



T.C.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSININ
DEĞERLENDİRİLMESİ SÜRECİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

HAZIRLAYAN

CANER İZGİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNEİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: Prof. Dr. SALİH GÜNEY

İSTANBUL-2013



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Y1112.030015 numaralı öğrencisi **Caner İZGİ**'nin "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 04.07.2013 tarih ve 2013/16 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **BAŞARI** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **KABUL** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :23/07/2013

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ramazan KURTOĞLU

Salih Güney
.....
Akın Marşap
.....
Ramazan Kurtuluş
.....

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

ÖNSÖZ

İnsan kaynakları yönetimi, tarihsel sürece bakıldığında farklı isimler almış olsa da, her zaman işletmenin bir parçası olmuştur. Geçen zaman içerisinde kazandığı önem ve işletmelerde elde ettiği önemli pozisyon sayesinde, hem yöneticiler için hem de çalışanlar için vazgeçilmez bir konuma ulaşmıştır. İnsan kaynakları yönetimi sayesinde yöneticilerin pek çok konuda ki sorumluluğu bu departmana kaymış ve işlerin kuralına uygun bir şekilde yürütülmesi sağlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan performans değerlendirme süreci ise, hemen hemen her işletmenin uygulamak zorunda olduğu bir ihtiyaç haline gelmiştir. Hem örgütsel hem de bireysel anlamda rekabet yoğun bir pazarda faaliyet gösteren işletmelerin, kendilerini ve çalışanlarını üstün niteliklere ulaştırması için performans değerlendirme süreci zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca, çalışanlarla ilgili olarak verilecek terfi, ücret artışı veya işten çıkarma gibi kararlarda da performans değerlendirmesinin önemi büyüktür.

Bu çalışmada genel olarak insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme süreci hakkında bilgi verilmiş ve çalışma, işgörenlerin performans değerlendirmeyi ne şekilde algıladıklarını kavrayabilmek amacıyla yapılan bir anket çalışmasıyla desteklenmiştir.

Çalışmamı devam ettirdiğim süre boyunca bana her konuda destek olan ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Hocam ve aynı zamanda tez danışmanım olan Prof. Dr. Salih Güney'e, araştırma sürecinde bana yardımcı olan arkadaşlarım, Arda Dişli, Bilgehan Ay ve Demet Kıvanç'a ve bu süre boyunca yanımda olan herkese teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışması ve yüksek lisans sürecinde her koşulda yanımda olan ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme de teşekkür ederim.

01.07.2013

Caner İZGİ

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ SÜRECİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Caner İZGİ

Temmuz, 2013

İnsan kaynakları yönetimi günümüz işletmelerinin olmazsa olmaz ihtiyaçlarından biridir. İşletmelerin ana kaynağı olan insanın temininde rol oynayan başlıca departman insan kaynakları departmanı olmaktadır. Çalışanların seçilmesi, temin edilmesi, oryantasyon işlemlerinin yapılması ve performans değerlendirmesi gibi pek sürecin işleminin temelinde insan kaynakları yönetimi yer almaktadır. Bu süreç içerisinde yer alan performans değerlendirme, sadece çalışanların performanslarını değerlemek için değil aynı zamanda çalışan ve yönetici arasındaki bağın da kuvvetlenmesini sağlayacak bir süreçtir. Performans değerlendirmesi, işletmelerin başarılı olmalarına katkı sağlayacak önemli konulardan biridir. Doğru olarak uygulanan bir performans değerlendirmesi, başarılı bir performans yönetimini ve beraberinde işletmenin başarısını getirecektir. Bu çalışmanın amacı, öncelikle insan kaynaklarının tanımını yaparak, insan kaynakları departmanının işletmelerdeki önemini vurgulamak ve daha sonrasında ise performans değerlendirme sürecine giriş yaparak, performans değerlendirme süreci hakkında bilgi vermektir. Çalışma otel işletmelerinde yapılan bir anket uygulaması ile desteklenmekte ve anket vasıtasıyla çalışanların performans değerlendirme sürecine karşı olan tutumlarını belirlemektir. İlâveten, demografik özellikler de dikkate alınarak, performans değerlendirme algısına olan etkisi incelenmiştir. Çalışmanın hazırlanmasında literatür taraması ve anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS 13.0 for Windows paket programı kullanılmış, demografik özelliklerin, performans algılamaları arasındaki farklılıkların belirlenmesi için, Bağımsız T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde çalışanların ve yöneticilerin görüşleri ortaya konmuş ve yönetici kademesinde ki bireylerin performans değerlendirmesine daha fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans, Performans Değerlendirme Süreci.

ABSTRACT

PERFORMANCE APPRAISAL PROCESS OF EMPLOYEES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND AN APPLICATION IN HOTEL INDUSTRY

Caner İZGİ

July, 2013

Human resource management is one of the necessary needs of today's business. Human resource management department has a very important role for supply of the human being to main resources of companies. Human resource management department has fundamental role for personnel recruiting, orientation and performance appraisal and so on. The performance evaluation within this process, it's not only for evaluate of employees performance therewithal it's important to get strengthening of the bond between employee and employer. Performance evaluation is one of the important matters for companies getting successful. If the companies can use to performance evaluation correctly, it's bring to successful performance management and then bring success of the company. The aim of this study to give some information about human resource management and underline important of human resource department is then make prelude to performance evaluation and give some information about performance appraisal process. The study is supported with a survey at hotel companies. The survey purpose to understand, what employees think about to performance appraisal are. In addition to, try to figure out of the perception of the performance evaluation with using to demographical characteristics. Search of literature and survey method were utilized while to study was preparing. SPSS 13.0 for Windows was used for rating to surveys. Independent T Test, Anova and Kruskal-Wallis Test has made for understand to difference between demographical characteristics and perception of the performance appraisal. As a result of the study, the survey showed opinion to employee and employer about to performance appraisal eventually, emerged to the person who works in a managerial position is give more importance to performance appraisal process.

Key words: Human Resource, Human Resource Management, Performance, Performance Appraisal Process.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, TANIMI, AMACI, ÖNEMİ, İÇERİĞİ, TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ, ÖZELLİKLERİ, İŞLEVLERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	3
A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI	3
B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI	5
C. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	7
1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanlar Açısından Önemi	8
2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yönetim Açısından Önemi.....	9
3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi.....	10
D. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İÇERİĞİ	11
E. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ.....	12
1. Personel Yönetimi Süreci	15
2. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	17
3. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Benzerlikler ve Farklar	19
F. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	21
G. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ.....	23
1. Planlama.....	23
2. İş Analizleri.....	24
3. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme	25
4. İnsan Kaynağının İşe Alınması (Oryantasyon Süreci)	26
5. Performans Değerlendirme	27
6. Eğitim ve Geliştirme.....	28

7. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi	29
8. Sağlık ve Güvenlik.....	30
9. İnsan Kaynakları Hizmetleri	30
H. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ	31
1. Yeterlilik İlkesi	32
a. Geniş Anlamda Yeterlilik	32
b. Dar Anlamda Yeterlilik	32
2. Eşitlik İlkesi	33
3. Kariyer İlkesi	33
a. İşe Yönelik Kariyer Sistemi.....	34
b. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi.....	35
4. Güvence İlkesi	35
5. Yansızlık İlkesi	35
6. Yönetici Yetiştirme İlkesi	35
7. Yönetim Geliştirme İlkesi.....	36
II. PERFORMANS KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TARİHSEL GELİŞİMİ, AMAÇLARI, YARARLARI VE SÜRECİ	37
A. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI	37
B. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ.....	38
1. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Açısından Önemi.....	39
2. Performans Değerlendirmenin Yöneticiler Açısından Önemi	39
3. Performans Değerlendirmenin İşletmeler Açısından Önemi.....	40
C. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	41
D. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI	42
E. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI	46
1. Çalışanlar İçin Yararları.....	47
2. Yöneticiler İçin Yararları.....	48
3. İşletmeler İçin Yararları.....	49
F. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	49
1. Çalışanlar ile Performans Standartlarının Belirlenmesi.....	51
2. Karşılıklı Olarak Ölçülebilir Hedefler Belirlemek	51

3. Mevcut Performansın Ölçülmesi	51
4. Ölçülen Performansla Standartların Karşılaştırılması	52
5. Değerlendirme Sonuçları Hakkında Çalışana Bilgi Verilmesi	52
6. Eğer Gerekli ise Düzeltici Faaliyetlerin Başlatılması.....	53
III. PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİ VE YÖNTEMLERİ	54
A. PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİ.....	54
B. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	55
1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri	56
a. Grafik Yöntemi	56
b. Sıralama Yöntemi	58
(1) Basit Sıralama Yöntemi	58
(2) Seçenekli Sıralama Yöntemi.....	59
c. Puanlama Yöntemi	60
d. Karşılaştırma Yöntemi	62
e. Kontrol Listeleri Yöntemi	63
(1) Zorunlu Seçim Yöntemi	64
(2) Ağırlıklı Seçim Yöntemi.....	66
f. Mecburi Dağıtım Yöntemi.....	67
g. Kritik Olay Yöntemi	68
h. Derecelendirme Yöntemi	69
i. Deneme Yöntemi	70
j. Anlatım/Metin Tipi Değerlendirme Yöntemi	70
2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri	71
a. Başarı Kayıtları Yöntemi	71
b. Alan İnceleme Yöntemi.....	71
c. Davranışsal Değerlendirme Yöntemleri	72
(1) Davranışsal Beklenti Skalaları Yöntemi	72
(2) Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi	74
d. Kendini Değerleme Yöntemi.....	77
e. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi.....	77
f. Değerleme Merkezi Yöntemi	80
g. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi.....	81

h. Elektronik Performans İzleme Yöntemi.....	83
i. Standartlar Yöntemi	83
IV. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ VE ÖZELLİKLERİ.....	86
A. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ.....	86
B. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİNİN ÖZELLİKLERİ	87
V. PERFORMANS DEĞERLEME AŞAMASINDA YAPILAN HATALAR VE	
KARŞILAŞILAN SORUNLAR	89
A. PERFORMANS DEĞERLEME AŞAMASINDA YAPILAN HATALAR.....	89
1. Hale Etkisi.....	89
2. Belirli Puanlar/Derecelere Yönelme	90
3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	91
4. Kontrast Hatalar	91
5. Bireysel Önyargılar.....	92
B. PERFORMANS DEĞERLEME AŞAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	93
VI. OTEL İŞLETMELERİNDEKİ ÇALIŞANLARIN PERFORMANS	
DEĞERLENDİRMEYE KARŞI TUTUMLARINI ANLAMAYA YÖNELİK BİR	
UYGULAMA.....	95
A. ARAŞTIRMANIN AMACI	95
B. ÖRNEKLEM.....	95
C. VERİ TOPLAMA ARACI.....	95
D. VERİ TOPLAMA ARACINA AİT GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	96
E. VERİ ANALİZ YÖNETİMİ.....	97
F. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUMLAR.....	97
1. Cinsiyet	97
2. Yaş	97
3. Medeni Durum.....	98
4. Eğitim.....	98
5. Unvan.....	99
6. İş Yerindeki Toplam Çalışma Süresi	99
7. Performansın Faktör Analizleri	100

8. Ankete Katılan Deneklerin Demografik Özelliklerine Göre Bağımsız T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal-Wallis Testi	102
SONUÇ VE ÖNERİLER	110
KAYNAKÇA	113
EKLER	122

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Personel ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci	16
Tablo 2: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	18
Tablo 3: Grafik Yöntemi İle Performans Değerlendirme	55
Tablo 4: Grafik Yöntemi İle Performans Değerlendirme	55
Tablo 5: Standart Puanlandırma Cetveli	59
Tablo 6: Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetveli	60
Tablo 7: İkili Karşılaştırma Tablosu	61
Tablo 8: Standart Kontrol Listesi	63
Tablo 9: Zorunlu Seçim Yöntemi.....	64
Tablo 10: Derecelendirme Tablosu	67
Tablo 11: Davranışsal Beklenti Skalaları Yöntemi	72
Tablo 12: Davranışsal Gözlem Skalası	74
Tablo 13: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	82
Tablo 14: Çeşitli Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları .	83
Tablo 15: Performansın Güvenilirlik Analizi.....	94
Tablo 16: Bireysel Performansın Güvenilirlik Analizi	94
Tablo 17: Örgütsel Performansın Güvenilirlik Analizi.....	94
Tablo 18: Cinsiyet Durumuna Göre Frekans Dağılımı Tablosu	95
Tablo 19: Yaş Durumuna Göre Frekans Dağılımı Tablosu	96
Tablo 20: Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı Tablosu	96
Tablo 21: Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı Tablosu.....	96
Tablo 22: Unvan Durumuna Göre Frekans Dağılımı Tablosu	97
Tablo 23: Toplam Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı Tablosu	97
Tablo 24: KMO ve Barlett'in Testinin Sonuçları.....	98
Tablo 25: Açıklanan Toplam Varyans Analiz Sonuçları	98
Tablo 26: Dönüştürülmüş Faktör Yükleri	99
Tablo 27: Cinsiyet Durumuna Göre Bağımsız T Testi.....	100
Tablo 28: Medeni Durumuna Göre Bağımsız T Testi.....	101
Tablo 29: Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	102
Tablo 30: Eğitim Durumuna Göre Descriptives İstatistik Sonuçları	102

Tablo 31: Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi	103
Tablo 32: Toplam Çalışma Süresine Göre Descriptives İstatistik Sonuçları	104
Tablo 33: Toplam Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu	105
Tablo 34: Unvan Durumuna Göre Ranks Tablosu	106
Tablo 35: Unvan Durumuna Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Performans Değerlendirme Süreci	50
Şekil 2: Performans Değerlendirme Aşamaları	50

GİRİŞ

İşletmeler her geçen gün daha da gelişmekte ve ilerlemektedirler. Teknoloji sayesinde her türlü imkâna ve kaynağa sahip olabilmekte ve teknoloji ile üretilen robotlar, makineler ve diğer cihazlar sayesinde kilometrelerce öteden sadece tek bir komutla üretim yapabilmektedirler. İlerleyen bütün bu teknolojiye rağmen, o komutu verecek olan gene bir insandır. Gelişmişlik düzeyi hangi seviyede olursa olsun, bütün işletmeler az ya da çok sayıda insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır.

İnsan kaynağı her ne kadar çeşitli talimatlar alarak çalışsa da bir makine değildir. İnsan duyguları olan ve olaylar karşısında tepki gösterebilen bir yapıdadır. Bu nedenle insanın doğru yönetilmesi de çok önemlidir. Gelişigüzel yapılacak yönetim stratejileri hiçbir koşulda kimseye fayda sağlamayacaktır. Bu nedenle insan kaynağının yönetiminin, doğru ve kuralına uygun bir biçimde yapılması gerekmektedir.

Bu noktada gündeme gelen insan kaynakları yönetimi kavramı, personel yönetimi süreci ile gün yüzüne çıkmış ve gelişerek insan kaynakları yönetimi haline gelmiştir. Her işletmenin en önemli departmanlarından biri olan insan kaynakları departmanı, çalışanların her türlü ihtiyacını gidermekle yükümlüdür. Doğru şekilde yönetilecek insan kaynağı işletmenin başarılı olmasının temelini oluşturmaktadır.

İnsan doğası gereği zaman zaman kaytarmaya ya da işini doğru biçimde yapmamaya meyillidir. Bu nedenle belirli zamanlarda denetlenmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmesi, bu kontrol ve denetlemenin sağlanmasına olanak tanır. Çalışanlardan beklenen performans düzeylerine ulaşıp ulaşılmadığı ve mevcut performansın ne derecede olduğunu anlamak için performans değerlendirmesinden faydalanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sürecini, doğru şekilde uygulayan işletmelerde performans değerlendirmesi de uygulanmaktadır. Çünkü performans değerlendirme süreci insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır.

Performans değerlendirme sayesinde, çalışanların gelişimi sağlanarak yüksek bir başarı hedeflenmektedir. Genel olarak yüksek performanslı işgörenlerle çalışan işletmeler, pazarda da performans seviyesinin yükselmesine neden olabilmektedir. Bu sayede çok daha avantajlı ve verimli bir rekabet ortamı oluşacak, ortaya çıkan bu rekabet ortamından hem işverenler hem de işgörenler faydalanacaklardır.

Bu alışma ana hatları itibariyle üç bölümde oluşmaktadır. Birinci bölümde, insan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynakları yönetiminin tanımı, amacı, önemi, içeriği, tarihsel gelişim süreci, özellikleri, işlevleri ve temel ilkeleri hakkında bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde ise, performans kavramı, amaçları ve performans değerlendirme süreci hakkında bilgiler verilerek, performans değerlendirme kriterleri ve yöntemlerine geçiş yapılmıştır. İkinci bölümün sonunda ise, performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ve karşılaşılan sorunlara değinilmektedir.

Son bölümde, çalışanların performans değerlendirme sürecine karşı olan tutumlarını belirleyebilmek için bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çeşitli otel işletmelerinde uygulanmış ve çalışanların demografik özellikleri dikkate alınarak performans değerlendirmesi hakkında ki görüşleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar raporlanarak değerlendirmeler yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, TANIMI, AMACI, ÖNEMİ, İÇERİĞİ, TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ, ÖZELLİKLERİ, İŞLEVLERİ VE TEMEL İLKELERİ

A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI

Günümüzde, faaliyet göstermekte olan bütün işletmeler çalıştıkları iş koluna bağlı olarak az ya da çok sayıda insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Çalışma alanı ister hizmet sektörü isterse üretim sektörü olsun, her iki alanda da insan kaynağı işletmelerin olmazsa olmaz ihtiyaçlarından biridir. Elbette her kaynakta olduğu gibi insan kaynağının da verimli ve düzenli bir şekilde çalışabilmesi için bir yönetim sürecine ihtiyacı vardır. Bu düşünceden hareketle insan kaynağı yönetimi kavramı meydana gelmiştir.

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

- İnsan kaynakları yönetimi, işletme içerisinde bulunan personelin, çevresine, çalıştığı örgüte, çalışma arkadaşları ve diğer muhataplarına karşı, kanunları da dikkate alarak en verimli şekilde yönetilmesini sağlayan faaliyetlerin toplamıdır.¹
- İnsan kaynakları yönetimi, faaliyet gösterdiği herhangi bir çevrede insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevresine yaralı olacak şekilde, yasalara da uyularak etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlevlerdir.²
- İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün insan kaynakları gereksinimlerinin değerlendirildiği, karşılandığı ve işe alınan personelden en iyi verimin alınması için gerekli motivasyon ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonlarına da katkı sağlayan bir işletme fonksiyonudur.³

¹ Cavide Uyargil ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2010, s.3.

² Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008, s.5.

³ Murat Akçakaya, **İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması**, 1. Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara, 2010, s.17.

- Örgüt dâhilinde bulunan personelin ihtiyaçlarının doğru şekilde karşılanması sonucunda, örgütün hedeflerine ulaşması için personelin en verimli şekilde kullanılmasını amaçlayan fonksiyondur.⁴
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işe alınması, eğitimi, değerlendirilmesi karşılaştırılması, çevre ile ilişkileri, sosyal ve yasal haklarını düzenleyen süreçlerin tümüdür.⁵
- İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon ile insan kaynağı arasındaki doğal ilişkiyi etkileyen, insan kaynağı ile alakalı her türlü yönetimsel karar ve faaliyette rol oynayan bir süreçtir.⁶
- Bir diğer tanımda ise insan kaynakları yönetimi, organizasyonun amaçlarını en yüksek düzeye getirme, çalışanların örgüte bağlılığını ve iş kalitesini sağlamayı amaçlayan politikaların tamamıdır.⁷
- İnsan kaynakları yönetimi, insanları işçi ve işveren ilişkisi içerisinde yönetmektir.⁸

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

Bir diğer ifadeyle yöneticiler, teknik personel, dönemsel ve tam zamanlı olarak çalışan personel, temizlik görevlileri, işçiler ve memurlar işletmenin ana kaynağı olan insan kaynağını oluşturan öğelerdir.⁹ Bu öğelerin her biri işletme içinde farklı pozisyon ve görevlerde bulunurlar fakat hepsinin ortak hedefi örgüt kültürüne bağlı kalarak, örgütün faaliyetlerine devam etmesini sağlamak ve gelecekteki planlarına ulaşması için katkıda bulunmaktır. Bu süreçteki en önemli unsur ise insan kaynaklarının doğru ve verimli şekilde yönetilmesidir.

⁴ M. Şerif Şimşek ve Diğerleri, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.2.

⁵ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 12th Edition, Prentice Hall, USA, 2011, p.30

⁶ Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, 11th Edition, Kogan Page, India, 2009, p.4.

⁷ Ibid.

⁸ Raymond J. Stone, **Human Resource Management**, 6th Edition, John Wiley & Sons, Australia, 2008, p.3.

⁹ Meltem Dil, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Dumlupınar Üniversitesi, SBE, 2005, s.2.

B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI

İnsan kaynakları yönetiminin en temel amacı örgüt içinde çalışan personeli, örgütün çıkarları doğrultusunda verimli ve faydalı bir şekilde kullanabilmektir. Elde edilecek bu verimli çalışma ortamı sayesinde örgüt amaçlarına ulaşmayı başaracak ve faaliyetini sürdürmeye devam edecektir.

Günümüzde faaliyette bulunan örgütler, örgütün türüne göre farklı amaçlar doğrultusunda varlıklarını sürdürmektedirler. Bu örgütleri, özel, sivil ve kamusal örgütler olarak sıralamak mümkündür. Kamusal örgütlerin öncelikli amacı toplumun ihtiyaçlarını gidermek iken özel işletmelerin başlıca amacı kar elde etmektir. Sivil örgütler ise, kamu işletmeleri gibi toplumun ihtiyaçlarını gidermek ve hizmet etmek üzere faaliyet göstermektedirler. Her üç işletmeninde ortak amacı ise kaliteli ve verimli bir hizmet sunmaktır.¹⁰ Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus vardır, her üç örgütünde amaçlarına ulaşabilmeleri için ortak bir noktaya ihtiyaçları vardır. Bu ortak nokta ise insan kaynağıdır.

Bir örgütün, faaliyet gösterirken kullandığı maddi kaynakları ne kadar sağlam ve işlevli olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı ihtimali düşük olacaktır. İnsan kaynağının etkinliğinin düşük olması demek, örgütün gelecek için belirlediği hedeflerine ve karlılık düzeyine ulaşması bakımından zorlanması demektir. Bu noktada devreye giren insan kaynakları yönetiminin amaçlarını, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İnsan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak ve aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarını da gidererek işletme hedeflerine ulaşılması.¹¹
- İşletmede faaliyet gösteren personelin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkararak bu potansiyeli işletmenin amaçları doğrultusunda kullanmak.
- Üst yönetim ile çalışanlar arasında bir köprü vazifesi görmek.¹²
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek doğrultuda eğitimler düzenlemek ve bu eğitimler sayesinde hem bireysel hem işletmenin amaçları doğrultusunda bir ilerleme kaydetmek.¹³
- İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer amacı ise, yönetsel alandadır. İşletmelerin personelleri ile alakalı bir takım hukuki sorumlulukları vardır. Bunların yerine

¹⁰ Murat Akçakaya, **a.g.e.**, s.30.

¹¹ Rakif Ferecov, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Bakü, 2011, s.65.

¹² Pravin Durai, **Human Resource Management**, Dorling Kindersley, India, 2010, p.4.

¹³ Ibid.

getirilmesinden ise insan kaynakları departmanı sorumludur. Çalışanların eğitim kayıtları, devamsızlık oranları, hastalık izinleri ve ödemeleri gibi kayıtların tutulması insan kaynakları yönetiminin yönetsel amacıdır.¹⁴

Ayrıca bu amaçlara ilaveten, insan kaynakları departmanları işletmelerde kalifiye personellerin çalışmasını sağlayarak hem piyasada rekabet üstünlüğünün sağlanmasına hem de çalışanların niteliğinin yükselmesine katkı sağlayacaktır.

Örgütte bulunan insan kaynakları departmanının bu amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunması, örgütün bulunduğu ortamdaki farklılığını ortaya çıkaracaktır. Bu sayede iş çevresinde kendini göstermeyi başaracak ve örgütün amaçlarına ulaşmak için ilerleme kaydedecektir.

Bir diğer önemli husus ise çalışanların buldukları işletme ile ilgili düşünceleridir. Bu noktada çalışanların performansı, onların işletme tarafından tatmin edilmesine bağlıdır¹⁵, aldığı ücret, yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile olan iletişimi, işletmenin sağladığı sosyal ve yasal haklar, çalışma ortamının koşulları, işletmenin ve pozisyonun çalışanda yarattığı etki insan kaynakları departmanının düzenlemesi gereken amaçlar içerisinde yer almaktadır. Gerekli düzenlemelerin yapılması çalışanların motivasyonun artmasına neden olacaktır. Motivasyon artışı sayesinde çalışanlar işlerine çok daha bağlı olacak ve aynı zamanda yapacakları işlerde işletme açısından daha verimli ve başarılı bir hale geleceklerdir.

Bu gerekliliklerin ve koşulların sağlanması durumunda ortaya çıkacak çalışma koşullarını ve karşılanmadığı durumlarda çalışanların vereceği tepkiyi değerlendirecek olan en önemli belirleyiciler ise işletmenin müşterileri olacaktır. Bu sebeptir ki, insan kaynakları departmanının amacı, sadece personel ihtiyaçlarını gidermekten öte, aynı zamanda öncelikle personel memnuniyetinin sağlanarak, daha sonra da müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.

¹⁴ Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, **Human Resource Management**, 6th Edition, Prentice Hall, Spain, 2005, p.8.

¹⁵ Cavide Uyargil ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.3.

C. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetimi kavramı geçmişten günümüze kadar geçirdiği süreç içerisinde önemi gittikçe artan bir kavram haline gelmiştir. İşletmeler geçen zamanda insan kaynaklarına daha fazla önem vermeye başlamış ve işletme prensiplerini bu doğrultuda yapılandırmaya gayret göstermişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi, sadece işletmeye ya da örgüte personel bulmaktan öteye geçmiş aynı zamanda işletmenin önemli bir departmanı haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminden önce faaliyet gösteren personel yönetimi, sadece işletmeye personel almakla ve personel ile alakalı bürokratik işlemleri yapmakla görevliydi. Günümüzde insan kaynakları yönetimi bu sürecin çok daha ilerisine gitmiş, çalışan temininden, onların her türlü işlemlerini yapmaya kadar geniş bir alanda çalışmaya başlamıştır, bu nedenle de işletmeler açısından hayati bir öneme sahiptir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde stratejik bir konumda yer almaktadır. Bu durumun nedeni, insan kaynağının makine ve teknik donanımdan çok daha değerli oluşudur. İşletme faaliyetlerinde süreci devam ettirecek en önemli kaynak insan kaynağıdır. Bu nedenle sürecin planlanan stratejiler doğrultusunda ilerlemesi için doğru bir kaynak planlamasına ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁶ Günümüzün globalleşen piyasaları ve örgütlerin uluslar arası pazarlara açılmaları sayesinde, insan kaynakları yönetiminin önemi gittikçe artmaktadır. Böyle bir ortamda insan kaynağı, işletmeler açısından en değerli rekabet aracı haline gelmiştir. İnsan kaynağının rekabet aracı olmasını sağlayan başlıca özelliği ise taklit edilemez oluşudur. İnsan, alternatifi olmayan, değerli ve nadir bir varlıktır.¹⁷ Bu nedenle insan kaynakları departmanının öncelikli hedefi, çalışanları örgüt içerisinde tutacak ve örgüt kültürü çerçevesinde çalışmalarını sağlayacak bir ortamın oluşturmasına destek vermesidir. Bu noktada insan kaynakları departmanının önemi farklı alanlarda da kendini göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, sadece çalışanlar için değil aynı zamanda işletmenin yönetim kademesi ve işletmenin kendisi açısından da önemli bir konudur.

¹⁶ Andrew F. Sikula and John F. McKenna, **Personnel and Human Resource Management**, 2nd Edition, Robert E. Krieger Publishing Company, Florida, 1990, p.130.

¹⁷ Belma Keklik, “İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi’lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2007, s.9.

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanlar Açısından Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin işletme içerisindeki öncelikli görevi, işletmeye gerekli iş gücünü sağlamaktır. Bu görevi yerine getirirken belirli kriterleri göz önünde bulundurmak ve bu kriterler çerçevesinde iş gücü seçimini yapmaktadır. İş gücü seçiminde dikkate alınacak başlıca husus seçilecek personelin işletme için uygunluğudur. Bu bağlamda işletmeye alınan personel, işletmenin amaçlarına uygun nitelikte olmalıdır. İşletmeye alınacak uygun nitelikteki personel hem işletmedeki görevinde hem de kişisel gelişim sürecinde daha başarılı bir noktaya gelebilir. Başarının kaynağı, seçilen personelin yetenekleri ile yapacağı işin birbirini eksiksiz tamamlamasıdır. Bu sayede çalışan işinde başarılı olurken, işletmede amaçları doğrultusunda ilerlemeye devam eder.

Genel olarak bakıldığında insan kaynakları departmanı çalışanın dostu olarak gözükmektedir. Çalışan ve yöneticiler arasında bir köprü kurma vazifesinin yanında fahri bir savunma vasfı da üstlenmiştir. Bu vasıf sayesinde insan kaynakları departmanında çalışanlar bir nevi işletmenin moral veren görevlileri haline gelmişlerdir. Kimilerine göre bu durum işletmenin büyüme hızında ve üretim kapasitesinde düşmeye neden olmaktadır. Ancak bu görüşe rağmen insan kaynakları departmanı, çalışanların sorunlarını çözmede ve onları verimli hale getirmede son derece değerli bir yer teşkil etmektedir.¹⁸ İşletmelerin bir diğer görevi çalışanlarına uygun çalışma ortamlarını sağlamak ve iş yaşam dengesini korumaktır. Bu ortamın sağlanmasında ve dengenin kurulmasındaki etkin departman gene insan kaynakları olacaktır. İşletme içinde ya da dışında yaşanacak her hangi bir problem, çalışanın motivasyonunda ve performansında düşüşe neden olacağı gibi, çözülemeyen sorunlarda personelin kaybına kadar gidecek bir süreçte başlamasına neden olur. Bu noktada başarılı ve etkin bir insan kaynakları yönetimi, problemi mümkün olan en iyi şekilde çözerek personeli tekrar işine bağlayabilir.

Etkili bir insan kaynakları yönetimi, çalışanlar arasında takım ruhunun gelişmesine de katkı sağlamalıdır. Örgüt kültürünün çalışanlara aşılmasıyla oluşacak takım ruhu, çalışanlarda bulunan potansiyelinde ortaya çıkmasına neden olacaktır.¹⁹ Ortaya çıkacak bu potansiyel sayesinde çalışanlar daha verimli hale gelecektir.

¹⁸ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 9th Edition, Thompson Southwestern, USA, 2006, p.14.

¹⁹ Raj Kumar, **Human Resource Management Strategic Analysis Text and Cases**, International Publishing House, India, 2010, p.7.

2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yönetim Açısından Önemi

İnsan kaynakları yönetimi sadece çalışanlar açısından değil, aynı zamanda yönetim kademesi içinde önemlidir. İşletmelerin başarılı şekilde faaliyetlerine devam edebilmeleri için, doğru seçilmiş ve konusunda yetkin personellere ihtiyaçları vardır. Bir yönetici sahip olduğu her türlü yönetsel yeteneğe rağmen, doğru seçilmiş bir personel kadrosu ile çalışmıyorsa, o yöneticinin başarısız olma ihtimali yüksektir.

İnsan kaynakları yönetimini yöneticiler için önemli kılan maddeleri şu şekilde sıralamak mümkündür.²⁰

- İnsan kaynakları yönetimi, yapılacak iş için uygun personelin seçilmesini sağlar. Bu sayede doğru işe doğru personel mantığı işlemiş olur.
- Yapılan doğru seçimler işgücü devir oranının da düşük olmasına neden olur.
- Doğru seçilen personel, görevi için elinden gelen en iyisini yapar.
- Gereksiz iş görüşmelerinin önüne geçilir.
- İnsan kaynakları departmanı sayesinde, hukuka aykırı işlemlerin yapılmasına engel olunur. Personel ile ilgili her türlü hukuksal süreç takip edilir.
- Çalışan aldığı maaştan şüphe duymaz. Adaletli bir ücret sistemi olduğuna inanır.
- Departmanların başarısı için gerekli eğitimleri düzenler. Departmanın başarısı aynı zamanda yöneticinin başarısının da ispatıdır.

Yukarıdaki maddelerin hepsi, yöneticiler açısından bir nevi kılavuz vazifesi görmektedir. Aynı zamanda, yöneticilere çalışanlar hakkında yol gösterir ve uygulamalar hakkında bilgi verir. Bu sayede yönetsel süreçte sorun yaşanmazken, çalışanlarda işlerinden memnun olur. Çalışanların memnuniyeti, başarı ile doğru orantılıdır. Personel çalışma ortamından ne kadar memnun olursa yaptığı işte de o kadar başarılı olur. Bu durum departmanın başarısını da beraberinde getirir. Sonuç olarak, yöneticiler insan kaynakları yönetimi sayesinde başarılı bir departmana sahip olabilirler.

²⁰ Dessler, a.g.e., p.31.

3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun en değerli varlığı olan insanın, stratejik ve uyumlu bir şekilde, işletmenin çıkarları doğrultusunda yönetilmesine katkıda bulunur. Küçük işletmeler açısından bakıldığında insan kaynakları yönetiminin rolü, insan sermayesi kadar değerli ve yaşamsal bir konumdur. İnsan kaynakları yönetimi işletmelere, seçme, yerleştirme, göreve başlatma, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama gibi çok fonksiyonlu bir süreci de getirmektedir. Ayrıca personelin motivasyonu ve gelişimi ile ilgili konularda gene insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.²¹ Bu çok kapsamlılığı sayesinde insan kaynakları yönetimi, işletmeler açısından son derece önemli bir konuma gelmiş ve işletmelerin olmazsa olmaz departmanlarından biri olmuştur.

Organizasyonlarda insan kaynaklarını önemli kılan başlıca özellik, işletmenin gelecek hedeflerine verimli ve etkin bir şekilde ulaşmasına yardımcı olmasıdır. Bunun için ise izlenecek yollar şu şekilde sıralanmaktadır:²²

- İnsan kaynakları yönetimi işe aldığı personelin, kendini işletmeye adanmış, yetenekli ve başarılı olduğundan emin olmalıdır.
- İşletmede çalışan her personelin tam olarak ve etkin bir biçimde kullanıldığından emin olunmalıdır. Bütün personelden faydalanılmalıdır.
- Yetenekli personelin işletmeden ayrılmasını önlemek için etkili bir insan kaynakları planlaması, işe yerleştirme ve oryantasyon süreci yapılmalıdır. Ayrıca, tazminat ve terfi politikaları da adil ve güvenilir olmalı personeli etkilemelidir.
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışan eğitimi, geliştirmesi, performans değerlendirme ve diğer gelişim programlarını kullanarak, çalışanların gerekli becerilere sahip olmalarını sağlamalı ve bir birlerine karşı olan tutumlarını düzenlemelidir.
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların sorunlarıyla içtenlikle ilgilenmelidir. Ortaya çıkacak problemlerde, çalışanların motivasyonlarını korumaları için gerekli destek sağlanmalıdır.

²¹ Poornima M Charantimath, **Entrepreneurship Development and Small Business Enterprises**, 5th Edition, Dorling Kindersley, India, 2009, p.494.

²² Thelma J. Talloo, **Business Organisation and Management**, Tata McGraw-Hill Publishing, India, 2008, p.226.

D. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İÇERİĞİ

Günümüzün işletmecileri ve yöneticileri, örgütlerin mevcut pazarda başarılı olmalarını sağlamak için, dikkatle ele almaları gereken en önemli kaynağın insan olduğuna inanmaktadırlar. İnsan kaynağı, her işletme açısından önemle ele alınması gereken bir konudur. Bu kaynağın başarılı bir şekilde yönetilmesi ise insan kaynakları yönetiminin ve dolayısıyla da insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır.

İnsan kaynakları yönetimini, günümüzde kullanıldığı şekliyle bir süreçler sistemi olarak tanımlamak mümkündür. Süreç, bir biriyle alakalı etkinliklerin bir amaç doğrultusunda ve bir sonuca doğru ilerlemesi işlemi şeklinde tanımlanırken, sistemi ise, belirli prosedürler veya dizayn edilmiş devreler aracılığıyla, bir sürecin öngörülebilir bir şekilde yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanımlara ve süreçler sistemi kavramına dayanarak, insan kaynakları yönetimi, sistematik planlama, geliştirme ve birbiriyle alakalı süreçlerle bir organizasyonun bütün üyelerini etkiler. Birbiriyle etkilenen bu süreçleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:²³

- İnsan kaynakları planlaması
- İş ve çalışma dizaynı
- Kadrolama
- Eğitim ve geliştirme
- Performans değerlendirme ve gözden geçirme
- Tazminat ve ödüller
- İşçi koruması ve temsilciliği
- Örgütsel ilerleme

Ayrıca, işletme içerisinde örgüt kültürünün ve çalışanlar arasında sağlıklı ilişkilerin oluşturulması ve bireysellik yerine biz duygusunun geliştirilmesi de insan kaynakları yönetiminin içeriği arasındadır.²⁴ Bu içerik ve süreçlerin her biri işletme açısından önemli birer adımdır. Her süreç bir diğeri ile bağlantılıdır ve birbirini tamamlar. Süreçler doğru ve etkili bir şekilde yönetilirse işletme başarılı bir şekilde amaçlarına ulaşabilir.

²³ Wendell L. French, **Human Resource Management**, 4th Edition, Houghton Mifflin Company, USA, 1998, pp.6-7.

²⁴ Ebru Tarcan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Akdeniz Üniversitesi SBE, 2001, s.4.

E. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Yönetim alanında uygulanan pek çok strateji ve plan, tıpkı moda gibi gelip geçici olmuş, önemi yitirmiş ve yok olmuştur. Bu yok olma sürecinde, en azından insan yönetimi ile ilgili fikirler ayakta kalmayı başarmış ve gelişerek günümüze ulaşmıştır. Örgütünün gelişimine önem veren her yönetici, insanın en verimli şekilde kullanılmasına da önem vermiştir. Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, insan yönetimi kavramının başlangıcının Endüstri Devrimi olduğuna inanılmaktadır, daha sonra ise süreç önemli olaylarla gelişmeye devam etmiştir.²⁵ Bu süreçleri şu şekilde sıralayabiliriz:

▪ Endüstri Devrimi

Endüstri Devrimi'nin ilk işaretleri toplumdaki bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerde gözlemlenmiştir. Yeni bir gelir düzeni ve buna paralel olarak gelişen yeni yaşam düzeni insanlar arasında farklılıkların oluşmasına neden olmuştur. Bu süreçte fabrika sahipleri gibi bazı bireyler hatırı sayılır ölçüde kişisel güç elde etmiş ve bu güçleri sayesinde, toplumda ki diğer birey ve grupların aralarındaki ilişkileri ve faaliyetleri yeniden gözden geçirmeleri için zorlamıştır. Endüstri Devrimi, büyük oranda göç ve iş yeri değişikliğini de beraberinde getirmiştir. İnsanlar kasabalardan şehirlere göç etmiş bu süreçte iş yerlerini de değiştirmek zorunda kalmışlardır. Böylece toplumsal gelir düzeyi ve insanlar arasındaki ilişkilerde değişmiştir. Ekonomik hayat, gittikçe artan bir şekilde, gelişmiş organizasyonların egemen olduğu bir hal aldı. Bu süreçte işletmeler daha yetenekli ve kalifiye personele ihtiyaç duydu. Çalışandan beklenen, hem üretim hattını hem de üretim hattında çalışan personeli yönetmesiydi. Toplumun, bazı işletme sahiplerinden ve yöneticilerden beklentisi ise, liderlik vasıflarını göstermesiydi. Ancak bu örgütlerde, ne yöneticilere ne de işletme sahiplerine, insanların nasıl yönetileceğini öğretecek bir uzman yoktu. Yöneticiler kendi oluşturdukları özerklik ve otorite çerçevesinde bir yönetim anlayışı benimsemişlerdi. Fakat bu sürece, savaş, piyasalardaki durgunluk ve politik değişimler dâhil olmaya başladı. Yöneticilerin ve işletme sahiplerinin gücü, bu tehditlerden dolayı tehlikeye girmiş oldu. 1870'lerden 1890'lara kadar süren ekonomik krizden sonra yöneticilerin, çalışanlara karşı tavrında da bir takım değişimler olmaya başladı. Çalışanlarında bir birey oldukları ve bu bağlamda sosyal yaşamlarının ve sosyal haklarının olması gerektiği fark edildi.²⁶ Çalışma saatleri ve çalışma sürelerinin

²⁵ Linda Maund, **Introduction to Human Resource Management Theory and Practice**, 1st Edition, Palgrave, Great Britain, 2001, p.7.

²⁶ Ibid, p.8

düzensiz ve uzun oluşu hakkındaki tartışma bu yıllarda İngiltere’de başladı ve ilk olarak personel yönetimi kavramı gündeme gelmiş oldu.

- Sendikalaşma

Bu süreci takip eden bir diğer olay ise sendikalaşma oldu. İşçilerin çalışma koşullarına olan itirazı ve fabrikalarda bir arada çalışmalarını sayesinde işçiler topluca hareket etmeye başladılar. Önceleri devletin onlara verdiği haklar doğrultusunda sözleşmeler imzalanırken, sendikalaşma sayesinde, sözleşme sürecinde çok daha fazla söz sahibi olmaya başladılar. İşçilere verilen grev hakkı, onları işletme sahiplerine karşı daha da güçlü kıldı. Sözleşmelere ilave edilen çeşitli yan haklar ise, personel yönetimini gerekli hale getirdi.²⁷

- Bilimsel Yönetim

Endüstri Devrimi ve sendikalaşma sonrasında ortaya çıkan bir diğer önemli gelişme ise Frederick W. Taylor’un ortaya attığı Bilimsel Yönetimin İlkeleri kavramı oldu. Bilimsel Yönetim’in başlıca amacı çalışanları en verimli şekilde kullanmak, bu sayede hem çalışanlara hem de işletmeye maksimum faydayı sağlamaktır.

Taylor’a göre yönetim için öncelikli problem, çalışanlardan alınması gereken maksimum faydanın ne şekilde iş ortamına aktarılacağıydı. Diğer yandan sağlanacak bu fayda için hiçbir yönetici, çalışanına gereğinden fazla bir ödeme yapmak istemeyecekti. Ancak Taylor, eğer çalışana gereğinden fazla ödeme yapılırsa, yaptığı işi çok daha verimli bir şekilde yapacağına, çalışma isteğinin ve motivasyonunun artacağına inanmaktaydı. Bilimsel yönetim anlayışı ise sıralanan bu şartların çok daha sistematik ve düzenli bir halidir ve dört görev içermektedir.²⁸ Bu görevler şunlardır:

- Önceki sistemde çalışanın, gelişigüzel ve plansız yaptığı işlerin, daha düzenli bir şekilde yapılmasını sağlayacak bir bilim geliştirilir.
- Çalışanların seçimi, bilimsel bir sisteme göre yapılır. Çalışanın işe uygunluğu bu sisteme göre değerlendirilir ve eğitimi bu doğrultuda yapılır.
- Bilimsel İlkelerin uyumluluğu dikkate alınarak, çalışanlarla samimi bir işbirliği içine girilir. Bu sayede işler planlanan doğrultuda geliştirilir.

²⁷ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, 3.Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 1998, s.17.

²⁸ Frederick W. Taylor, **Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri**, H. Bahadır Akın (çev.), Adres Yayınları, Ankara, 2005, ss.21-23.

- Yapılan işlerde, yöneticiler ve işçiler arasında neredeyse sorumluluk ve işlerin yapılışı anlamında bir eşitlik söz konusudur. İşçilerin yetersiz kaldığı durumlarda, yöneticiler duruma müdahale edip işe tamamlayabilirler.

Yukarıda ki maddelerde dikkate alınarak, bilimsel yönetim sayesinde işletmelerdeki işlerin ilerlemesi çok daha sistemli bir hale gelmiştir. İşçiler bir sistem dâhilinde çalışmaktadır. Her çalışanın yapabileceği maksimum iş miktarı ve bu iş için gereken süre hesaplanmış ve bir plana bağlanmıştır. İşçiler yapacakları işleri ve miktarını daha başından bilmektedirler.

Ayrıca, klasik yönetimde işler sadece işçilerin omzundayken, bilimsel yönetim sayesinde iş bölümü yapılmış ve gerektiğinde yöneticilerin de sürece dâhil olması sağlanmıştır.

▪ Paternalizm

Personel yönetimine doğru ilerleyen süreçte karşılaşılan bir diğer aşama ise paternalizm'dir. 1900 ila 1920 yılları arasında işçi ve işveren ilişkilerinde popüler olmuştur. Bu hareketin amacı, fiziksel, sağlığa uygun, sosyal ve eğitimsel açıdan iş koşullarını daha iyiye taşımaktır. Paternalist faaliyetlerin başında, sağlık tesisleri, duş ve soyunma odaları, yemekhane, eğlence ve dinlenme faaliyetleri, sigorta planları ve emeklilik planları gibi işçi lehine olan faaliyetler vardı.²⁹ Genel olarak bu süreçteki amaç, işverenin çalışanına bir baba gibi koruyucu davranmasıydı.

▪ İnsan İlişkileri

1930 ve 1940 yılları arasında Hawthorne araştırmaları sayesinde, işletmelerdeki yöneticilerin dikkati, bilimsel yönetim anlayışından insan ilişkileri kavramına doğru kaydı. Araştırma, çalışanların verimliğinde sadece ücret, ödül ve uygun çalışma sisteminin yeterli olmadığı yönündeydi. Verimliliğe, sosyal ve psikolojik faktörlerinde etki ettiği anlaşıldı.³⁰ Bu faktörlerin dikkate alındığı durumlarda, çalışanların çok daha verimli ve üretken olduğu ortaya çıktı.

²⁹ Andrew F. Sikula and John F. McKenna, **a.g.e.**, p.8.

³⁰ Micheal R. Carrell, Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, **Human Resource Management Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce**, 6th Edition, The Dryden Press, USA, 2000, p.6.

- Sosyal Yardımlaşma

Personel yönetimine doğru ilerleyen süreçte karşılaşılan bir diğer adım ise, sosyal yardımlaşma olmuştur. Sosyal yardımlaşma, paternalizmin başlangıcıyla 1900'lerde ortaya çıkmış ve 1930 yılında çıkan sosyal yardımlaşma kanunu ile daha da etkili bir hale gelmiştir. Bu aşamadaki ana fakir, işverenin ya da devletin, çalışanların standart bir yaşam sürmesi için gereken finansal desteği sağlaması yönündeydi.³¹

1. PERSONEL YÖNETİMİ SÜRECİ

Yaşanan tüm bu gelişmeler neticesinde işletme sahipleri ve yöneticiler, personellerinin işletmeleri açısından son derece önemli olduğunu anladılar. Çalışanların yönetimini, gelişmiş güzel yapmak yerine, çok daha sistemli ve bilimsel olarak yapmaya karar verdiler.

Personel yönetimi, psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve işletmecilik gibi çok geniş dallarda faaliyet gösteren ve geçmişi olan bir çalışma alanıdır. Ortaya çıkacak sorunlarda, analitik çalışmayla ve zeki olan kararlarla ilgilenir. Ayrıca, mantıklı olanı anlamayı, perspektifini kaybetmeden başka bir proje için kendini kullanabilmeyi, insan davranışlarını ve reaksiyonlarını anlamayı gerektirir. Personel fonksiyonu, temin, geliştirme, tazminat, maaş, örgütlenme ve personelin korunması gibi süreçleri kullanarak çalışanların işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlar. Bu nedenle personel yönetiminin, planlama, organizasyon, yönlendirme ve kontrol gibi operasyonel fonksiyonlardan oluştuğu söylenebilir. Tanımdan yola çıkarak, personel yönetimini iki farklı fonksiyon altında da birleştirebiliriz. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:³²

- Yönetim Fonksiyonları

- Planlama
- Düzenleme
- Yönetim
- Kontrol

- Uygulamalı Fonksiyonlar

- Tedarik
- Geliştirme
- Tazminat/Maaş

³¹ Andrew F. Sikula and John F. McKenna, **a.g.e.**, p.10.

³² Edwin B. Flipppo, **Principles of Personnel Management**, 2nd Edition, McGraw-Hill Book Company, USA, 1966, pp.2-4.

- Koruma

Genel olarak akademik literatüre bakıldığında, personel yönetimi ve personel fonksiyonu terimlerinin nerdeyse eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Fonksiyon teriminin birden fazla anlamı olmasına rağmen, personel fonksiyonu yöneticiler tarafından iki farklı şekilde kullanılmaktadır. Bunlardan ilki işletmenin ihtiyacı olan faaliyet, diğeri ise, faaliyetlerin organizasyon içinde kurumsallaşmış ya da departmanlara ayrılmış bir hale getirilmesidir. Ayrıca, personel departmanı da bu iki terimin bir diğeri eş anlamlısıdır. Faaliyet kavramı ve departmanlara ayrılmış bölümler bir biriyle örtüşse bile aynı değildirler. Bir faaliyet olarak personel yönetimi, sadece personel departmanı sınırları içerisinde kalmayıp, diğeri yöneticiler, pazarlama, finans ve başka departmanlarla da birlikte çalışmalıdır. Personel yönetimi ile ilgilenen yöneticiler işletmeden işletmeye farklılık gösteren performanslar sergilemektedir, bu durum işletmenin büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Büyük işletmeler, personel yönetimine daha fazla önem verirken, küçük işletmelerde süreç çok daha basit olmaktadır. İşletmenin ölçeği dışındaki bir diğeri sebep ise, işletmenin gelecek stratejisi ve planıdır. Bu nedenle yöneticilerin, uzmanlıklarını göstermeleri de farklı olmaktadır. Personel yönetimini dört farklı görüş altında değerlendirmek mümkündür. Bu görüşler aşağıdaki gibidir:³³

- Normatif Model

Normatif modelde personel yönetimi şu şekilde tanımlanmaktadır; İşletmede çalışan insan kaynağının, işletmenin hedefleri doğrultusunda en yüksek verim elde edilecek şekilde kullanılmasıdır.

- Açıklayıcı Fonksiyonel Model

Açıklayıcı fonksiyonel modelde personelinin tanımı ise; Bir örgüt içerisinde çalışan insanların, politikalar, yöntemler ve prosedürlerle yönetilmesidir. Öncelikli amacı, işçilerin bir düzen dâhilinde seçilmesi, değerlendirilmesi, eğitimi, maaşlarının ödenmesi ve gerektiğinde cezalandırılmasıdır.

³³ Karen Legge, **Human Resource Management Rhetorics and Realities**, Macmillan Press, Great Britain, 1995, pp.1-6.

- Kritik Değerlendirme Modeli

Bir işletmenin kendi amaçlarına ulaşmak için, insan emeğini kullanmasıdır. Bu emeğin kullanılmasında, çalışanların refahı, adil davranılması ve tatminin sağlanması sorun oluşturabilir. Ancak bu sorunlar, gerektiğinde en az maliyetle çözülmektedir.

- Açıklayıcı Davranışsal Model

Personel yönetimi, bir biriyle bağlantılı ve geniş bir derlemeden oluşan çok fazla tekniğin, iş ve işçi arasındaki yönetim işini yapmasıdır. Personel yöneticisi çalışanın, güvenliğinden, emeklilik planından ve değerlendirilmesinden sorumludur.

Genel olarak sürece bakıldığında personel ile alakalı değerlendirmeler ve değişimler, başta işletme sahiplerinin ya da yöneticilerin isteği doğrultusunda yapılmış, daha sonraları sendikalaşma sayesinde çalışanlar bir örgüt altında toplanmış ve haklarını savunmuşlardır. İlerleyen bu süreçte, işletmeler çalışanlarına daha fazla önem vermeye başlamış ve personel yönetimini uygulamaya koymuşlardır. Ancak, personel yönetimi, işletme içerisinde faaliyet gösteren bir fonksiyon olmaktan öteye geçememiştir. Bu durum, insan kaynakları yönetimini gündeme getirmiştir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Yıllar boyunca işletmelerde personelin ihtiyaçlarını gidermekle görevli olan personel yönetimi, 1980'li yılların sonlarına doğru işlevini tamamlamaya başlamış ve yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Personel yönetiminin işlevini yitirmesinin başlıca nedeni, çalışana fazla değer vermemiş olmasıdır. Personel yönetimi, çalışandan önce işletme çıkarlarını düşünmüş ve bu durumun neticesinde giderek yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynaklarını, personel yönetiminden ayıran en önemli fark çalışanları da bir iç müşteri gibi değerlendirmesidir.³⁴ Bu anlayış sayesinde, işletmeler çalışanlarına, tıpkı bir müşteri gibi davranmakta ve onların memnuniyetini ön plana çıkarmaktadır. İnsan kaynağına verilen bu önem sayesinde, iş görenler çok daha verimli ve başarılı çalışmalar göstermeye başlamışlardır. Bu başarı, hem çalışanlara hem de işletmelere önemli katkılar sağlayarak her iki tarafında yararına olacak sonuçlar meydana getirmektedir.

³⁴ İbrahim Kır, "Performans Değerlendirmede AHP Yaklaşımı ve Eğitim Sektöründe Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2012, s.10.

İnsan kaynakları yönetiminin Türkiye’de ki gelişim süreci ise 9 Temmuz 1945 tarihinde kabul edilen 4792 sayılı Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu ile başlamaktadır.³⁵ Atılan bu ilk adım sayesinde personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçiş başlamıştır.

Son olarak, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişim sürecini aşağıdaki tabloda özet olarak şu şekilde gösterebiliriz:³⁶

Tablo 1- Personel ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci

ZAMAN ARALIĞI	PERSONEL VE İK YÖNETİMİNİN ODAKLANDIĞI ÖNCELİKLİ KONULAR
1920'ler	Çalışanlarla alakalı çeşitli görevler
1930'lar	İşe alma, gözlemlene ve adaylardan yararlanmak. Kayıt tutmak, kanunlara uymak, eğlence amaçlı ve sosyal faaliyetler düzenlemek, spor takımları oluşturmak. İşletme piknikleri düzenlemek. Ortaklaşa pazarlık görüşmelerinin yapılması. Sorunları bir hakem aracılığıyla halletme
2. Dünya Savaşı	İşçi ve işveren ilişkileri, psikolojik testler, eğitim, tazminat, sosyal kanunları denetleme, çeşitli haklar veya ayrıcalıklar, güvenlik
2. Dünya Savaşı Sonrası	Özgür ücretle çalıştırmak, çeşitli eğitim fırsatları, maaş uygulamaları, performans değerlendirme sistemi, işçi ve işveren ilişkileri programları
1950'ler	Politikalar, prosedürler ve çalışan el kitabı
1960'lar ve 1970'ler	Eşit çalışma fırsatları, doğrulayıcı faaliyetler
1980'ler	İnsan kaynakları bilgi sistemleri, organizasyonel gelişme, kariyer planlama, personel sorunları ile ilgilenme, çalışanların disiplin tutanakları
1990'lar	Çalışmanın ve işten ayrılmanın sözleşmeler ile belirlenmesi, gelişigüzel işe almanın bitişi, işyerinde çeşitlilik, elektronik sistemler ile işe alma
2000'ler	Yukarıdakilere ilave olarak; İş-yaşam dengesini sağlayacak programlar, çeşitlilik, telekomünikasyon, şartlı çalışanlar, organizasyonun iş çevresi ile gruplaşması

³⁵ Yeşim Önelge, “İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2007, s.8.

³⁶ Diane Arthur, **Fundamentals of Human Resources Management**, 4th Edition, American Management Association, USA, 2001, p.5.

3. PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ BENZERLİKLER VE FARKLAR

Personel yönetimi geçirdiği değişimler ve gelişimler sonucunda insan kaynakları yönetimine dönüşmüştür. Bu dönüşüm neticesinde, iki kavram arasında hem bazı benzerlikler oluşmuş hem de bir takım farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları şu şekilde sıralamak mümkündür:³⁷

Benzerlikler:

- Personel yönetiminin ve insan kaynakları yönetiminin stratejileri birbirine benzer. Her ikisi de, işletmenin stratejilerini takip eder.
- Personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminde olduğu gibi, çalışanların yönetiminde sadece insan kaynakları yöneticilerinin değil, diğer yöneticilerinde sorumlu olduğuna inanır. Ayrıca personel fonksiyonu, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri için gerekli olan destek ve danışmanlık hizmetini de sağlar.
- Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin öncelikli amacı, çalışanlar ve işletme arasında bir denge kurarak, hem çalışanların isteklerinin yerine gelmesini sağlamak, hem de onları maksimum verimlilikte kullanarak işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.
- Her iki yönetim sisteminin de başlıca görevlerinden biri, işletme için iş gücü bulmaktır. Ancak burada dikkat edilecek husus, işletmenin ihtiyaçları ve organizasyonun değişen yapısına uygun çalışanı bulmaktır. Doğru çalışan doğru iş ile eşleşmelidir.
- Seçme, yerleştirme, performans yönetimi, ödül sistemleri ve eğitim gibi tekniklerin uygulanması, hem personel yönetiminde hem de insan kaynakları yönetiminde aynıdır.
- Her iki yönetimde, çalışan ilişkilerine ve iletişimine önem vermektedir.

Farklılıklar:

- İnsan kaynakları yönetimi, stratejik uygunluğa ve bütünleşmeye daha fazla önem verir.
- İnsan kaynakları yönetimi, yönetim ve iş odaklı bir felsefedir.

³⁷ Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th Edition, Kogan Page, Great Britain, 2006, p.19.

- İşletme kültürünün yönetimine ve karşılıklı olarak verilen sözlerin yerine getirilmesine personel yönetiminden daha fazla önem verir.
- İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politikalarını uygulayan yöneticiler kadar, diğer yöneticilere de önem verir.
- İnsan kaynakları yönetimi, bir bütüne odaklanmak yerine, bütünün parçalarıyla ilgilenen ve sorunları parça parça çözen bir yaklaşımdır. Organizasyonun her parçasının işletmenin amaçları doğrultusunda destekler ve birbirine bağlar.
- İnsan kaynakları yöneticisinin, bir personel yöneticisinden ziyade, bir iş ortağı ya da çalışma arkadaşı olması beklenir.
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlarına maliyet olarak değil, işletme için gerekli olan ve son derece değerli bir varlık gözüyle bakar.

Ayrıca, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farkları tablo olarak şöyle gösterebiliriz:³⁸

Tablo 2- Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Kıyaslanan Boyutlar	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Düşünce ve Faaliyetler		
Sözleşme	Yazılı sözleşmelerin dikkatlice tanımlanması	"Sözleşmelerin ötesini" hedeflemek
Kurallar	Kuralların açıkça planlanmasına önem verilir, prosedürler karşılıklıdır	"Yapabilirsin" bakış açısı, kurallara dayanamama
Yönetim faaliyetlerindeki davranışlar	Standartlar, gelenekler ve uygulamalar	Değerler ve misyon
Standartlaşma	Yüksek (Eşitlik başlıca sorundur)	Düşük (Eşitlik uygun olarak görülmemektedir).
Stratejik Tavır		
Ana bağlantılar	İşgücü yönetimi	Müşteri
Girişim	Parça parça	Entegre
Karar verme hızı	Yavaş	Hızlı
Bölüm Yönetimi		
Yönetim rolü	İş ile alakalı	Dönüşümsel liderlik
İletişim	Dolaylı	Direk
Standartlaşma	Yüksek (Eşitlik başlıca sorundur)	Düşük (Eşitlik uygun olarak görülmemektedir).
Kilit Kaldıraçlar		
Seçme	Tek başına, Marjinal Görev	Birleşik, Kilit Görev
Maaş	İş değerlendirme (sabit dereceler)	Performansa dayalı
Koşullar	Ayrı ayrı görüşme	Anlaşma ile
İş Gücü Yönetimi	Toplu pazarlık görüşmeleri ile	Bireysel sözleşmeler yönünde
İş kategorileri ve dereceleri	Çok	Az
İletişim	Kısıtlı	Genişleyen
İş dizaynı	İş gücü bölümü	Takım çalışması
Eğitim ve Geliştirme	Eğitimlere kontrollü erişim	Öğrenen şirketler

³⁸ Gurpreet Randhava, **Human Resource Management**, Atlantic Publishers, India, 2007, p.6.

F. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları departmanı, işletmeler için stratejik bir konumdadır. Bu durumun en temel nedeni, işletmeye alınan bütün personelin insan kaynakları departmanı tarafından seçilmesidir. Doğru seçilecek personeller işletmeyi hedeflerine ulaştıracaktır.

İnsan kaynağının bu denli önemli oluşu, üst düzey yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Yöneticiler, çalışanların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını, akılcı bir biçimde yararlanılmasını, yönlendirilmelerini, motive edilmelerini ve örgüt kültürünü benimseyerek kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerini sağlamakla yükümlüdürler. Ortaya çıkan bu yükümlülük, yöneticinin hangi kademede olduğuna bağlı olarak değişiklik gösterse de, insan kaynakları yönetimi her yöneticiyi insan kaynağı ile alakalı sorunların çözümünde sorumlu kılmaktadır.³⁹ Bu durum, insan kaynakları yönetimin en önemli özelliklerinden birisini oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin özelliklerini bir genelleme yaparak sıralamak mümkün olmasa da, birkaç tipik özelliği şu şekilde sıralamak mümkündür:⁴⁰

- İnsan kaynakları yönetimi, iş gücü ile alakalı stratejilerin ve iş entegrasyonunun bir biri ile uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar.
- İşletme kültürünü ve değerlerini önemser.
- Organizasyonun görevini ve değerini vurgular.
- İnsanı işletmenin en değerli varlığı olarak görür. Bir gider olarak düşünmez.
- Karşılıklı olarak destekleyici istihdam politikalarının ve uygulamalarının sağlanması için kapsamlı ve tutarlı bir yaklaşımı benimser. Politikaları ve uygulamaları birbiriyle bağlantılı olarak geliştirir.
- Çalışan ilişkilerinde çoğulcu değil merkeziyetçidir. Toplu değil bireyseldir.
- Genel olarak üst yönetimin etkin olduğu bir yapıdır. Ancak, insan kaynağının dağıtımı ve performansının sorumluluğu bölüm yöneticilerine aittir.
- Örgütleyici ilkeler doğaldır ve bu ilkeler yöneticilere merkez tarafından dağıtılmıştır. Takım çalışmasına önem verilir, bu nedenle roller esnek ve işin nasıl yapıldığı önemlidir.

³⁹ Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.24.

⁴⁰ Michael Armstrong and Angela Baron, **Strategic HRM The Key To Improved Business Performance**, 1st Edition, The Cromwell Press, Great Britain, 2002, pp. 3-4.

- Rekabet avantajının oluşumuna ve bunun ölçülebilir şekilde olmasına katkı sağlar. Özellikle hissedarlar için performansa ve yapılan işe değer katma ile ilgilenir.
- Bir diğer özellik ise, yapılan işin kalitesi ve bunun müşterilere yansıtılmasıdır. Bu sayede müşteri memnuniyeti hedeflenmektedir.
- Ödüller çalışanın performansına, yetkinliğine ve işe olan katkısına bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Sıralanan bu özelliklere ilaveten, insan kaynakları yönetimin özelliklerine aşağıdaki maddeleri de ilave etmek mümkündür:⁴¹

- İnsan kaynakları yönetimi, güncel gelişmeleri ve değişimleri takip ederek, çalışanları bu değişimler doğrultusunda eğitmekle sorumludur.
- İnsan kaynakları yönetiminin görevi sadece personel ile ilgili işlemlerle ilgilenmek değildir. İşletmede faaliyet gösteren diğer departmanlar gibi yönetime katkıda bulunur.
- İnsan kaynakları yönetiminin temel ilgi alanı insandır. İnsan davranışları değişmez bir tanım altında açıklanamamaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, aynı zamanda insan ilişkilerinin koordinasyonundan da sorumludur.
- İnsan kaynakları yönetiminin en temel özelliği, çalışanların verimli bir şekilde kullanılması ve organizasyonun hedefleri doğrultusunda yönlendirilmeleridir.
- İnsan kaynakları yönetimi, son derece hassas bir yapıda faaliyet göstermektedir. Krizler, ulusal ve uluslar arası düzeyde gerçekleşen siyasal ve ekonomik sorunlar, temel bazı kaynakların (kömür, petrol vb.) azalması ve bir takım değişimler iş gücünün yapısını ve işlevini değiştirmektedir.
- İşletme içerisinde sağlıklı bir bilgi akışının olması esastır.
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlara bir iç müşteri gözüyle bakar. İşletme sahipleri için, işletmeye gelen müşterinin memnuniyeti ne denli önemliyse, insan kaynakları yönetimi içinde çalışanların memnuniyeti o kadar önemlidir.
- İnsan kaynakları yönetimi sayesinde işletmelerdeki yönetim yapılanmasında değişimler meydana gelmiştir. Otoriteye dayalı yönetim, yönetsel pozisyonlar, görevler, roller tartışılır hale gelmiştir. Takım çalışması ve işbirliği öncelikli hale gelmiştir.

⁴¹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, ss. 18-21.

G. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

Örgütler, her türlü teknik donanıma sahip olsalar da hiçbir koşul altında insan gücünün sağlayacağı imkânlarla sahip olamazlar. Bu nedenle insan gücü, her işletme için ikame edilemez bir unsurdur. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi, işletmenin her departmanında faaliyet göstermektedir. Meydana gelen bu geniş çalışma alanı sayesinde, insan kaynakları yönetiminin çokça işlevi oluşmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerini birincil ve ikincil işlevler olarak sıralamak mümkündür. Birincil işlevler direkt olarak, personelin bulunması, korunması ve çalışanların gelişimi gibi aşamalardır. Ayrıca birincil işlevlerine, insan kaynakları planlaması, eşit çalışma koşulları, işe alma ve seçme, ücret yönetimi, çalışan ilişkileri, sağlık ve güvenlik, insan kaynakları gelişimi gibi süreçleri de dâhil etmek mümkündür. İkincil işlevler ise, iş analizi ve dizaynı, performans yönetimi ve değerlendirmesi, araştırma ve bilgi sistemleri olarak belirtilmiştir.⁴² İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri detaylı olarak aşağıda açıklanmıştır.

1. Planlama

İnsan kaynaklarının bu kapsamlı işlevlerinin başında planlama gelmektedir. İş gören ya da personel planlama süreci, işletmeye hangi pozisyonda ve nasıl eleman seçileceğini belirleyen ilk aşamadır. Bu süreç işletme içerisinde faaliyet gösteren bütün pozisyonları, üst yönetim kadrosundan düşük pozisyonlu çalışana kadar kapsamaktadır ve geleceğe dönük olarak yapılmaktadır. Ancak bu süreçte, pek çok işletme üst yönetim kadrosuna yönetici seçerken devir planlamasını kullanmaktadırlar.⁴³ Planlama süreci işletmeler açısından önemli bir işlevdir. İşletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak kadar personel ile çalışması, doğru bir planlama süreci ile sağlanmaktadır.

Ayrıca bu süreç, örgütün faaliyeti sırasında meydana gelecek çevresel değişimlere de ayak uydurmasını sağlar. Bu nedenle zor bir süreçtir, yöneticilerin doğru düşünme ve karar alma yeteneklerinin olması gerekmektedir.⁴⁴

⁴² Ronald R. Sims, **Reforming (Transforming?) a Public Human Resource Management Agency The Case of the Personnel Board of Jefferson County Alabama**, Information Age Publishing, USA, 2010, p.159.

⁴³ Dessler, **a.g.e.**, p.178.

⁴⁴ Filiz Yıldırım Dilsiz, “İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma”, (**Yayımlanmamış Master Tezi**), Gazi Üniversitesi, SBE, 2006, s.12.

2.İş Analizleri

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer işlevi iş analizleridir. İş analizi, işletmedeki pozisyonların gerektirdiği görev ve sorumlulukların ve o pozisyona alınacak personelde bulunması gereken özelliklerin belirlenmesi işlemidir. Bu süreçte, personelin özellikleri ve işin gerekleri yazılı olarak belirlenmektedir. İş analizleri, yöneticilere veya insan kaynakları uzmanına aşağıdaki bilgilerden bir veya daha fazlasının elde edilmesi konusunda fayda sağlar.⁴⁵

- **İş aktiviteleri:** İlk olarak, yapılacak olan fiili çalışma faaliyeti hakkında bilgi toplanır. Örneğin, temizlik, satış, eğitim ya da boyama gibi. Bu liste çalışanın işi, nasıl, neden ve ne zaman yapacağı hakkında bilgileri de içerebilir.
- **İnsan davranışları:** Uzman, işin gerektirdiği insan davranışları hakkında da bilgi toplayabilir. İşin, sabır gerektirmesi, hassasiyet gerektiren bir iş olması, iletişim becerisi ve karar verme kabiliyeti gibi özelliklere ihtiyaç duyup duyulmadığını belirler. Ayrıca bedeni yeteneklerde bu alanda değerlendirilir. Bu duruma en iyi örnek ağır kaldırmak ya da yürüyerek yapılacak işler gösterilebilir.
- **Makineler, aletler ve ekipmanlar:** Bu aşamada işletmede kullanılan makineler ve araçlar hakkında bilgi sahibi olunur.
- **Performans standartları:** İşveren işin performans standartları hakkında bilgi isteyebilir. Örneğin işin, kalite ve miktar düzeyi açısından bilgiler olabilir. Yönetim bu standartları, çalışanı değerlendirmek için kullanır.
- **İş şartları:** Bu aşamadaki bilgiler, işin hangi koşullarda yapılması gerektiğini belirtir. Fiziksel çalışma koşulları, vardiya belirleme, organizasyonsal ve sosyal şartlar, çalışanın normalde etkileşimde olduğu kişi sayısı gibi.
- **İnsan gereklilikleri:** Son aşama olan insan gereklilikleri, çalışanın ne tür özellikler sahip olması gerektiğini içerir. Bu özellikler zihinsel ya da bedensel olabilir. Eğitim, iş tecrübesi, fiziksel yeterlilikleri bu alanda değerlendirilmektedir.

⁴⁵ Dessler, a.g.e., p.142.

3.İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme

İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. Çevre ve işletme koşullarına bağlı olarak bu ihtiyaç zaman içerisinde değişiklik gösterebilir. İşletmeler küçülme dönemine girdiği zamanlarda personel sayısını azaltma yoluna gidebileceği gibi, yoğun ve büyüme dönemlerinde de personel artışı yoluna gidecektir. İnsan kaynağı bulma süreci ise, bu noktada başlamaktadır. Ancak öncelikli olarak karar verilmesi gereken konu, personelin ne şekilde temin edileceğidir. Personel temin etmenin iki yolu vardır. Bunlardan ilki iç kaynakların yani işletme içerisinde ki personelin değerlendirilmesi, diğeri ise dış kaynakların kullanılmasıdır.

İşletmeler personel ihtiyacını sıklıkla iç kaynakları kullanarak doldurmaya çalışırlar. Dışarıdan eleman bulmak için ilan vermek yerine iç kaynaklarını kullanarak, personel ihtiyacını organizasyon içinde giderirler. Bu süreç işverene hatırı sayılır ölçüde avantaj sağlamaktadır. İlk olarak, personelin iç kaynaklardan bulunmasıyla, işletme dış kaynaklara başvurduğunda yapmak zorunda kalacağı ilan ve aracı kurum harcamalarından kurtulmuş olur. İşletme içinden personel bulmak dış kaynak kullanımına oranla son derece basit bir prosedürü gerektir. Personel ilan panolarına asılacak broşürler, işletme içi online iletişim servisinin kullanılması ya da işletme gazetesi sayesinde personel ihtiyacı duyuruları hızlıca işletmeye yayılabilir.⁴⁶

İşletmeler için, bir diğer insan kaynağı bulma metodu ise dış kaynaklardan faydalanmaktır. Dış kaynaklar, işletme içerisinden giderilemeyen çalışan gereksinimlerinin giderilmesinde başvurulan bir yöntemdir. Bu yöntemde işletme için gerekli personel kriterleri belirlenir ve hangi alanda personel aranıyorsa o doğruluda ilanlar verilir. Bahsedilen bu ilanlar gerek yazılı basında gerekse internet ortamında olabilir. İlerleyen teknoloji sayesinde günümüzde ilanların çoğu kariyer bulma sitelerinde hatta sosyal paylaşım sitelerinde bile görülebilmektedir.

Dış kaynaklardan personel bulmak, iç kaynaklara oranla daha zahmetli ve masraflı bir süreçtir. Bahsedildiği üzere öncelikle gerekli pozisyon için personel ihtiyacı doğar daha sonra bu ihtiyacı giderecek personelde bulanması gereken kriterler belirlenir ve ilan yayına verilir. İlane cevap veren adaylar insan kaynakları departmanı tarafından bir ön değerlendirmeye tutular ve uygun adaylar mülakat ve görüşme aşaması için işletmeye davet edilir. Görüşmeler kimi zaman aday işletmeye çağırılmadan da yapılabilir. Bu tarz görüşmeler ön görüşme olarak adlandırılır ve telefonda yapılabilir.

⁴⁶ Torrington, a.g.e., p.124.

Yapılan bu görüşmelerden sonra sıradaki aşama uygun başvurular arasından hangi aday veya adayların işletmeye kabul edileceğidir. Bu süreç yöneticiler açısından son derece önemli bir süreçtir ve iç kaynak kullanıma oranla çok daha dikkat gerektiren bir aşamadır. Burada önemli nokta seçilecek personelin gerçekten işletmeye uygun olması ve işletmeye yarar sağlayacak olmasıdır.

Yapılacak yanlış bir tercih hem sürecin tekrar başlamasına neden olacak hem de seçilen fakat görevden ayrılan personel için yapılan eğitim, yemek, sigorta ve diğer yan masrafların boşa çıkmasına neden olacaktır. Genel anlamda, etkili bir personel seçimi şu koşulları gerektirmektedir:⁴⁷

- Seçim sürecinde bulunan insan kaynakları personelinin, işin yapısını ve barındırdığı sorunlarını tam olarak farkında olması gereklidir.
- İş analizi ile etkili bir performans için gerekli kriterler açık ve kapsamlı bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Çalışanların seçiminde, güvenilirlik ve geçerlilik kavramlarının etkileri iyi bilinmelidir.
- Farklı seçim metotları kullanılarak adayların mevcut değerleri anlaşılmalı ve gelecekteki potansiyelleri hakkında tahmin de bulunulmalıdır.
- Personel seçiminde bulunan eğitmenlere, adayları doğru tanımak adına, gerekli eğitimler verilmelidir. Örneğin; etkili müzakere eğitimi gibi.
- Seçim sürecinde yapılan tahminlerin pratikte ne kadar uygulanabilir olduğunu anlamak için bir kontrol ve takip sistemi geliştirilmelidir.

4.İnsan Kaynağının İşe Alınması (Oryantasyon Süreci)

İnsan kaynakları departmanı, personel bulma ve seçme sürecini tamamladıktan sonra, işletmeye uygun görülen personeli iş başı yapması için işletmeye davet eder. Bu süreçte öncelikli olarak yapılması gereken şey, personele işletmeyi tanıtmak ve kendini onun bir parçası olarak görmesini sağlamaktır. Bu sürecin hızlanmasını sağlamak için, işletmeler oryantasyon programı adı verilen programlar düzenlemektedir. Oryantasyon programları, çalışanın işletmeye alışmasını sağlayacak uzunlukta ve içerikte olmaktadır. Personelin

⁴⁷ Shaun Tyson, **Essentials of Human Resource Management**, 5th Edition, Elsevier, The Netherlands, 2006, p.162.

çalıştığı işletmeyi ve yaptığı işi sevmesini sağlayacak öncelikli etmen oryantasyon programlarıdır. Başarılı bir oryantasyon programı şu aşamaları içermektedir:⁴⁸

- İlk aşama olarak, çalışanın işletmeyi tanıması sağlanır. İşletmenin kuruluş hikâyesi, yönetim şeması gibi bilgiler verilir.
- İkinci aşamada ise, personele ait haklar açıklanır. İşletmede uygulanan ücret sistemi ve ödeme günleri hakkında bilgilendirme yapılır. İzin ve çalışma saatleri, mola süreleri ve eğitim olanakları da bu aşamada açıklanmaktadır.
- Üçüncü aşamada, çalışana yapacağı iş hakkında bilgiler verilir. İşin amacı, konumu ve çalışılacak yer hakkında açıklamalar yapılır.
- Son aşamada ise, çalışanın iş arkadaşları, yöneticileri, sendika temsilcileri ile tanıştırılması sağlanır.

5. Performans Değerlendirme

İşletmeye alınan her çalışan, insan kaynakları departmanı tarafından yapılan, çeşitli test ve mülakatlara tabii tutulmaktadır. Yapılan bu testler çalışanın işe uygunluğunu belirme konusunda yöneticilere yardımcı olmaktadır. Bu süreci takiben işe alınan personelin, çalışma süresi boyunca işine ne denli uygun olduğunu anlamak, yaptığı işteki başarısını ölçmek ve gerekli değerlendirmeleri yapmak için ise, performans değerlendirme sürecinden yararlanılmaktadır.

Performans değerlendirme, hem çalışan hem de işveren açısından önemli bir aşamadır. Performans değerlendirme sayesinde çalışanın ne denli başarılı olduğu ya da işi ile alakalı hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğu belirlenir.

Performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için iyi planlanmış ve etkili bir şekilde uygulanmış olması gerekmektedir. Bu şartların sağlanması için uygulanması gereken amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür:⁴⁹

- Yapılan iş ve işi yapan hakkında doğru bilgi sahibi olmak,
- Gelişme ve ilerleme için fikirler ve fırsatlar oluşturmak,
- Çalışanların işlerinden daha memnun olmalarını sağlamak,

⁴⁸ Rıdvan Karalar ve Diğerleri, **Genel İşletme**, 1.Baskı, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2001, ss.164-165.

⁴⁹ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.182.

- Çalışanların beklentileri ile ilgili belirsizlikleri ve endişeleri mümkün olduğunca azaltmak,
- Yüksek performansın mevcudiyetini korumak,
- Performans değerlendirme sayesinde ücret politikalarını ve ödül koşullarını belirlemek,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek.

6.Eğitim ve Geliştirme

Performans değerlendirme aşamasında belirlenen personel eksiklerinin giderilmesi için başvurulacak öncelikli aşama eğitim ve geliştirme aşamasıdır. Personel, yapmakta olduğu mevcut işindeki eksiklerini gidermek ya da gelecekte sahip olacağı pozisyonda daha başarılı olabilmek için çeşitli eğitimlere katılır.

Eğitim, belli bir konuda, bir bilgi ve bilim dalında yetiştirme ve geliştirme ya da eğitime işi olarak tanımlanmaktadır.⁵⁰ Bu tanımdan yola çıkarak, eğitimin iki önemli kavramdan oluştuğu söylenebilir. Bunlar, yetiştirme ve geliştirmedir.

Yetiştirme, işe yeni girmiş personelin iş ile alakalı bilgi ve becerilere ulaşabilmesi için yapılan çalışmalar olarak tanımlanırken; Geliştirme ise, bir işte çalışan personelin iş ile ilgili eksikliklerinin gidermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu iki kavram arasındaki en önemli fark, yetiştirme süreci belirli bir zaman diliminde yapılırken, geliştirmede belirli bir zaman kısıtlamasının olmayışıdır. İşletmeler geliştirdikleri eğitim programları sayesinde aşağıdaki yararları sağlamaktadırlar:⁵¹

- Başarılı bir eğitim sayesinde işletmelerin üretimlerinde bir artış meydana gelirken, çalışanların daha verimli iş görmeleri sağlanır,
- Ortaya çıkan bu verimlilik daha kaliteli bir ürün ya da hizmeti meydana getirir,
- Verimli çalışma maliyetlerin azalmasına neden olur,
- Eğitim faaliyetleriyle personel tatmini sağlanır. Bu sayede, işten ayrılmalar, geç gelmeler ve işten kaytarmalar azalır,
- Yapılan eğitimler sayesinde, işletmede kullanılan makinelerin daha doğru şekilde kullanılması sağlanır,
- Motivasyon ve işletmeye bağlılık artar.

⁵⁰ **Türkçe Sözlük Cilt I**, “Eğitim”, Yeni Baskı, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara, 1988, s.435.

⁵¹ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 16.Basım, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2008, ss.333-334.

7.İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

İş değerlendirme süreci, insan kaynakları yönetimin önemli aşamalarından birisidir. İşletmelerin yapıları incelendiğinde pek çok tür ve yapıda işin yapıldığı görülmektedir. Her işin kendine has bir yapısı ve özelliği bulunmaktadır. Bu sebeple eşit işe eşit ücret ilkesinin en iyi şekilde uygulanabilmesi için, her işin değerinin doğru bir şekilde saptanması gerekmektedir. İş değerlemeyi şu şekilde tanımlamak mümkündür, iş gerekleri açısından işlerin göreceli olarak değerlerinin saptanması işlemidir. İş değerlendirme ile aşağıdaki amaçlara ulaşılması hedeflenmektedir:⁵²

- İşler arasında dengeli bir ücret farkının oluşturulması,
- Ücret adaletsizliklerinin ortadan kaldırılması,
- İşletmelerde dengeli bir ücret sisteminin oluşturulması,
- Ücret kontrolünün sağlanması,
- Ücret ve maaş kademeleri arasındaki farkın belirlenmesi,
- Ücret ile alakalı huzursuzlukların giderilmesinin sağlanması,
- Çalışanların seçimi, eğitimi, nakil ve terfilerinde gerekli olacak belgelerin sağlanması.

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli işlevidir. İşletmelerde uygulanacak olan etkili bir ücret yönetimi sayesinde çalışanların beklentilerinin karşılanması sağlanır. Bu sayede çok daha verimli ve başarılı bir çalışma ortamı ortaya çıkmaktadır.

Ücret yönetiminin temel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:⁵³

- Başarılı ve kalifiye çalışanları elde tutmak ve diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamak,
- Moral ve motivasyonu arttırmak,
- Başarılı olan çalışanları ödüllendirmek,
- Sendikalarla ortaklaşa iş görmek,
- Gerekli yasal prosedürlere ve kurallara uymak,
- Çalışanlar arasında oluşabilecek ücret ile ilgili şikâyetleri aza indirmek.

⁵² Gültekin Yıldız, Özlem Balaban, **İş Değerleme ve Ücret Yönetimi**, 1.Basım, Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2006, ss.51, 58-59.

⁵³ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, 1.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007, s.15.

8.Sağlık ve Güvenlik

İnsan kaynakları yönetimin bir diğer fonksiyonu olan sağlık ve güvenlik, çalışanlar açısından son derece önemli bir kavramdır. Güvenlik, alışanların işletme içerisinde başlarına gelebilecek olan kazalardan ve yaralanmalardan korunmalarını sağlamayı amaçlarken, sağlık ise çalışanlara sunulan çalışma ortamının hem fiziksel hem de ruhsal açıdan sağlıklı olması anlamını taşır. Bu iki koşulun sağlanması, çalışanlar ve işletme açısından önemlidir. Sağlanan uygun çalışma ortamı sayesinde işgörenler daha verimli ve organizasyona daha faydalı olurlar.⁵⁴ Organizasyon açısından faydalı ve verimli olan çalışan, işletmenin karlılığını arttıracadığı gibi, kendi kariyerinde de çok daha başarılı olur.

9.İnsan Kaynakları Hizmetleri

İş yerleri sadece işgörenlerin çalıştıkları yerler değil, aynı zamanda vakitlerinin çoğunu da harcadıkları yerlerdir. Çalışanlar işyerlerinde buldukları süre zarfında, pek çok ihtiyaçlarını da gidermek durumundadır. Bu ihtiyaçların giderilmesine olanak sağlayan departman ise insan kaynakları departmanı olmaktadır. Bu ihtiyaçların başında, üniforma, yemekhane gibi ihtiyaçlar gelmektedir. Bunlara ilaveten dinlenme ve spor salonları, üniforma temizliği gibi hizmetleri de saymak mümkündür.

⁵⁴ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux, **Human Resource Management**, 7th Edition, Prentice Hall, USA, 1999, p.7.

H. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

Başka şeylerin kendisinden türediği ilk madde, temel düşünce ya da temel inanç şeklinde tanımlanan ilke⁵⁵ kavramı, insan kaynakları yönetimi sürecinde de kendine bir yer bulmuştur. İlkeler, belirli bir araştırma ve deneyim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetiminin özünü oluşturan insan, belirli kalıplar ve kesin kurallar içerisinde değerlendirilememektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi ilkelerinin, her durumda doğru sonuç vereceğini söylemek mümkün olmamaktadır. Buna rağmen, eğer ilkelerden doğru şekilde faydalanılırsa ve ilkelere uygun hareket edilirse ortaya çıkacak sonuç çok daha başarılı olabilir.⁵⁶ Başarı ihtimalini oluşturan temel sebep, ilkelerin belirli bir çalışma ve araştırma süreci sonunda ortaya çıkmalarıdır.

İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri, hata yapılma ihtimalini düşürerek çok daha başarılı bir yönetim sürecini beraberinde getirir. İlkeler, çalışanların işe giriş aşamasından emekliliğine kadar olan süreçte yol gösterici ve yardımcı olan bir niteliktedir. Alınacak kararlarda temel ölçüt olarak kullanılabilir. Yani, farklı ihtimallerden herhangi biri seçildiğinde, izlenecek yolda kılavuzluk edici özelliktedir.⁵⁷ Bu sayede insan kaynakları departmanına yol gösterir ve yardımcı olur.

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan temel ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

1. Yeterlilik İlkesi
2. Eşitlik İlkesi
3. Kariyer İlkesi
4. Güvence İlkesi
5. Yansızlık İlkesi
6. Yönetici Geliştirme İlkesi
7. Yönetim Geliştirme İlkesi

⁵⁵ **Türkçe Sözlük Cilt I**, “İlke”, Yeni Baskı, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara, 1988, s.698.

⁵⁶ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Birinci Baskı, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1995, s.16.

⁵⁷ Ibid.

Sıralanan bu ilkeleri detaylı olarak Şu Şekilde aıklayabiliriz⁵⁸:

1. YETERLİLİK İLKESİ

Yeterlilik ilkesi, bir diğer adıyla liyakat, çalışana verilen görevi baŐarıyla yerine getirmesi için, çalışanın sahip olduğu güçtür. Yeterlilik ilkesinin özünü hak etme kavramı oluşturmaktadır. Kamu sektörüne baktığımızda yeterlilik kavramını, geniş anlamda yeterlilik ve dar anlamda yeterlilik olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür. Geniş anlamda yeterlilik, belli özelliklere sahip bir personel sistemini belirtirken, dar anlamda yeterlilik ise, çeşitli sınavlar ve bu sınavların sonucunda başarılı adayların belirlenerek göreve alınmasıdır. Bu ilkenin geliŐtirilmesinin nedeni siyasal ayrımcılığı gidermektir. Liyakat ilkesi ilk olarak 18. Yüzyılda Prusya’da uygulanmıştır. 1742 yılında kral Frederick, kamu sektörüne alınacak çalışanlarda hukuk eğitimi almış olmak ve giriş sınavında başarılı olmak gibi Şartlar getirmiştir. Ayrıca liyakat ilkesi, 1883 yılında Pendleton Kanunu ile ABD’de de kabul edilmiştir. Geniş anlamda yeterlilik ve dar anlamda yeterlilik kavramlarını daha detaylı olarak aşağıdaki Şekilde açıklamak mümkündür.

a) Geniş Anlamda Yeterlilik

Geniş anlamda yeterlilik, etkili ve verimli bir personel yönetim sisteminin kurulmasına olanak tanıyan kural ve uygulamaların tamamıdır. İŞe girişte ve terfi aşamasında karŐılaŐtırmanın, işe uygunluk ve başarı ölçütlerine göre yapıldığı bir sistemdir. Geniş anlamda yeterlilik, genel olarak işin uzmanına verilmesi anlamına gelir. Yapılan değerlendirmeler çalışanın başarısı doğrultusunda yapılmakta ve bu sayede çalışanlar için en uygun çalışma ortamının oluŐturulmasına imkân tanınmaktadır.

b) Dar Anlamda Yeterlilik

Dar anlamda yeterlilik, işe alınacak personelin en yetenekli ve en yeterlisinin seçilmesidir. Personel seçiminde çeşitli sınavlardan faydalanılır. Sınavların zellikleri, yeterli duyurma, başvuru fırsatı, aranan Şartların gerçekçi olması, adaylar arasında ayırım yapılmadan eşit bir Şekilde değerlendirilmeleri, herhangi bir hile yapmadan yeteneğe göre bir başarı sıralamasının yapılması, sınav sonuçları hakkında bilgi ve duyurma Şeklinde sıralanabilir.

⁵⁸ Canman, **a.g.e.**, ss.16-33., Meltem Dil, **a.g.e.**, s.15., Ibid., s.16.

2. EŞİTLİK İLKESİ

Eşitlik ilkesi, Dünya’da ki pek çok ulusta olduğu gibi Türkiye Cumhuriyeti’nde de Anayasa ile korunan bir haktır. Anayasa’nın 10. Maddesinde eşitlik, “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep, vb. sebeplerle ayırım gözetilmeksizin yasa önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar” şeklinde açıklanmaktadır.

Kamu sektöründe çalışma bakımından, herkesin eşit olma hakkını içeren ilkenin kaynağı da gene Anayasa’nın 10. Maddesinden gelmektedir. T.C. Anayasası’nın Hizmete Girme başlıklı 70. Maddesine göre, “Her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez” şeklindedir.

Ayrıca eşitlik ilkesi İnsan Hakları Evrensel Bildirisi’nde de şu şekilde açıklanmaktadır, “Herkes kendi ülkesinde kamu hizmetlerine eşit olarak girme hakkına sahiptir”.

İnsan kaynakları yönetiminde eşitlik ilkesi, çalışanlar arasında her hangi bir ayırım yapmadan, işe alımdan, işten çıkarmaya kadar olan bütün süreçlerde, çalışanlara eşit olarak ve yansız bir şekilde davranılmasını gerektirmektedir. Eşitlik ilkesi sayesinde örgüt içerisinde oluşacak şüphelerin ve haksız davranışlardan dolayı meydana gelecek olan tartışmaların önüne geçilmesi sağlanabilir.

3. KARIYER İLKESİ

Kariyeri genel olarak, yaşam boyu süren bir iş ya da uğraş olarak tanımlamak mümkündür. Güncel anlamıyla ise kariyer, genç yaşlarda ilerlemek amacıyla başlanan ve emekliliğe kadar sürmekte olan bir uğraştır. Kariyer, bir bireyin işe ilk girdiği andan itibaren başlar ve çalışma hayatı boyunca görev aldığı pozisyonlar ve çalıştığı kurumlar kariyerinin birer parçası olur.

Kariyer kavramı, meydana geldiği düşünce yapısına bağlı olarak, farklı personel sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Toplumsal yapı, gelenekler, adetler, devlet anlayışı ve pratik gereksinimler kariyer sisteminin bir ülkede ki uygulanış biçimini belirleyen temel faktörlerdir. Bu özellikler dikkate alındığında ortaya çıkmış kariyer sistemleri şunlardır:

- Program kariyer, Kişiye ancak girdiği iş kolunda çalışma imkânı verir,
- Organizasyon kariyer, kişinin sadece bir kurumda çalışmasını öngören bir sistemdir,

- Dar ve Geniş kariyerler, düşünce sistemleri ve kapsamlarına göre çalışma olanağı verir,
- Kapalı ve açık kariyerler, hizmete girişte konulan sınırlamalara göre belirlenen kariyer sistemidir,
- İşe yönelik ya da kişiye yönelik kariyer ise, göreve ya da kişiye verilen ağırlığa göre belirlenen kariyer sistemidir.

Yapılan bu ayrımların içinde en sık kullanılanı ve yaygın olanı, işe yönelik kariyer sistemi ve kişiye yönelik kariyer sistemidir. Her iki sistemi de daha detaylı olarak aşağıdaki biçimde açıklamak mümkündür.

a) İşe Yönelik Kariyer Sistemi

İşe yönelik kariyer sistemini, pozisyon ya da açık sistem olarak da adlandırmak mümkündür. Bu sistemin başlıca özelliği, işe göre eleman almaktır. İşletmelerde ki mevcut pozisyonların gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyine sahip her birey işe başvurabilir. Bu kariyer sisteminde tecrübe önemli bir yer tutmaktadır. Her hangi bir yaş sınırlamasının olmadığı işe yönelik kariyer sisteminde, önemli olan işe girecek kişinin kendisine verilecek olan görev ve sorumlulukları yerine getirip getiremeyeceğidir. İşe girişte uygulanan sınavlar, kişinin atanacağı görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyim derecesini ölçmeye önem vermektedir. İşe yönelik kariyer sisteminin dayandığı belirli varsayımlar vardır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Yapılacak görevde işi yapacak kişi sadece o pozisyonu dolduracak olan kimsedir. Öncelikli olan, görevin, işin ve hizmetin kendisidir.
- Görevlerin gerektirdiği, güçlük ve sorumluluklar arasında çeşitli farklar mevcuttur. Bu farkların gerçeğe en yakın biçimde belirlenebilir. Yapılacak olan her hizmet kendi yapısı içerisinde farklı alt sınıflara ayrılabilir.
- İleri derecede endüstrileşmiş toplumların yapılarına uygun olarak, fazla derecede uzmanlık gerektiren pozisyonlar için gerektiğinde, yeterli sayıda eleman bulunabilir.

Ayrıca, sorumlulukları, güçlükleri ve nitelikleri açısından birbirine benzeyen işler aynı grup altında toplanır ve bu işlere eşit ücret ödenir.

b) Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi

Kişiyeye yönelik kariyer sistemi veya bir diğere adıyla rütbe sistemi, az ya da çok kapalı bir hizmete giriş politikasına dayalı, görevden çok görevi yerine getiren kişinin önemli olduğu personel sistemidir. Rütbenin kazanılması için belirli bir kıdeme, genel yeteneklere ya da grup içerisinde meydana gelecek olan ilişkilere bağılıdır. Rütbe sisteminde göreve başlayabilmek için, belirli bir yetişkinlik düzeyi yeterli olmaktadır. Pozisyonun gerektirdiği, bilgi ve beceriler görev sırasında kazanılmaktadır.

4. GÜVENCE İLKESİ

Güvence ilkesi, kendini işine adanmış görevini ve görevinin sorumluluklarını yerine getiren bir çalışanın, haklı nedenler olmadan işten çıkarılmayacağını ya da haklarını yitiremeyeceğini anlatan bir ilkedir. Çalışana bu güvencenin verilmesi sayesinde, işlerin daha etkili ve verimli bir şekilde sürdürülmesi mümkün olur. Bu sayede hem çalışan hem de işletme çok daha başarılı olabilir.

5.YANSIZLIK İLKESİ

Yansızlık ilkesi ile çalışanlar, siyasi görüşlerine bakılmaksızın işe alma, işe alıştırma, yükselme, eğitim ve değerlendirme gibi süreçlerde tarafsız bir şekilde değerlendirilmektedirler. Yapılan bu tarafsız değerlendirme de dikkate alınacak tek amaç işletmenin ortak amaçları olacaktır.

6. YÖNETİCİ YETİŞTİRME İLKESİ

Yönetici yetiştirme ilkesinin temelinde, mevcut yöneticinin yerini dolduracak bir başka yönetici adayını yetiştirmesi vardır. Burada amaçlanan, mevcut yöneticinin hastalanması, emekliye ayrılması, ya da istifa etmesi gibi durumlarda meydana gelebilecek bir yönetici boşluğunu doldurmak ve aynı zamanda mevcut yönetici kadar işe hâkim bir başka yöneticinin var olmasını sağlamaktır. Yetiştirilen bu yönetici, işletmede sürecin aksamadan devam etmesine imkân tanıyacaktır. Bu sayede işletmede her hangi bir yönetim açığı olmadan süreç olağan şekliyle devam edebilecektir.

7.YÖNETİM GELİŞTİRME İLKESİ

Ortaya çıkan yönetimsel gelişmeler sayesinde hem işletmelere hem de yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Bu gelişmeleri takip etmek ve işletmelerine uygulamak yöneticilerin başlıca görevleri arasında yer almaktadır. Bu süreçte, insan kaynakları yönetimi sayesinde yöneticilere eğitim imkânları verilerek, güncel değişimlerden haberdar olmaları ve gelişmeleri takip etmeleri sağlanmaktadır. Ortaya çıkan bu eğitim fırsatları sayesinde yöneticilerin çok daha verimli ve başarılı çalışabilmeleri sağlanacaktır.

II. PERFORMANS KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TARİHSEL GELİŞİMİ, AMAÇLARI, YARARLARI VE SÜRECİ

A. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI

Günümüzde pek çok insan performans kelimesini farklı alanlarda kullanmaktadır. Kullanılan bu alanlardan biri de insan kaynakları yönetimidir. Genel olarak performans kavramını aşağıdaki şekillerde tanımlamak mümkündür:

- Beceriklilik, yetenek, kapasite ya da bir işin yapılması performans olarak tanımlanmaktadır.⁵⁹
- Bir diğer tanımda ise performans, başarı, takat sınırı şeklinde açıklanmaktadır.⁶⁰
- Performans, bir işi yapan, bireyin, grubun ya da işletmenin, yaptığı iş ile ilgili, ne kadarını başarabildiğinin nitelik ve nicelik yönünden bir ifadesidir.⁶¹
- Performans, planlanmış bir işin ne kadarının başarıldığının bir göstergesidir. Ayrıca, planlanan bu zaman içerisinde elde edilen sonuç olarak da tanımlanmaktadır.⁶²
- Performans, işe ilişkin ve iş dışı görev yetenekleri, iletişim, gösterilen çaba, kişisel disiplin, işbirliğini kolaylaştırma, denetim ve yönetim gibi bileşenlerden oluşan bir kavramdır.⁶³

Yukarıdaki tanımları da dikkate alarak performansı, önceden planlanmış ya da sürece göre gelişen bir işte, ortaya çıkan başarı derecesi olarak tanımlayabiliriz. Bu başarı derecesi o işle ilgili daha önce erişilmiş bir sonuçla kıyaslanarak da değerlendirilebilir. Değerlendirme sonucunda elde edilen veri de performans olarak adlandırılabilir.

⁵⁹ **The New Grolier Webster International Dictionary of the English Language Volume II**, "Performance", Grolier Incorporated, USA, 1972, p.704.

⁶⁰ **Türkçe Sözlük Cilt II**, "Performans", Yeni Baskı, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara, 1988, s.1178.

⁶¹ Osman Alper Durmaz, "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Sistemleri ve Jandarmaya Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü, 2005, s.4.

⁶² Cafer Çolak, "Performans Kavramı, Değerlendirmesi ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği'nde Performans Uygulaması Örneği", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Balıkesir Üniversitesi, SBE, 2010, s.7.

⁶³ Fatma Nur İplik, "Performans Değerlendirmesi: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çukurova Üniversitesi, SBE, 2004, s.3.

B. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Performans kavramı veya performans değerlendirme, örgütte çalışan bütün bireyler için önemli bir yer teşkil etmektedir. Performans kavramının özünde, yapılan işlerde ne denli başarılı olunduğunun anlaşılması vardır. Performans değerlendirme sayesinde çalışanların ve yöneticilerin başarıları veya eksiklikleri belirlenmektedir.

Performans değerlendirme, bir çalışanın şu andaki çalışma derecesi veya geçmişteki çalışma derecesinin normal performans standartları ile kıyaslanmasıdır. Başarılı bir performans değerlendirme için, çalışanın iş standartlarını ve amaçlarını doğru olarak belirlemek gerekir. Çalışanlar performans değerlendirme zamanında hangi koşullarda değerlendirildiklerini bilmelidirler. Pratikte bu iki anlama gelmektedir. İlki; Pek çok yönetici önceden basılmış ve basit şekilde hazırlanmış olan değerlendirme formlarını kullanarak, işin kalitesi veya başkaları ile anlaşma çerçevesinde değerlendirir. İkinci olarak, onlardan beklenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını ölçen bir değerlendirmedir. Örneğin, bu değerlendirme “Önümüzdeki yıl işletmeye 10 yeni müşteri ilave etmek” gibi olabilir. Bu görünürde basit gibi gözükse de, çalışandan beklenenler açısından son derece hilelidir. Bu durumu daha açık hale getirmenin tek yolu iş tanımlarını ve amaçlarını doğru şekilde tanımlamaktır. Yapılacak olan iş tanımlamaları, aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:⁶⁴

- **Akılcı Hedefler Belirlemek (SMART):** Bu hedefler özel (specific), ölçülebilir (measurable), ulaşılabilir (attainable), amaca uygun (relevant) ve zamanında (timely) olmalıdır.
- **Özel Amaçlar Belirlemek:** Çalışanların amaçlarını bilmeleri durumunda bilmeyenlere kıyasla çok daha iyi bir performans sergilerler.
- **Ölçülebilir Hedefler Belirlemek:** Amaçlar her zaman sayılarla ifade edilmelidir. Her amacın bir başlangıç ve bitiş tarihi olmalıdır.
- **Zorlayıcı Fakat Mümkün Olan Hedefler Belirlemek:** Çalışanlar için zorlayıcı hedeflere belirlenmelidir. Ancak bu hedefler hiçbir zaman, çok zorlayıcı, imkânsız ya da gerçek dışı olmamalıdır.
- **Katılıma Teşvik Etmek:** Katılımcı bir amaç belirlemek çok daha yüksek bir performans sağlar.

⁶⁴ Dessler, a.g.e., p.333.

Bu hedefler doğrultusunda belirlenecek olan iş tanımları, çalışanların performans değerlendirmelerinde hem yöneticilere hem de çalışanlara yol gösterici nitelikte olacaktır. Yöneticiler, değerlendirmeyi hangi kriterleri göz önüne alarak yapacaklarını bilirken, çalışanlar da hangi noktalarda değerlendirildiklerini bileceklerdir.

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

Çalışanlar açısından performans değerlendirmenin önemine bakıldığında, kullanılan değerlendirme yöntemleri ve değerlendirmenin sonuçlarına göre çalışan üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki yapabilir. Değerlendirme, disiplin, ücretin yeniden değerlendirilmesi, eleştiri, terfi, görevden alma ya da işten çıkarma gibi süreçleri içereceğinden, organizasyonun üretkenlik bakımından zayıf olan üyelerinde bir tedirginlik ve endişe olması muhtemeldir. Ortaya çıkacak bir diğer çekince ise, değerlendirmenin keyfi ve haksız bir şekilde yapılacağı endişesidir. Ancak bu tedirgin duruma rağmen pek çok çalışan, performans değerlendirmesinin tehlikeli bir süreç olmadığını bilincindedir. Performans değerlendirme sayesinde, gelişim ve terfi fırsatlarının ortaya çıkabileceği veya maaşlarında artış olacağı konusunda bilgi sahibidirler.⁶⁵ Performans değerlendirme sayesinde çalışanlar, başarılı görülmeleri halinde ücret zammı ya da çeşitli sosyal haklarla ödüllendirilmektedirler. Bu da çalışanların çok daha verimli ve yüksek motivasyonda çalışmalarını sağlamaktadır.

Performans değerlendirmesi neticesinde olumsuz bir durumla karşılaşanlar içinse sonuç olumsuz olabileceği gibi olumlu olarak da değerlendirilebilir. Bu olumsuz sonuç sayesinde eksik yönlerini eğitim faaliyetleriyle gidermenin farkına varabilirler. Eğitim sayesinde giderilecek bu eksik taraf, gelecekte çok daha iyi pozisyonları beraberinde getirebilir.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖNEMİ

İşletmelerde faaliyet gösteren çalışanların başarısı aynı zamanda yöneticilerin başarısı olarak da değerlendirilebilir. Doğru değerlendirilen personel, yöneticilerinin başarısını perçinler. Bu nedenle çalışanların performanslarını değerlendirmek ve sonuçlar doğrultusunda insan kaynakları departmanı ile ortaklaşa hareket etmek yöneticiler açısından önemlidir.

Genel olarak bakıldığında, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, başarılı bir şekilde yönetilmeleri, takım performansının sağlanması ve etkili bir liderlik için olmazsa

⁶⁵ French, a.g.e., p.338.

olmazlardan biridir. Performans değerlendirme, hem çalışanların hem de takımın başarısını sağlar. Bu sayede motivasyonu yüksek bir çalışma ortamı oluşur.⁶⁶ Oluşan bu yüksek motivasyonlu ortam aynı zamanda başarılı bir çalışma ekibinin de meydana gelmesini sağlar. Ekibin başarısı, beraberinde yöneticinin de başarısını getirebilir.

Performans değerlendirmesini yöneticiler açısından önemli kılan bir diğer nokta ise yöneticilerin çalışanlarını daha doğru tanımlarını sağlamasıdır.

Yöneticiler performans değerlendirme sayesinde aşağıdaki sorulara cevap ararlar.⁶⁷

- Çalışanlar işlerini ne kadar iyi yapıyorlar?
- Bazıları, diğerlerine oranla geride mi kalıyor?
- Eğer geride kalma söz konusu ise bu durumun nedeni nedir?
- Çalışanlar sorunu farkındalar mı?
- Çalışanların başarıları resmi olarak kayıt altına alınıyor mu?
- Çalışanların gösterdikleri yüksek performans karşısında gerekli takdir onlara gösteriliyor mu?

Bulunan cevaplar, yöneticilerin sahip oldukları insan kaynağını çok daha iyi tanımlarına ve değerlendirmelerine neden olur.

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Performans değerlendirme örgüt içinde faaliyet gösteren bütün çalışanlara uygulanabilen bir süreçtir. Ast ya da üst ayrımı olmadan bütün çalışanlar performansları doğrultusunda değerlendirilmektedir. Yapılan bu değerlendirme neticesinde ortaya çıkan sonucun durumuna göre işletmenin başarısı ya da başarısızlığı hakkında bir fikir sahibi olunabilir.

Performans değerlendirme sonrasında ortaya çıkan sonuç hangi departmanlarda kimlerin eğitime ihtiyaç duyduğunu da ortaya çıkaracaktır. Bireysel eğitim ihtiyaçları, örgütün genel olarak eğitim ve gelişim politikasının belirlenmesine de yol gösterecektir. Yapılan değerlendirmenin bir diğer yararı ise, personel seçme ve yerleştirme işlemlerinde, insan kaynakları departmanına bilgi sağlamasıdır. Ayrıca, ücret artışları ve terfi gibi işlemlerin

⁶⁶ Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright (Ed.), **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, 1st Published, Oxford University Press, USA, 2007, pp.364-365.

⁶⁷ Richard Luecke, **Performans Yönetimi**, Aslı Özer (Çev.), 2.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2010, s.101.

yapılması da daha güvenilir bir hale gelecektir.⁶⁸ Personel işlemleri ile ilgili kesin ve güvenilir bilgilere sahip olan işletmeler, diğer işletmelere oranla daha başarılı olabilmektedirler. Performans değerlendirme sayesinde insan kaynakları departmanına ve diğer departmanlara sağlanan bilgi, işletmenin gelecek planlarının düzenlenmesine de katkı sağlayacaktır.

C. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Performans değerlendirme, her ne kadar son 30 yıldır çok kullanılır bir hale gelmiş olsa da çalışanların ilk resmi performans değerlendirmelerinin yüzyıllar öncesine dayandığı bilinmektedir. Tarihte bahsedilen ilk performans değerlendirme çalışması 3. yüzyılın başlarında Çinli filozof Sin Yu tarafından yapılmıştır. Wei Hanedanı'na ait erkekler arasında yapılan değerlendirmede 9 hanedanlık derecesi mevcuttu. Ancak bu değerlendirmenin sonuçları, hoşlanılan kişi ile hoşlanılmayan kişiler arasında değişiklik göstermekteydi. Bir diğer performans değerlendirme ise Evening Post'un iddiasına göre, İrlanda, Dublin'de kişisel yeteneklere göre yapılmış bir değerlendirmedir. İlk endüstriyel uygulama ise, Heilbroner'a göre 1800'lerde İskoçya'nın New Lanark bölgesinde, Robert Owen'a ait bir pamuk değirmeninde yapılmıştır. Tahtadan ve farklı renklerde yapılmış olan küpler sayesinde çalışanların performansları derecelendirilmiştir. Her renk farklı bir dereceyi temsil etmektedir. Performans derecesine uygun renkteki küp çalışanın iş istasyonuna asılır, performansta değişiklik olması durumunda küp o dereceye uygun renk ile değiştirilirdi.⁶⁹ Bu sayede çalışan performansı hakkında bilgi sahibi olur.

Geçmişte adı geçen bir diğer performans değerlendirme ise, tarihi kesin olarak bilinmemekle birlikte Sin Yu'nun derecelendirmesinden yüzyıllar sonrasında yapılmış, Ignatius Loyola tarafından geliştirilmiş olan ilk resmi performans değerlendirme sistemidir. Bu değerlendirme Cizvit toplumu üzerinde kullanılmıştır.⁷⁰

Performans değerlendirmenin tarihsel gelişim sürecinde yerini alan son örnek ise 1. Dünya Savaşı sırasında Walter D. Scott tarafından kullanılan değerlendirme sistemidir. Askerler üzerinde yapılan bu değerlendirme adam-adama kıyaslama şeklinde yapılmıştır. Şimdilerde

⁶⁸ İnci Pınar Gürcü, "Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: XYZ Şirketinde Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2007, s.18.

⁶⁹ Kevin R. Murphy and Jeanette N. Cleveland, **Understanding Performance Appraisal Social, Organizational and Goal-Based Perspectives**, Sage Publications, USA, 1995, p.3.

⁷⁰ Michael Armstrong and Angela Baron, **Managing Performance, Performance Management In Action**, 1st Published, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2005, p.6.

kullanılan bu sistem diğ er adıyla liyakat sistemi, ço ğ unlukla saatlik ücret alan çalışanların ücret ayarlaması, terfi ve nakil iş lemleri için kullanılmaktadır.⁷¹

Tarihe bakıld ığında, performans de ğ erlendirmenin genel olarak sö zel yollarla ve geliş iğ üzel yapıld ığı görö lmektedir. Ancak günümüzde yöneticiler performans de ğ erlendirmenin önemi anlamış , çok daha sistemli ve düzenli bir şekilde yapmaya başlamış lardır.

D. PERFORMANS DE Ğ ERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI

İş letmeler ve yöneticiler, belirli zaman aralıklarıyla çalışanlarının performanslarını de ğ erlendirir ve çıkan sonuçlara göre bir takım kararlar alırlar. Performans de ğ erlendirme sonuçları, çalışanların terfi ettirilmesi, e ğ er gerekiyorsa e ğ itime gönderilmesi veya iş ten çıkartılması gibi kararların verilmesinde yöneticilere yol gösterici niteliktedir.

Genel olarak performans de ğ erlendirmenin amaçlarını dört ana baş lık altında toplamak mümkündür.⁷² Bunlar ař ağı daki şekilde sıralanabilir:

- Performanslar arasındaki farkın do ğ ru şekilde ayırt edilmesi,
- Performansın ödüllendirilmesi,
- Çalış anların geliştirilmesi,
- Çalış anlara geri bildirimde bulunulması.

Yukarıda sıralanan bu baş lıkları detaylı olarak ř u şekilde açıklayabiliriz.⁷³

• Performanslar arasındaki farkın do ğ ru şekilde ayırt edilmesi

Baş arılı bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler içerisinde çalışanların performanslarını do ğ ru ve tarafsız bir şekilde ayırt etme özelliğ inin de bulunması gerekmektedir. Hangi çalış anın iş letme amaçları ve çıkarları do ğ rultusunda çalış tığını hangisinin ise bu amaçların dışında hareket ettiğ ini belirlemesi gerekmektedir. Performansa dayalı faaliyet gösteren iş letmelerde performansı yetersiz çalışanlar için bir ayrıcalık yapılmamalıdır. Düş ük performanslı çalış an öncelikle bir e ğ itim programına tabii tutulmalı, e ğ er hala bir geliş me gösteremiyorsa transfer etme, pozisyonunu daha alt kademeye indirme

⁷¹ R.C. Goyal, **Hospital Administration and Human Resource Management**, 4th Edition, Prentice-Hall, Delhi, 2005, p.220.

⁷² Stone, **a.g.e.**, pp.300-305.

⁷³ Ibid., E. Ferhat Yılmaz, "Performans De ğ erlendirme Sisteminin İş letme Verimliliğ i Üzerine Etkisi ve Ö rnek Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Trakya Üniversitesi, SBE, 2006, s.27.

ve son olarak ise işten çıkarma gibi seçeneklerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Başarılı bir yönetici performans değerlendirme ile ilgili şu görüşü belirtmiştir; “Bir yönetici olarak, performansı düşük, yetersiz ya da hata yapmış bir çalışana ayrıcalık gösterirseniz, yaptığımız bu ayrıcalık diğer çalışanlarımızın işini riske atmak olur” demiştir. Yapılmış olan bir araştırmanın sonucuna göre, bu araştırmada değerlendirmeye alınan en iyi işletmeler ve en başarılı CEO’ların gerektiğinde performansı yetersiz olan çalışanlarını işten çıkardıkları görülmektedir. Microsoft’un, performans değerlendirme sistemine göre, çalışanlarından %5’i düşük performanslarından dolayı işten çıkartılmıştır. Ayrıca Intel’de “Yukarı veya Dışarı” felsefesiyle çalışanlarını zorlamaktadır. Performansı düşük çalışanları işletmede tutmanın maliyeti son derece yüksek olmaktadır ve performansı yüksek çalışanlar için yanlış sinyallerin yollanmasına neden olur. Kazançta düşüş, defolu ürün ya da kalitesiz hizmette artış, müşteri memnuniyetsizliği ve işletmenin ya da markanın toplum gözünde değerinin zarar görmesi düşük performanslı çalışanın işletmeye vereceği zararlardan sadece bir kaçıdır. Bu zararlara ilaveten gözle görülemeyen zararların da meydana gelmesi muhtemeldir. Bunlara, yüksek performansla çalışan işgörenlerin motivasyonlarında azalma ve yönetim kademesinde çalışanlarda bir dikkat dağınıklığının olması örnek olarak gösterilebilir. Sonuç olarak düşük performanslı çalışan genel olarak örgütün olumsuz yönde etkilenmesine neden olur.

- **Performansın ödüllendirilmesi**

Performansın desteklenmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların motive edilmeleri açısından son derece önemlidir. İşletme çıkarlarına katkıda bulunan personel ödüllendirildiğinde çok daha istekli çalışmaya devam eder. Geçmiş yıllara bakıldığında, çalışanlar performansları düşük olsa bile ücretlerini almaya devam ederlerdi. Bu durumun neticesinde, yüksek çaba harcamayan çalışanların oluşturduğu bir kültür meydana geldi. Ancak günümüzde çalışanlar, performanslarının değerlendirildiğini, eğer gerekli düzeyde performansa sahiplerse ücretlerini alacaklarını, değilse bunun bir etkisi olacağını bilmektedirler. Performans değerlendirmenin bu denli önemli olduğu günümüzde cevaplanması gereken en önemli soru; Eğer işletmede tarafsız bir performans değerlendirme sistemi yoksa yöneticiler neyin ödüllendirilmesi gerektiğini nasıl bilecekler? Tarafsız bir performans değerlendirme sistemine sahip olmayan işletmelerde ödüllendirme, genel olarak kıdeme göre yapılmaktadır. Kıdemi yüksek olan çalışan daha fazla ödüllendirilmektedir. Bu sistemde, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı dikkate alınmamaktadır. Ayrıca diğer çalışanlarla mukayese edildiğinde, yöneticilerini pohpohlayan ya da hoş tutmaya çalışan işgörenlerin daha yüksek

dereceler, ücret artışı ve terfi aldıkları görülmektedir. Günümüzde ise işletmeler, daha güvenilir, tarafsız ve düzenli bir performans ödüllendirme sistemi kullanmaktadırlar.

- **Çalışanların geliştirilmesi**

Çalışanların geliştirilmesi, performans değerlendirmenin üçüncü amacıdır. Performansın geliştirilmesi için güçlü bir alt yapının kurulması ve zayıflıkların üstesinden gelinmesi gerekmektedir. Bu aşamada yöneticilerin görevi, çalışanların performansına engel olan etmenleri ortadan kaldırmak ve her işgörenin yüksek performansta çalışabilmeleri için onlara yardımcı olmaktır. Bu nedenle, performans değerlendirme olumlu ve dinamik bir süreç olmalıdır. Performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkacak gelişim sürecinin başarılı olabilmesi için, değerlendirmeye çalışanlarında katkıda bulunmaları gerekmektedir. Gelişimde karşılıklı iletişim öncelikli koşuldur. İşletme amaçlarından ziyade, gelişime yönelik olarak yapılacak değerlendirmede, sonuçlar çok daha kaliteli ve verimli olacaktır. Gelişim odaklı olarak yapılan performans değerlendirme ve etkili bir eğitim, örgütsel bağlılığın artmasına ve pozitif ilişkilerin oluşmasına neden olacaktır.

- **Çalışanlara geri bildirimde bulunulması**

Çalışanlarını değerlendirmek ve değerlendirme neticesinde bir sonuca varmak, yöneticilerin görevleri arasında yer almaktadır. Performans değerlendirme neticesinde ortaya çıkacak olan sonucun çalışanlara tebliğ edilmesi de gene yöneticinin sorumluluğu altındadır. Çalışanın eğitime ihtiyaç duyması veya yeni bir görev için gerekli olan bilgi ve beceri düzeyine sahip olup olmadığının kararı gene performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirme neticesinde çalışan açısından sonucun olumlu veya olumsuz olması mümkündür. Bu aşamada olumsuz sonuçların bildirilmesi genel olarak en sıkıntılı süreçtir ve yöneticiler tatsız bir durumdan mümkün olduğunca kaçınmaktadırlar.

Etkili bir geri bildirim için aşağıdaki ipuçları yol gösterici niteliktedir:

- Planlanmış performans değerlendirmeyi beklemeden, düzenli ve anlık olarak geri bildirimde bulunmak sorunların çözümü açısından daha kolay bir yöntemdir.
- Geri bildirimler hem olumlu hem de olumsuz sonuçları içermelidir.
- Bireysel performansın işletme amaçları ile olan bağının doğru şekilde açıklanması gerekmektedir. Bu sayede çalışan ne için çaba harcadığını bilecektir.

Ayrıca, performans değerlendirmenin amaçlarını aşağıdaki şekilde de sıralamak mümkündür:

- İşletmenin amaçları ile çalışanların amaçlarının bir bütün haline getirilmesi,
- Örgüt içerisindeki pozisyonların gerektirdiği performans hedeflerinin belirlenmesi,
- Çalışanların önceden belirlenmiş performans değerleri ışığında adil ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmeleri,
- Performans değerlendirmesi yapan yönetici ile değerlendirilen çalışan arasında bir iletişim sürecinin oluşturulması, çalışanın bu iletişim sayesinde kendinden beklenen değer ile mevcut değeri karşılaştırabilmesi,
- İşletmede görevli olan bütün kademelerin (yönetici, üst ve ast) performans gelişimi için bir arada çalışabilmelerinin sağlanması,
- Başarılı ve yüksek performansla çalışan personelin ödüllendirilmesi,
- Performans değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkacak sonuçlarla işletmenin gelişmesi gereken yönlerinin belirlenmesi,
- Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlar ile paylaşarak, karşılıklı olarak değerlendirilmesi,
- Çalışanların kariyer planlarının belirlenerek yönetim kademesi ile paylaşılması,
- Performans değerlendirme sonuçları sayesinde çok daha somut bir terfi ve nakil sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Performans bakımından yetersiz gözüken personelin işletme ile ilişkisinin kesilmesi,
- Çalışanların yeteneklerinin belirlenerek, doğru pozisyon ve görevlerde çalıştırılmalarının sağlanmasıdır.

Performans değerlendirme süreci işletme için son derece önemli bir süreçtir. Kuralına uygun olarak yapılan performans değerlendirmesi, işletmenin ve çalışanların ilerlemeleri ve gelişmeleri açısından önemli bilgiler sağlayan bir kaynaktır. Performans değerlendirmesi sayesinde yöneticiler, çalışanları hakkında çok daha fazla bilgiye sahip olmaktadır. Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesinde yapılacak olan geribildirim görüşmeleri de, yönetici ve çalışanlar arasında ki iletişimin güçlenmesini sağlayabilmektedir. Bu sebeple hem performans değerlendirmesi hem de geri bildirim görüşmeleri dikkatle ele alınmalı ve bu doğrultuda çalışana geri bildirimde bulunulmalıdır.

E. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI

Performans değerlendirme, çalışanların işletmelerini tanımaları olarak da düşünülebilir. Değerlendirme sayesinde, işletmelerinin amaç ve hedeflerini anlamaları daha kolay hale gelebilir. İşgören ve işveren arasında bir iletişim ortaya çıkabilir ve birbirlerini daha iyi tanımaya başlayabilirler.⁷⁴ Performans değerlendirmenin objektif ve tarafsız oluşu, organizasyonda yüksek bir motivasyon ve organizasyona karşı bir güven duygusunun oluşmasına neden olacaktır. Performans değerlendirme işleminde yüksek performansla çalışan işgören, düşük performansla çalışan işgören ile aynı koşullarda değerlendirilmeyi istemeyecektir. Aynı koşullarda yapılacak olan değerlendirme neticesinde, yüksek performansla çalışan işgörende bir motivasyon düşüklüğü ve çalışma isteğinde bir azalma meydana gelebilir.⁷⁵ Bu nedenle değerlendirme, çok çalışan ile az çalışan işgöreni ayırt edecek şekilde olmalıdır.

Doğru şekilde düzenlenerek uygulamaya konulan bir performans değerlendirme sistemi, hem yöneticilere, hem çalışanlara hem de işletmeye ayrı ayrı yarar sağlayacaktır. İşletme içersindeki iletişimin güçlenecek olması, genel bir motivasyon sağlayıcı olması, daha adil bir ücret sistemini sağlayacak olması bu yararlarından sadece bir kaçıdır.⁷⁶ Genel olarak performans değerlendirmenin yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:⁷⁷

- Performans değerlendirmesi sayesinde, işveren çalışan hakkında bilgi sahibi olur,
- Çalışan, işverenin kendinden ne beklediğini performans değerlendirme sayesinde anlayabilir. Bu sayede ortaya çok daha iyi bir iletişim çıkabilir,
- Çalışanlara zamanında ve olumlu olarak verilecek olan performans değerlendirme sonuçları sayesinde, çalışanların verimlilikleri ve motivasyonlarında bir artış meydana gelebilir,
- Performans değerlendirmesini profesyonel olarak öğrenmek ve uygulamak, yönetim kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun arttırılması için kusursuz bir çalışmadır.

⁷⁴ İsmail Güneş, “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Uludağ Üniversitesi, SBE, 2006, s.23.

⁷⁵ Erdem Aktaş, “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, 2010, s.21.

⁷⁶ Hüseyin Yalçın, “Performans Değerlendirme ve Ücretler”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Marmara Üniversitesi, SBE, 2006, s.23.

⁷⁷ Barutçugil, a.g.e., s.181.

Performans değerlendirmesinin yukarıda sayılan yararlarına ilave olarak, çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından yararlarını ayrı ayrı aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

1. Çalışanlar İçin Yararları

Çalışanlar zaman içerisinde yaptıkları işe ve çalışma ortamlarına alışabilirler. Bu sürede performanslarında bir takım değişikliklerinde meydana gelmesi son derece doğaldır. Ortaya çıkan bu değişikliğin ne yönde olduğunu anlamak içinse performans değerlendirme sürecine başvurulur. Bu nedenle performans değerlendirme çalışanlar açısından önemli ve yararlı bir süreçtir. İşverene alışanı hakkında bilgi verebileceği gibi, çalışanda kendi hakkında bilgi sahibi olabilmektedir.

Performans değerlendirmenin çalışanlar için sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:⁷⁸

- Performans değerlendirme, işgörenlere kendi performanslarını yönetme sorumluluğu verir,
- Çalışanlar, performans değerlendirme sayesinde üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının ne şekilde değerlendirildiğini öğrenirler,
- Değerlendirme sonuçları sayesinde, eksik yanlarını ve başarılı yönleri hakkında bilgi sahibi olurlar,
- Eğer sonuçlar olumlu ise, kendilerine olan güvenleri artar. Bu da motivasyonu arttırır,
- Çalışanlar, performans değerlendirmede izlenen plan sayesinde gelişim süreçlerini takip ederler,
- Gelişim süreçlerinde, planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırırlar,
- Gelişim sürecinin çalışma hayatları boyunca devam edeceğini kavrarlar,
- Yöneticiler tek değerlendirici değildirler, çalışanlarda değerlendirme sürecinde yöneticilere yardımcı olurlar,
- Örgütsel amaçlarla bireysel amaların bir arada olması gerektiğini ve bu yönde çalışmaları gerektiğini anlarlar.

Ayrıca, yapılan performans değerlendirmeleri sayesinde çalışanlar, hem kendi yetenekleri hem de yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilirler.

⁷⁸ Murat nal, “E-Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Bir rnek Olay İncelemesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Kocaeli Üniversitesi, SBE, 2007, ss.8-9.

2. Yöneticiler İçin Yararları

Performans değerlendirme sadece çalışanlar için değil aynı zamanda yöneticiler içinde yarar sağlayan bir süreçtir. Pek çok yönetici performans değerlendirme sayesinde çok daha başarılı bir departmana sahip olabilir.

Performans değerlendirmenin yöneticiler için yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁷⁹

- Çalışanların ve organizasyonun performanslarının daha iyi hale getirilmesi,
- İletişimin iyileştirilmesi,
- Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi,
- Çalışanların kuvvetli ve zayıf taraflarının anlaşılması,
- Mevcut ve ortaya çıkabilecek olan sorunların belirlenmesi,
- Değerlendirme sonuçları neticesinde, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Çalışanlarda daha önce keşfedilmemiş olan gücün ortaya çıkartılması,
- Departmanların ve örgütün hedeflerinin çok daha düzenli ve koordineli şekilde bir araya getirilmesi,
- Yetki devrini arttıran alanların bulunması ve öğrenilmesi,
- Değerlendirme süreci için zaman ayırma,
- Değerlendirme neticesinde, gerekli düzenlemeler ve düzeltmeler için fırsat oluşturma,
- İş tatmini sağlamak için daha fazla bilgi elde etme,
- Çalışanların davranışları konusunda daha geçerli ve güvenilir bilgilere sahip olmak,
- Yöneticilik kabiliyetini, sunma şansı bulmak.

Yukarıda sıralanan bütün bu maddelerden yola çıkarak söylenebilir ki, performans değerlendirme sayesinde yöneticiler, işgörenlerini çok daha iyi tanımaktadırlar. Yöneticilerin çalışanlarını tanıması sayesinde çok daha verimli bir çalışma ortamı meydana gelecek, hem motivasyonda hem de üretkenlikte daha başarılı sonuçlar elde edilebilecektir.

⁷⁹ Yaşar Uçar, “Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Gaziantep Üniversitesi, SBE, 2005, ss.25-26.

3. İşletmeler İçin Yararları

Çalışanlar ve yöneticiler kadar, işletmeler de performans değerlendirmeden fayda sağlamaktadırlar. Performans değerlendirmenin işletmelere sağladığı yararları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:⁸⁰

- Performans değerlendirme örgütün etkinliğinin ve karlılığının artmasına neden olur,
- İşletmede sunulan ürünün ve hizmetin kalitesinde gelişme meydana gelir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için ihtiyaç duyulan bilgilere daha güvenli bir biçimde ulaşılması sağlanır,
- Çalışanların gelişme potansiyellerini belirlemek daha güvenilir şekilde olur,
- Kısa vadeli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

Performans değerlendirme, örgütün bütün çalışanlarına uygulanabilen bir yöntemdir. Bu nedenle ortaya çıkacak sonuçlar, işletmenin gelecek planları açısından son derece önemlidir. Performans değerlendirmesine önem veren işletmeler gelecekte çok daha başarılı sonuçlar elde edebileceklerdir.

F. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme süreci işletmeler açısından son derece önemli bir süreçtir. Değerlendirme süreci işletme kültürüne uygun olarak düzenlenmeli ve konusunda uzman kişiler tarafından uygulanmalıdır. Sonuçlar hem çalışanlar, hem yöneticiler, hem de işletme açısından dikkatle değerlendirilmelidir.

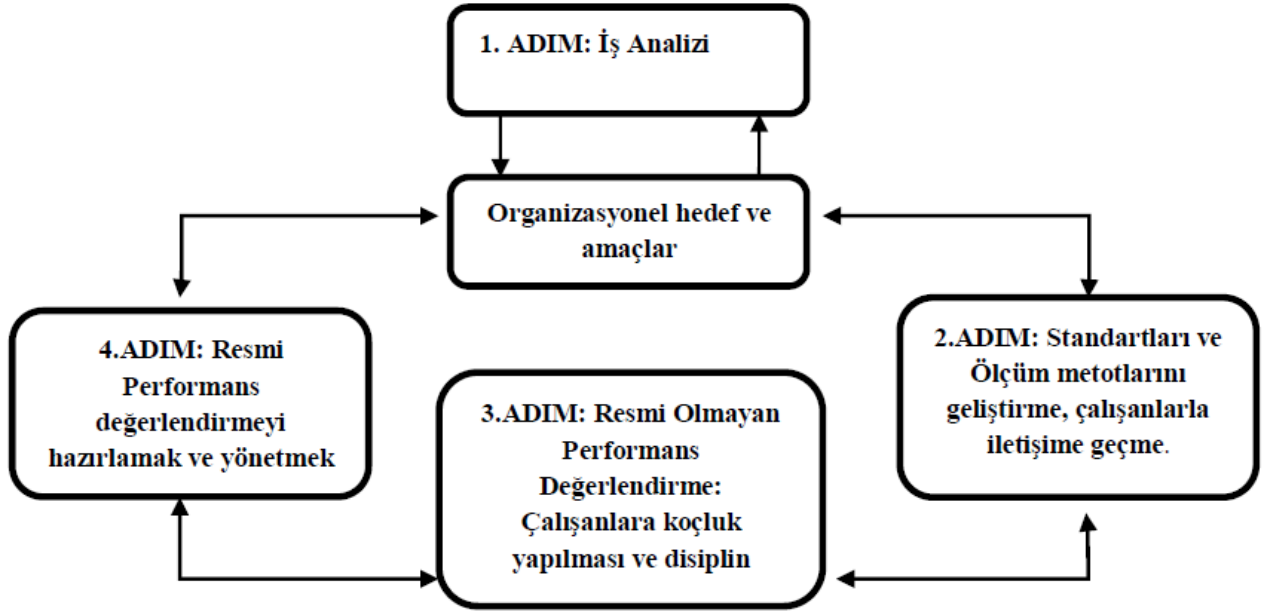
Performans değerlendirme süreci yöneticilere, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin, politikalarının ve planlarının doğru olarak hazırlanması, hazırlanan bu planlara ne kadar uyulduğunun izlenmesi yani performans değerlendirmesinin yapılması, ortaya çıkan sonuçlar sayesinde, cezalandırıcı olmayan ve özendirici bir şekilde yönetime ve çalışanlara aktarılması için destek veren bir süreçtir.⁸¹

⁸⁰ Ebru Satır, “Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Gazi Üniversitesi, SBE, 2011, s.11.

⁸¹ Ahmet Dilsiz, “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Kırıkkale Üniversitesi, SBE, 2010, s.18.

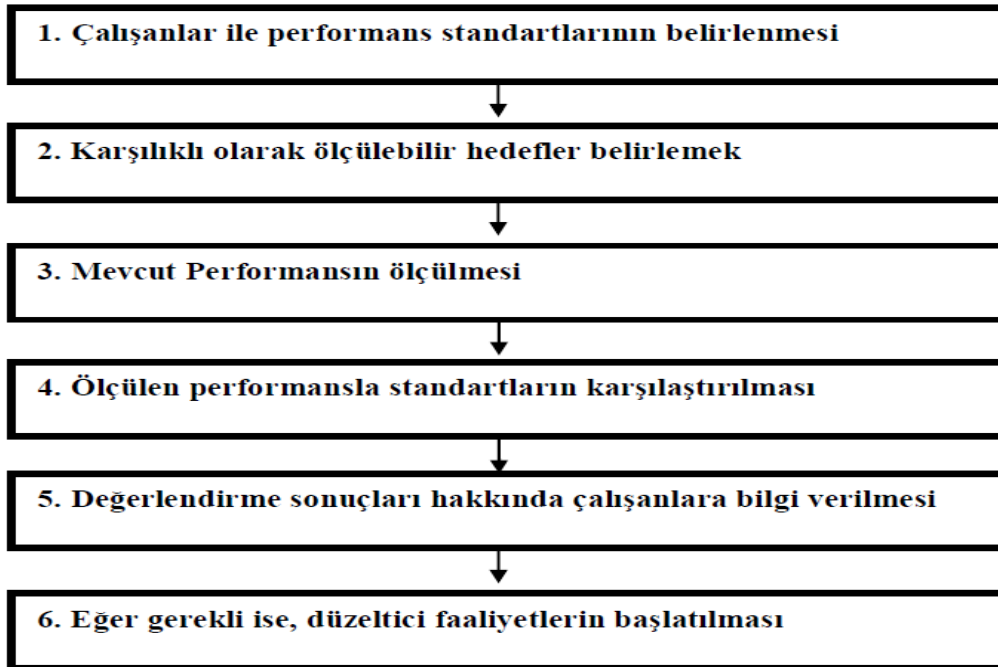
Performans değerlendirme sürecini özet olarak aşağıdaki şekilde görmek mümkündür:⁸²

Şekil 1: Performans Değerlendirme Süreci



Performans değerlendirme sürecini daha detaylı olarak incelemek gerekirse, değerlendirme süreci altı aşama halinde sıralanabilmektedir. Bu aşamaları aşağıdaki şekilde görmek mümkündür:⁸³

Şekil 2: Performans Değerlendirme Aşamaları



⁸² Robert N. Lussier and John R. Hendon, **Human Resource Management Functions, Applications, Skill Development**, Sage Publications, USA, 2012, p.286.

⁸³ David A. Decenzo and Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, 7th Edition, John Wiley & Sons Inc., USA, 2002, p.272.

Değerlendirme neticesinde elde edilecek sonuçların, doğru ve güvenilir olması için yukarıda sıralanan aşamaların takip edilmesi gerekmektedir. Bu aşamaların detaylı olarak açıklaması aşağıdaki biçimdedir.

1. Çalışanlar ile Performans Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinin ilk aşaması olan performans standartlarının belirlenmesi, personelin ölçülen performansının kıyaslanması için gerekli olan verileri sağlar. Belirlenen bu standartlar sayesinde personelin neye göre değerlendirileceği ve personelden neyin beklendiği belirlenmiş olur.⁸⁴ Belirlenecek olan standartlar işletmenin stratejik amaçları ile uyum içinde olmalıdır. Performans standartları açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmelidir. Belirlenen bu standartlar, ölçüm sırasında her hangi bir şüpheye ya da çekinceye yer vermemelidir. Değerlendirme sonrasında çalışana değerlendirme sonucu hakkında bilgi verilirken performans bu standartlar çerçevesinde kıyaslanmaktadır.⁸⁵ Sürecin ikinci aşaması, işgören ve işverenin ölçülebilir hedefler belirlemesidir.

2. Karşılıklı Olarak Ölçülebilir Hedefler Belirlemek

Performans standartları bir kez belirlendikten sonra, çalışanlara bu standartlar hakkında bilgi verilmeli ve çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilmelidirler. Değerlendirme sırasında, işverenlerin kendilerinden ne beklediğini tahmin etmek çalışanların işinin bir parçası olmamalıdır. Pek çok işte performans standartları belirsizdir ve çalışanlar dâhil edilmeden hazırlanmıştır. Standartlar belirlenirken dikkat edilmesi gereken başlıca husus yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimdir. Eğer yöneticiler standartları tek başlarına belirleyerek çalışana bilgi vermezlerse, bu durumda aralarında bir iletişim olmayacaktır.⁸⁶ Bu nedenle standartlar belirlenirken çalışanlar da süreci dâhil edilmelidir. Bu standartlardan hareketle de çalışanlara ölçülebilir hedefler belirlenmelidir.

3. Mevcut Performansın Ölçülmesi

Performans değerlendirme sürecinin üçüncü aşaması performansın ölçülmesidir. Ölçüm sayesinde mevcut performansın ne olduğu belirlenir. Yöneticiler performans hakkında bilgi alırlarken dört yaygın kaynaktan faydalanmaktadırlar. Bunlar, kişisel gözlemler, istatistikî raporlar, sözlü ve yazılı raporlardır. Her birinin güçlü ve zayıf yönleri olmasına rağmen,

⁸⁴ Semih Altun, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Polis Meslek Yüksek Okullarında Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Beykent Üniversitesi, SBE, 2007, s.15.

⁸⁵ Decenzo and Robbins, a.g.e., p.272.

⁸⁶ Ibid, p.273.

hepsinin koordineli bir şekilde kullanılması sonucunda ortaya çıkacak olan bilgi çok daha güvenilir olacaktır. Performans değerlendirme sürecinde asıl önemli olan, nasıl ölçüldüğünden ziyade neyin ölçüldüğüdür. Yanlış seçilecek olan ölçüm kriteri, gayri ciddi ve fonksiyonel olmayan sonuçların meydana gelmesine neden olur. Ölçüm kriteri ve değerlendirmenin sonuçları organizasyonda ki çalışanların da pozisyonlarının doğru ya da yanlış belirlenmesine sebep olacaktır.⁸⁷ Yanlış yapılacak bir ölçüm neticesinde, başarılı ve yüksek performanslı bir çalışanın terfi etmesi engellenebilmektedir. Bu nedenle kriterlerin doğru şekilde belirlenmesi ve ölçümün bu doğrultuda yapılması son derece önemlidir.

4. Ölçülen Performansla Standartların Karşılaştırılması

Değerlendirme sürecinin dördüncü aşaması performans standartları ile ölçülen performansın karşılaştırılmasıdır. Bu aşamada önceden belirlenmiş performans standartları dışında ortaya çıkan performans sonuçları belirlenir ve not alınır. Bu aşamada alınacak notlar beşinci aşamaya bir hazırlık niteliğindedir. Sonuçlar çalışanlarla beraber tartışılır.⁸⁸ Çalışanın gelişim ya da eğitim ihtiyacının olup olmadığı bu aşamada belirlenir.

5. Değerlendirme Sonuçları Hakkında Çalışana Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirme sürecinin en zorlu aşaması, çalışanlara değerlendirme sonuçları hakkında bilgi verilen aşamadır. Sonuçlar, çalışanların kendilerine olan saygıları ve gelecekteki performansları için son derece önemlidir. Elbette değerlendirme neticesinde olumlu sonuçların çıkması hem değerlendiren hem de değerlendirilen açısından bu sıkıntılı sürecin çok daha kolay geçmesini sağlayacaktır. Sonuç iyi ya da kötü olsun, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara aktarılması neticesinde, çalışanlarda duygusal bakımdan olumlu ya da olumsuz sonuçların meydana gelebileceği gözden kaçırılmamalıdır.⁸⁹ Bu nedenle çalışanlarla sonuçlar hakkında konuşurken, kullanılacak konuşma şeklide sonucun algılanmasında etki edecektir. Daha sakin ve kibar bir şekilde yapılacak olan konuşma, eğer sonuç olumsuzsa etkisini bir nebze olsun azaltabilecektir. Bu süreç genel olarak geribildirimde bulunma diye de adlandırılmaktadır.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid.

6. Eğer Gerekli ise, Düzeltici Faaliyetlerin Başlatılması

Performans değerlendirme sürecinin son aşaması ise gerekli görülmesi halinde uygulanacak olan düzeltici faaliyetlerdir. Değerlendirme neticesinde çalışanlarda ki eksikliklerin giderilmesi bu aşamada yapılmaktadır. Düzeltici faaliyetler iki şekilde sınıflanmaktadır. Bunlardan ilki, acil olarak ve belirtileri belli olan, diğeri ise, temel ve nedenleri derinlemesine araştırılacak olandır.⁹⁰ Belirtileri belli olan diye adlandırılan düzeltici faaliyet, değerlendirme sonuçlarına göre çalışandaki eksikliğin belli olduğu durumlarda başvurulacak yöntemdir.

⁹⁰ Ibid.

III. PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİ VE YÖNTEMLERİ

A. PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİ

Performans değerlendirme işletmeler için önemli bir süreçtir. Çalışanların ve yöneticilerin işletmede ki mevcut pozisyonlarını korumaları ya da terfi etmeleri performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirmesi yapılırken değerlendirme sisteminin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda, etkili bir performans değerlendirme için sekiz temel madde sayılabilir. Bu maddeler aşağıdaki gibidir:⁹¹

- Değerlendirmenin yapılacağı konuya dikkatle odaklanabilme,
- Başarı için gerekli olan etmenleri açıklama ve bu etmenlerle bağlantı kurma,
- Örgütsel eğitime destek verme,
- Değerlendirme ve ödüllendirme için bir kayıt sistemi oluşturma,
- Stratejik öncelikleri destekleme,
- Yöneticilerin doğru karar alabilmeleri için gerekli bilgileri sağlama,
- Örgütün maddi ve maddi olmayan öğelerini dengede tutma,
- Çalışanların memnuniyeti için bilgi sağlama.

Yukarıda sıralanan maddelere ilaveten, performansın daha iyi hale getirilmesi ve işlerin usulüne uygun olarak yapılabilmesi için performans ölçümü ile ilgili kararların doğru biçimde verilmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle, iyi bir performans kriterinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir.⁹²

- Değerlendirmede kullanılacak olan kriterler bir biri ile uyum sağlamalıdır.
- Uygulanmaları kolay olmalıdır.
- Gelecekteki durumlar için gerekli bilgiyi sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.
- Geri bildirimde olanak sağlamalıdır.
- Farklı işlevleri bir araya getirecek nitelikte olmalıdır.
- Neyin ölçüleceği konusunda şüpheye yer vermemelidir.

⁹¹ Esra Yerli, “Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Selçuk Üniversitesi, SBE, 2006, ss.43-44.

⁹² Ibid., ss.44-45

- Hiyerarşik düzene uygun olmalıdır.
- Geri bildirim zamanında yapmalıdır.
- Hem bireylerin hem de örgütün gelişimine destek vermelidir.
- Her kademedeki yönetim için uygun olmalıdır.
- Neden ve sonuç arasındaki ilişkiyi kurabilecek nitelikte olmalıdır.
- Gelişimi ve ilerlemeyi sürekli kılacak biçimde olmalıdır.
- Departmanlar arasında ki iletişimi sağlamalıdır.
- Müşterilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanmalıdır.
- Kolayca anlaşılabilir, gerçekçi ve amaçları net bir biçimde belirtmelidir.
- Örgüt içerisinde iş birliğini desteklemelidir.
- Stratejik planlarla ve stratejilerle uyumlu ve onları uygulayıcı olmalıdır.
- Veri elde etme bakımından uygun olmalı ve kolaylık sağlamalıdır.

B. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Çalışanların performanslarının doğru şekilde değerlendirilebilmesi için pek çok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin bir kısmı performans değerlendirme sürecinin başladığı tarihten günümüzde kadar gelmiş, bir kısmı ise günümüz şartlarına uyum sağlayacak nitelikte ve geçmişteki değerlendirme sistemlerinde karşılaşılan hataları düzeltecek şekilde uygulamaya girmiştir.

Modern yöntemler olarak da adlandırılan bu yeni yöntemler eskilerine oranla çok daha objektif bir değerlendirmeye de imkân vermektedir. Genel olarak performans değerlendirme yöntemlerine bakıldığında, değerlendirmelerin basit olanlardan daha detaylı değerlendirmelere doğru bir ilerleme gösterdiği görülmektedir. Ayrıca, değerlendirme sistemleri içerisinde yer alan, öznel değerlendirmeler, derecelendirmeler veya sıralamalar da farklı özelliklere sahip olmaktadır. Derecelendirmeler, ölçüt temelli değerlendirmelerken, sıralamalar norm temelli yargıları içermektedir.⁹³

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

⁹³ Atilla Yelboğa (Ed.), **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara, 2010, ss.367-368.

1. KLASİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme yöntemlerinin ilk ana başlığı olan klasik performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların işe girdikleri andan itibaren başlayan ve değerlendirmenin yapılacağı zamana kadar olan sürece ait performansı ölçmeyi hedeflemektedir. Genel olarak alt kademedeki çalışanların performansının ölçümünde kullanılmaktadır.⁹⁴ Grafik yöntemi, sıralama yöntemi, karşılaştırma yöntemi ve kritik olay yöntemi klasik performans değerlendirme yöntemleri arasında sıralanabilecek yöntemler arasındadır.

a) Grafik Yöntemi

Grafik yöntemi, geçmişten günümüze kadar gelmiş olan en eski ve en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Grafik yönteminde çalışanlar belirli özelliklerine göre değerlendirmeye tabi tutulurlar. Bu özellikler, genel beceri, kişilik veya benzer özellikleridir. Kullanımının ve uygulanmasının kolay olmasından dolayı pek çok işletme grafik yöntemi ile performans değerlendirmesini tercih etmektedir. Grafik yöntemi ile performans değerlendirmesi biçimsel olarak farklı şekillerde yapılabilir. Ölçeğin içerisindeki düzey sayıları veya düzeylerin işaretlenme şekilleri birbirinden farklı olabilmektedir. Genel olarak değerlendirme yapılırken ölçekler üzerinde bulunan çeşitli ifadeler, rakamlar veya sıfatlardan faydalanılabilmektedir. Grafik yöntemi ile performans değerlendirmesi her ne kadar yaygın bir biçimde kullanılsa da bir takım eleştirilere de maruz kalmaktadır. Bu eleştirilerin başında, değerlendirmede kullanılan boyutların yeterli miktarda açıklanmaması ve davranışsal boyutlar yerine çalışanın kişisel özellikleri ile değerlendirmeye alınması gelmektedir.⁹⁵

Grafik yöntemi ile performans değerlendirmesinin ölçekleri üç şekilde farklılık göstermektedir. Bu farklılıkları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.⁹⁶

- Cevap kategorilerinde tanımlanan kelimelerin anlamı bakımından,
- Dereceleri yorumlayan kişi bakımından,
- Değerlendirici için tanımlanmış performans boyutları bakımından.

⁹⁴ Selver Kılıç, "Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, SBE, 2011, s.14.

⁹⁵ Yelboğa, a.g.e., s.368.

⁹⁶ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3rd Edition, McGraw-Hill, Singapore, 1992, p.281.

Grafik yöntemi ile performans değerlendirmesini aşağıdaki tablolarda daha detaylı olarak incelemek mümkündür.⁹⁷

Tablo 3: Grafik Yöntemi İle Performans Değerlendirme

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	TARAFSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
ÖĞRETMEN İYİ HAZIRLANMIŞ					
ÖĞRETMEN ANLAŞILABİLİR BİR DİL KULLANDI					
ÖĞRETMEN BENİ DÜŞÜNDÜRDÜ					
ÖĞRETMENİN GERİ DÖNÜŞÜ ÖĞRENCİYE DESTEK OLDU					
ÖĞRETMEN KENDİ ALANINDA BİLGİ SAHİBİ					

Tablo 3’de örneklenmekte olan grafik yöntemi ile performans değerlendirmesinde, değerlendirici, öğretmenin davranışını en iyi tanımlayan kategoriye kontrol eder. Bu kategoriler, 5’ten 1’e kadar değişiklik gösteren bir ölçek değerine sahiptir. 5 puan kesinlikle katılıyorum, 1 puan ise kesinlikle katılmıyorum demektir. Değerlendirmenin sonucu ise, her kategoriye ait puanların toplanmasıyla hesaplanmaktadır.

Tablo 4: Grafik Yöntemi İle Performans Değerlendirme

DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ	PERFORMANS DÜZEYİ				
	YETERSİZ	KOŞULLARA BAĞLI	YETERLİ	ÇOK İYİ	ÜSTÜN
KATILIM					
GÖRÜNÜŞ					
GÜVENİLEBİLİRLİK					
İŞİN KALİTESİ					
İŞİN MİKTARI					
İNSANLARLA İLİŞKİ					
İŞ TECRÜBESİ					

Grafik yöntemi ile performans değerlendirmesi, diğer değerlendirme yöntemlerinden olan, kritik olay değerlendirmesi veya metin tipi değerlendirme kadar yeterli sonuç vermeyebilir.

⁹⁷ Ibid, pp.280-281

Ancak bu yöntemler grafik yöntemine kıyasla geliştirilmesi ve uygulanması bakımından çok daha fazla zaman gerektiren, sonuçları daha terimsel ve nicel olan, performansı birden fazla boyutta inceleyen, ölçekleri standart ve çalışanlar arasında kıyaslamaya olanak tanıyan yöntemlerdir. Grafik yöntemi, daha karmaşık zorunlu seçim ölçekleri ile kıyaslandığında, daha güvenilir ve geçerli olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle değerlendirmeyi yapanlar tarafından kabul edilebilir bir durumdadır.⁹⁸ Daha sık uygulanması da bu nedenlere dayanmaktadır.

b) Sıralama Yöntemi

Bir diğer performans değerlendirme yöntemi olan sıralama yöntemi, yapılan performans ölçümü sonucunda, çalışanları en iyiden en kötüye doğru sıralamaya yaramaktadır. Sıralama yönteminde genel olarak kullanılan standart bir form yoktur. Bu nedenle tüm çalışanları bir sıralamaya sokmak mümkün olmamaktadır. Ancak, yöneticiler bir takım değerlendirmeler yaparak, ayın çalışanını, kimin terfi alacağını ya da işten çıkarılacağını belirlemek zorundadırlar. Bu gibi kararların alınmasında ise genellikle kullanılan performans değerlendirme yöntemi sıralama yöntemi olmaktadır. Sıralama yöntemi sadece yöneticiye fayda sağlamaz, aynı zamanda çalışana da bilgi verir. Çalışan, değerlendirme neticesinde hangi dereceye sahip olduğunu görür ve bu sayede eksiklerini gidermek için kendini geliştirmeye başlayabilir.⁹⁹ Çalışanın bu gelişim isteği, bir sonraki değerlendirme de çok daha başarılı bir dereceye sahip olmasına neden olabilir.

Sıralama yöntemi ile performans değerlendirme iki şekilde yapılmaktadır. Bunları aşağıdaki biçimde sıralamak ve açıklamak mümkündür:¹⁰⁰

1. Basit Sıralama Yöntemi

Performansın değerlendirilmesinde pek çok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden biri olan basit sıralama yöntemi, diğer değerlendirme yöntemleri ile kıyaslandığında hem uygulama açısından daha kolay hem de daha az süre harcayarak yapılabilmektedir. Resmi performans değerlendirme türlerinin içerisinde en eski ve uygulanması en kolay olan yöntemdir. Basit sıralama yöntemi ile değerlendirme yapacak olan yönetici, çalışanları en iyiden en kötüye veya başarı dereceleri gibi bazı özellikleri dikkate alarak en yüksekte en

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Lussier and Hendon, **a.g.e.**, p.300.

¹⁰⁰ S. D. Geet, A. D. Deshpande and Mrs. Asmita A. Deshpande, **Human Resource Management**, First Edition, Nirali Prakashan Published, India, 2009, p.7.17.

alçağa doğru sıralamaktadır. Sıralama normal bir biçimde ve sıradan bir şekilde yapılmaktadır. Her hangi bir özel sıralama yöntemi kullanılmamaktadır. Bu yöntem sayesinde, en başarılı ve verimli ya da en başarısız ve en az verimli çalışanın bulunması amaçlanmaktadır.

Basit sıralama yöntemi uygulama açısından kolay olmasının yanı sıra maliyeti de düşük olan bir değerlendirme yöntemidir. Ancak aynı zamanda, değerlendirme sırasında ön yargılı bir tutuma imkan vermesi güvenilirliği hakkında şüpheye düşürmektedir. Ayrıca, bir diğer olumsuz yanı ise farklı özellikleri bulunan çalışanların aynı koşullarda değerlendirilmesidir. Çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde basit sıralama yöntemi ile performans değerlendirmesinin yapılması son derece zor olmaktadır. Bu değerlendirme sadece, bir çalışanın bulunduğu grup içerisindeki başarı ya da başarısızlığını göstermektedir. Tam olarak iyi veya kötü gibi bir performans sonucunu verememektedir.

2. Seçenekli Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi içerisinde yer alan bir diğer performans değerlendirme yöntemi seçenekli sıralama yöntemidir. Seçenekli sıralama yönteminde değerlendirme, bir pozisyonun gerektirdiği nitelikler için ayrı ayrı yapılabileceği gibi, pozisyonun geneli içinde yapılabilmektedir. Bu yöntem sayesinde en verimli ile en verimsiz çalışanlar birbirlerinden ayrılmış olur.

Seçenekli sıralama yöntemi ile performans değerlendirmesine başlarken ilk olarak değerlendirmeye katılacak olan çalışanların bir listesi hazırlanır. Daha sonra ise değerlendirici, en başarılı ya da en verimli çalışana seçerek adını listenin başına yazar. Sıradaki aşama en başarısız çalışanın belirlenmesidir. Belirlenen bu başarısız çalışanın adı ise listenin sonuna yazılır. Süreç ikinci en başarılı ve en başarısız personelin seçilmesi ile devam eder. Bu işlem ta ki bütün çalışanlar listedeki yerlerini alıncaya kadar devam eder. Örneğin, eğer işletmede 20 çalışan varsa, en başarılı çalışan listede 1 numaraya, en kötü çalışan ise listede 20. numaraya yerleştirilir. Bu durumda ikinci en başarılı çalışan listede 2. sıraya yerleşirken, ikinci en başarısız çalışan ise 19. sıraya yerleşecektir. Bu şekilde hazırlanan bir liste, değerlendirmeye katılan çalışanların hangilerinin daha verimli ve başarılı hangilerinin ise başarısız ve verimsiz oldukları hakkında bir bilgi verecektir.

c) Puanlama Yöntemi

Puanlama yöntemi diğer performans değerlendirme yöntemleri ile mukayese edildiğinde uygulaması en kolay ve en yaygın olan yöntemlerden biridir. Değerlendirmenin kolay ve kısa sürede yapılıyor olması, sonuçlarında hemen çıkmasını sağlamaktadır. Bu sayede yöneticiler çalışanlarının performansları hakkında fazla vakit kaybetmeden bilgi sahibi olabilmektedirler. Puanlama cetveli yöntemi ile performans değerlendirmesinin birkaç çeşidi mevcuttur. Bunlardan ilki, standart puanlandırma cetveli diğeri ise, davranışa dayalı puanlandırma cetvelleridir. Her iki yöntemde aşağıda daha detaylı olarak açıklanmakta ve örneklenmektedir.¹⁰¹ İlk yöntem standart puanlandırma cetvelleridir.

En yaygın biçimde bilinmekte olan standart puanlandırma cetvelleridir. Bu yöntemde kullanılan formda, çalışanların sahip olması gereken özellikler ve karşılarında bu özelliklerin derecelerini gösteren çeşitli rakamlar ya da pekiyi, iyi gibi sıfatlar mevcuttur. Her bir sığata aynı zamanda sayısal bir değer verilmiş olup, değerlendirici çalışanın performansı doğrultusunda bir puanı seçerek değerlendirmeyi yapmaktadır. Verilen bu puanlara katkı sağlanması açısından formlarda, değerlendiricilerin yorum yazması için ayrıca bir boşluk da mevcuttur. Bu sayede değerlendirmenin çok daha verimli bir sonuç vermesi amaçlanmaktadır. Tüm bu değerlendirmenin neticesinde, çalışanın performansı hakkında bir bilgi sahibi olunur. Çalışanlar değerlendirilirken, yaptıkları işin niteliği, niceliği, işe karşı dikkati, bilgisi ve karar verme yeteneği gibi faktörler göz önüne alınarak bir değerlendirme yapılmaktadır.

Puanlama yöntemi içerisinde kullanılmakta olan bir diğer yöntem ise, davranışa dayalı puanlandırma cetvelleridir. Davranışa dayalı puanlandırma cetvelleri standart puanlandırma cetveli yöntemi ile kıyaslandığında çok daha fazla ön hazırlık gerektiren bir yöntemdir. Davranışa dayalı puanlandırma cetvellerinin en önemli özelliği, her konuya ilişkin ayrı ayrı davranış tasvirlerinin bulunmasıdır. Yöneticiler değerlendirmeyi, mükemmelden çok düşüğe doğru bir derecelendirme çerçevesinde yapmaktadırlar. Davranışa dayalı puanlandırma cetvelleri ile standart puanlandırma cetvelleri arasında ki başlıca fark, davranışa dayalı yöntemin direkt olarak iş ile ilgili olan davranışlara ait bir ölçüm yapmasıdır.

¹⁰¹ Zeki Şenyayla, “Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi Samsun İl Emniyet Müdürlüğü Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Polis Akademisi, Güvenlik Birimleri Enstitüsü, 2005, ss.21-23

Puanlandırma cetvellerine ait örnekler tablo 5 ve 6'da gösterilmiştir.¹⁰²

Tablo 5: Standart Puanlandırma Cetveli

Çalışanın Adı Soyadı:					Bölümü:		
Değerlemeyi Yapan:					Değerleme Tarihi:		
İşin Kısa Tanımı:							
BAŞARI KRİTERLERİ	DERECELER					DEĞERLEMİYİ YAPANIN NOTU	
	1	2	3	4	5	1. AMİR	2. AMİR
1- İŞ BİLGİSİ: (20) Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği	4	8	12	16	20		
2- KARAR VERME: (15) Kararların zamanında ve etkin verilmesi	3	6	9	12	15		
3- PLANLAMA / ORGANİZASYON: (15) Kendi işini planlaması ve düzenlemesi	3	6	9	12	15		
4- KAYNAK KULLANIMI: (10) İşgücü ve araçların doğru kullanımı	2	4	6	8	10		
6- SÖZEL HABERLEŞME: (10) İkna edici olma, kendini dinletme	2	4	6	8	10		
7 YAZILI HABERLEŞME: (10) Açık ve anlaşılır yazı yazma	2	4	6	8	10		
8- MESLEKİ ÖZELLİKLER: (10) Giyim, tutum, işbirliği anlayışı	2	4	6	8	10		
8- BEŞERİ İLİŞKİLER: (10) Çevresi ile uyum içinde olma ve saygılı davranış	2	4	6	8	10		
TOPLAM PUAN							
ORTALAMA PUAN							
AÇIKLAMA: (0-20)Çok Yetersiz, (21-40)Yetersiz, (41-60)Normal, (61-80)Yeterli, (81-100)Çok İyi							

¹⁰² Ibid.

Tablo 6: Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetveli

İŞ İLİŞKİLERİ	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derece mükemmeldir.	1
	2
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri tatmin edici düzeydedir.	
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır.	3
	4
Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar vardır.	5
	6
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.	
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	7

d) Karşılaştırma Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri içerisinde yer alan bir diğer yöntem ise, karşılaştırma veya bir diğer adıyla ikili karşılaştırma yöntemidir. Karşılaştırma yöntemi, değerlendirmeye girecek olan bütün çalışanların sırasıyla birbirleri ile ikili olarak karşılaştırılması esasına dayanmaktadır. Her çalışan bir diğer ile kıyaslanır ve başarılı seçilen çalışana bir puan verilir. Bu işlem bütün çalışanlar birbirleri ile kıyaslanana kadar devam eder.¹⁰³ Bu nedenle çalışan sayısının fazla olduğu gruplarda uygulanması için çokça zamana ihtiyaç vardır.

Değerlendirmeyi yapan yöneticinin görevi, değerlendirme yaptığı kişiler arasından iyi olan çalışana belirlemektir. Çalışanların sıralamada ki yeri belirlenirken, kaç karşılaştırmada başarılı olduğu hesaplanır ve bu doğrultuda listedeki yerini alır. Toplam karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülle bulunmaktadır:¹⁰⁴

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

¹⁰³ Sandra L. Steen, Raymond A Noe and Others, **Human Resource Management**, Second Canadian Edition, McGraw-Hill Ryerson, Canada, 2009, p.262.

¹⁰⁴ Uğur Karadeniz, "Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çok Uluslu Bir Teknik Destek Kurumunda Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Marmara Üniversitesi, SBE, 2010, ss.36-37

n= Karşılaştırılacak kişi sayısı

Aşağıda örneklenmekte olan ikili karşılaştırma tablosunda, 1'den 8'e kadar numaralandırılmış olan sütundaki çalışanlar, gene aynı şekilde numaralandırılmış olan yatay satırdaki çalışanlarla birer birer karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırma neticesinde tercih edilen çalışana (+) işareti konulur. Bütün çalışanlar karşılaştırıldığında, yatay satırlarda alınan (+) miktarına göre bir sıralama yapılmaktadır. Eğer karşılaştırma çokça çalışan için yapılacaksa, öncelikli olarak çalışanlar basit sıralama yöntemi ile değerlendirilerek gruplandırılmalı, daha sonra ise karşılaştırma yöntemine başvurulmalıdır. Bu yöntemin az kişiden oluşan gruplarda kısa sürede yapılabilmesi başlıca avantajıdır. Ayrıca puanlama bakımından değerlendiricilerin yaptığı ortalama değerlendirme eğilimi ve yüksek puanlara yönelme gibi hataları da azaltan bir yöntemdir. Yukarıdaki formülü aşağıdaki tabloyu temel alarak örneklemek gerekirse, sekiz kişilik bir grupta yapılacak olan karşılaştırma sayısı 28 olacaktır.¹⁰⁵

Tablo 7: İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-	-	-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

e) Kontrol Listeleri Yöntemi

Kontrol listeleri yöntemi hem zaman hem de uygulama bakımından çok pratik olan bir yöntemdir. Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan yöneticiye bir liste verilir ve listede verilmiş maddelerden hangilerinin değerlendirdiği çalışana uygun olduğunun karar vermesi istenir. Bir kontrol listesi aşağıdaki soruları içerebilmektedir.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Ibid.

¹⁰⁶ Mehmet Nail Erzek, **Human Resources Management**, Marmara University Training and Aid Foundation/Marmara University Managerial Sciences Research and Application Center, Istanbul, 1993, p.102

- Çalışan işine sadık mıdır?
- Çalışanın motivasyonu var mıdır?
- Yaratıcı bir insan mıdır?
- Sabırlı mıdır?
- Dakik midir?
- Kibar bir insan mıdır?
- İstikrarlı bir çalışan mıdır?
- Sakin midir?
- Yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurabiliyor mu?
- Dikkatli midir?
- Çalışma arkadaşları ile birlikte bir takım gibi çalışabilmekte midir?

Performans değerlendirme için kullanılan kontrol listeleri, değerlendiricinin bir takım ifadeler, deyişler ya da sıfatları kullanarak çalışanı değerlendirmesini sağlar. Değerlendirme de kullanılan ifadeler bazen basitçe listelenebileceği gibi bazen de alt faktörlere bölünerek kullanılabilir. Bu faktörler, işin kalitesi ya da miktarı gibi özel değişkenleri de içerebilir. Değerlendirici, çalışanı, değerlendirme periyodu içerisinde, listede verilmiş olan ifadeleri kullanarak bir puanlama yapar. Kontrol listeleri yöntemi ile performans değerlendirmesinin iki çeşidi mevcuttur.¹⁰⁷ Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

1. Zorunlu Seçim Yönetimi

Kontrol listeleri yönteminin ilk çeşidi zorunlu seçim yöntemidir. Bu yöntemde, değerlendirici çalışanın performansı ile ilgili bir takım yorumları gözden geçirir ve bu yorumlara “en açıklayıcı” veya “az açıklayıcı” şeklinde cevaplar verir. Değerlendirici, kontrol listesini tamamladıktan sonra hesaplayıcı, verilen cevapları göz önüne alarak çalışanın performansı hakkında bir rapor hazırlar.

Standart kontrol listesi ve Zorunlu seçim yöntemini aşağıdaki biçimde örneklemek mümkündür.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Donald L. Caruth and Gail D. Handlogten, **Staffing the Contemporary Organisation A Guide to Planning, Recruiting and Selecting for Human Resource Professionals**, 2nd Edition, Quorum Books, USA, 1997, p.235.

¹⁰⁸ Ibid, pp.235-237.

Tablo 8: Standart Kontrol Listesi

İŞİN KALİTESİ (Miktar Önemsenmeden)

- Son derece düzenli ve yanlışsız bir çalışan.
- Bazı hatalar yapabilir ancak iyi bir çalışan.
- Yeterli bir çalışan, ancak gelişime ihtiyacı var.
- Temel koşulları ancak karşılıyor, sıkça hata yapıyor.
- Temel standartların altında, tam bir denetlemeyi gerektiriyor.

İŞİN MİKTARI (Kaliteyi Önemsemeden)

- Üstün derecede.
- Ortalama derecenin üzerinde.
- Ortalama miktarda.
- Temel standartları ancak karşılıyor.
- Temel standartların altında, daha fazla gelişime ihtiyacı var.

İŞ BİLGİSİ & TECRÜBESİ (Teknik Olarak)

- Uzman, fazlasıyla bilgili ve tecrübeli.
- İyi derecede bilgisi var, desteğe nadir olarak ihtiyaç duyuyor.
- Kabul edilebilir bir düzeyde bilgiye sahip.
- Bilgisi standartları karşılayacak kadar.
- Kasıtlı tecrübe, Sıklıkla desteğe ihtiyaç duyuyor.

SORUMLULUK (Planlama Yeteneği ve İş Yönetmesi)

- Kendi işini başarılı bir şekilde planlıyor ve yönetebiliyor, kendi kendine yetiyor.
 - Planlaması ve planları uygulaması iyi ancak, bazen desteğe ihtiyaç duyuyor.
 - Bazen yönlendirmeye ihtiyaç duyuyor.
 - Bir gözetim olamadan sadece açık bir biçimde tanımlanmış görevi yerine getirebiliyor.
 - Daima yönlendirilmeyi bekliyor.
-

Tablo 9: Zorunlu Seçim Yöntemi

En Açıklayıcı	Az Açıklayıcı	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nadiren hata yapar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verilen görevleri takip edemez
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Başvuru tarihlerini doğru takip eder ve kaçırmaz
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Standart görevlerde sıkça yardım bekler
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Önceden planlama yapamaz
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yönergeleri kolayca kavrar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nadiren zaman kaybeder
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	İletişimi iyidir
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grup aktivitelerinde liderdir
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Önemsiz sorunlar için fazla vakit harcar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diğerlerine karşı hoşgörülüdür
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gayretli bir çalışandır

2. Ağırlıklı Seçim Yöntemi

Ağırlıklı seçim yöntemi, zorunlu seçim yöntemi ile kıyaslandığında aralarındaki tek bir fark dışında pek çok açıdan benzerlik göstermektedir. Bu fark, ağırlıklı seçim yöntemindeki tercihlerin sayısal açıdan bir değerinin ya da ağırlığının bulunmasıdır. Bu değerler insan kaynakları departmanı tarafından belirlenmekte ve değerlendirici tarafından bilinmemektedir. Bunun nedeni, değerlendiricinin puanları görmesi durumunda objektif bir değerlendirme yapamayacağıdır.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Ibid.

f) Mecburi Dağıtım Yöntemi

Yöneticiler çalışanlarının performanslarını değerlendirirken mecburi dağıtım yönteminden de faydalanmaktadırlar. Mecburi dağıtım yönteminde çalışanlar belirli özellikleri dikkate alınarak bir takım yüzdelerle dilimlere yerleştirilmektedirler. Bu yüzdeler, üstün (%10), ortalamanın üzerinde (%20), ortalama (%40), ortalamanın altında (%20) ve son olarak ise zayıf (%10) şeklinde sıralanmaktadır.¹¹⁰

Kullanılan bu yöntemde yöneticiler, genel olarak çalışanlarının performanslarının birbirlerine yakın olduklarını ve aralarında bariz farklılıklar olmadığına inanmaktadırlar. Yüzdelerle dilimler kullanılarak yapılan sıralamada, değerlendirmenin 100 kişilik bir gruba uygulandığı düşünülürse, değerlendirmeye katılan 10 kişinin üstün performans, 20 kişinin ortalamanın üzerinde performans, 40 kişinin ortalama bir performans, 20 kişinin ortalamanın altında ve 10 kişinin ise zayıf bir performans sergilediği ortaya çıkmaktadır. Mecburi dağıtım yönteminde genel olarak tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Bu yöntem özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve aynı zamanda fazlaca çalışana değerlendirme yapıldığında standart sonuçlara doğru bir biçimde ulaşılmasına olanak tanıyan kullanışlı bir uygulamadır.¹¹¹ Bu nedenle yöneticiler tarafından tercih edilmektedir.

Mecburi dağıtım yöntemini uygulayan işletmeler arasında, yazılım alanında adını duyurmuş olan “Sun Microsystems” örnek olarak verilebilecek bir işletmedir. Yaklaşık 30’ar kişiden oluşan gruplara uygulanan sistemde, değerlendirme sonucu zayıf olarak çıkan ve %10’luk dilime giren çalışanlara 90 günlük bir gelişim şansı verilmektedir. Verilen bu sürenin sonunda gerekli başarıyı gösteremeyen çalışanlara, işten çıkarma tazminatlarını alarak istifa etme şansı verilmektedir. Eğer çalışan, işletmede çalışmaya devam etmeyi tercih eder, ancak istenilen sonuca hala ulaşamamışsa, çalışan tazminatsız olarak işten çıkarılmaktadır. Fortune 500 listesinde yer alan Microsoft, Intel ve Conoco (ABD’de faaliyette olan bir akaryakıt işletmesidir.) gibi işletmelerde mecburi tercih yöntemini kullanan işletmeler arasındadır.¹¹² Ayrıca listede yer alan Microsoft ve Intel’de teknolojik alanda faaliyet gösteren işletmelerdendir.

¹¹⁰ Arthur W. Sherman, Jr. And George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, 9th Edition, College Division South Western Publishing, USA, 1992, p.289.

¹¹¹ Murat Çakır, “Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin Performans Değerlendirmelerinin Eğitim Kalitesine Katkısı”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008, s.32.

¹¹² Gary Dessler and Jean Philips, **Managing Now**, Houghton Mifflin Company, USA, 2008, p.359.

g) Kritik Olay Yöntemi

Yapılan her iş bir takım davranışsal özellikleri de beraberinde getirmektedir. İşin yapılması sırasında ortaya çıkan bu davranışsal özellikler, o işi etkin ya da etkisiz bir biçimde yapılıp yapılmadığını da ortaya koyan kritik sonuçları da içermektedir. Kritik olay yöntemini basitçe tanımlamak gerekirse, işin yapılması sırasında çalışanda ortaya çıkan bu davranışların, gözlemci tarafından etkili ya da etkisiz diye değerlendirilmesidir. Bu gözlemler, olay geliştiği sırada ve sonrasında gözlemci, astlar ve o işle ilgili kişilerinde görüşleri alınarak ve bir takım hatırlatıcı öğeler kullanılarak kayıt altına alınır. Örneğin, bir tezgâhtarla müşteri arasında geçen bir olay, yönetici tarafından şu şekilde gözlemlenmiştir:

20 Nisan 1991

15.00

Tezgâhtar Ahmet Bey, satış yaptığı sırada kızgın bir müşteri ile karşı karşıya gelmiş, ancak müşteri ile olan sorunu çözmek yerine görev yerini terk edip kahve molasına gitmeyi tercih etmiştir.

Verilen bu örnekte, tezgâhtarın meydana gelen olay karşısında nasıl bir tepki verdiği dikkat çekilmektedir. Tezgâhtarın tutumu, işinin gerektirdiği biçimde ve görevine uygun nitelikte değildir. Kritik olay yönteminde yapılmakta olan değerlendirmelerde, dikkate alınan en önemli nokta belli belirsiz özelliklerden ziyade işin gerektirdiği davranışlardır. Değerlendirme raporu hazırlandıktan sonra sonuçlar çalışanlara da iletilmekte ve eksik yönlerini geliştirmeleri için onlara bir fırsat tanınmaktadır. Kritik olay yöntemi kullanılarak yapılan performans değerlendirmeleri, hem değerlendirmenin yapıldığı iş koluna hem de organizasyonda ortaya çıkan sorunların çözümünde faydalı bilgiler sağlamaktadır.¹¹³ Bu sayede hem çalışanların hem de işletmenin eksik taraflarını gidermesi sağlanmaktadır.

¹¹³ Perfecto S. Sison, **Personnel and Human Resource Management**, 2nd Edition, Rex Printing Company & Personnel Management Association of Philippines, Philippines, 2000, p.215.

h) Derecelendirme Yöntemi

Genel olarak bütün performans değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi derecelendirme yöntemi ile performans değerlendirmede de, yöneticiler, çalışanlarının belirli bir dönemde ki çalışma durumlarını göz önüne alarak, başarısı, yeteneği, çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi, uyumu ve sorumluluk alma kabiliyeti gibi yetenekleri dikkate alarak tarafsız ve düzenli bir değerlendirme yapmaktadırlar. Derecelendirme yönteminde, yapılan iş ile alakalı bir takım belirlenmiş davranış özellikleri ve işin yapılış biçimini de içeren değerlendirme ölçütlerinden faydalanılmaktadır. Aşağıda verilmiş olan örnek tabloda yönetici uygun gördüğü seçeneği (X) işareti ile seçerek değerlendirmeyi yapacaktır.¹¹⁴

Tablo 10: Derecelendirme Tablosu

İşgörenin adı soyadı:	Toplam puan:				
Bölümü:	İlk amiri:				
Değerlendirmeyi yapan:	Değerlendirme tarihi:				
İşin kısa tanımı:					
Başarı Kriterleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1- İş Bilgisi: sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği.					
2- Karar Verme: kararların zamanında ve etkin verilmesi.					
3- Planlama- Organizasyon: kendi işini planlaması ve düzenlemesi.					
4- Kaynak Kullanımı: işgücü ve araçların doğru kullanımı.					
5- Liderlik: inisiyatif kullanma, öncü olma.					
6- Sözel Haberleşme: ikna edici olma, kendisini dinletme					
7- Yazılı Haberleşme: açık ve anlaşılır yazı yazma.					
8- Mesleki Özellikler: giyim, tutum, işbirliği anlayışı.					
9- Beşeri İlişkiler: çevresi ile uyum ve saygılı davranış.					

Derecelendirme tablosu ile yapılan performans değerlendirmesinde yöneticiler, işin kalitesi, işin miktarı, tecrübe, sorumluluk alabilme kabiliyeti, devamlılık, bağlılık ve davranış gibi kriterleri göz önünde bulundurarak değerlendirmelerini yapmaktadırlar.¹¹⁵ Ayrıca bu

¹¹⁴ İsmail Güneş, a.g.e., ss.19-20.

¹¹⁵ Ibid.

değerlendirme kriterlerine iş ahlakı ve çalışma arkadaşlarına karşı olan tutumu da eklemek mümkündür.

i) Deneme Yöntemi

Deneme yöntemi özellikle yöneticiler ve sorumluluk düzeyi yüksek pozisyonlar ya da işler için geliştirilmiş olan bir yöntemdir. Bu yöntemde göre, pozisyona uygun olduğu düşünülen çalışan geçici bir süre için o pozisyona vekâlet etmekte ve pozisyona uygunluğu değerlendirilmektedir. Bu yöntemin uygulanmasında ki en büyük problem, mevcut pozisyona terfi ettirilmesi düşünülen çalışan sayısının fazla olduğu durumlardır. Çalışan sayısının fazla olduğu durumlarda bu yöntemin uygulanması hem süre bakımından hem uygulanma açısından sorunlara neden olabilmektedir.¹¹⁶ Bu nedenle bu yöntem çalışan sayısının fazla olmadığı durumlarda çok daha verimli sonuçlar verebilir.

j) Anlatım/Metin Tipi Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri içerisinde yer alan bir diğer yöntem ise, anlatım ya da metin tipi değerlendirme yöntemidir. Muhtemelen en kolay performans değerlendirme yöntemi olan metin tipi performans değerlendirme yönteminde, çalışanın güçlü yanları, zayıf yanları, geçmiş performansları, potansiyeli ve gelişimi için önerileri içeren bir hikâye yazılmaktadır. Kısaca yönetici şu tür sorulara cevap aramaktadır, “Bu çalışanın branşında ki en başarılı olduğu taraf nedir?” veya “Çalışanın hangi alanlarda gelişime ihtiyacı vardır?” bulunan cevaplar ise metin tipi performans değerlendirmenin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bu yöntemin başlıca avantajı, karışık formlara ve fazla bir eğitime ihtiyaç duyulmadan yapılabilir olmasıdır.¹¹⁷ Değerlendirme için gerekli olan sadece boş bir kâğıttır.

Metin tipi değerlendirme yöntemi genel olarak diğer performans değerlendirme yöntemleri ile birlikte kullanılmaktadır. Özellikle birlikte uygulandığı yöntem, grafik yöntemidir. Her iki yöntemin birlikte uygulanmasıyla, yöneticinin sadece hazırlanmış standart form sorularının dışına çıkarak çalışanın performansını çok daha iyi görmesi sağlanabilir. Ancak, eğer yöneticinin başarılı bir yazma kabiliyeti yoksa metin tipi değerlendirmede sorunlarla karşılaşmak mümkündür.¹¹⁸ Bu nedenle yöneticinin de gördüklerini iyi bir şekilde yorumlaması ve yazması gerekmektedir.

¹¹⁶ Meltem Dil, **a.g.e.**, ss.48-49.

¹¹⁷ Ronald R. Sims, **Organizational Success Through Effective Human Resource Management**, First Published, Greenwood Publishing, USA, 2002, p.206.

¹¹⁸ Ibid.

2. MODERN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Modern performans değerlendirme yöntemleri de klasik performans değerlendirme yöntemleri gibi farklı başlıklardan oluşmaktadır. Başarı kayıtları yöntemi, Davranışsal beklenti skalaları yöntemi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi modern performans değerlendirme yöntemleri içerisinde yer alan yöntemlerin sadece bir kaçıdır.

a) Başarı Kayıtları Yöntemi

Başarı kayıtları yöntemi, çalışanın bugüne kadar olan, kişisel yazıları, makaleleri, kitapları, yayınları, yaptığı konuşmalar, liderlik özellikleri ve mesleki anlamada her türlü başarısının kayıt altına alındığı bir listedir. Başarı kayıtları yöntemi özellikle alanında uzman kişiler tarafından kullanılmaktadır. Ortaya çıkan bu listedeki bilgiler, işletmenin yıllık raporlarında kullanılmakta ve çalışanın bir yıl içinde işletmeye ne tür katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Raporlar, çalışanın terfi ettirilmesi, maaş artışı gibi konularda yöneticilere yol gösterici niteliktedir. Başarı kayıtları yöntemi, çalışanın sadece başarılı taraflarını gösterdiğinden tam anlamıyla objektif bir değerlendirme olduğu düşünülmektedir.¹¹⁹ Değerlendirme sonuçları, çalışanın olumsuz yanlarını içermediğinden yanıltıcı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir.

b) Alan İnceleme Yöntemi

Alan inceleme yöntemi, insan kaynakları departmanında görevli bir yetkilinin, çalışanları görev başındayken değerlendirmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Yetkili, çalışanları işlerini yaptıkları sırada denetler ve çalışmalarını hakkında bilgi sahibi olmaya çalışır. Bu süreçte insan kaynakları yetkilisi, departman sorumlusuna değerlendirme yaptığı çalışan hakkında çeşitli sorular sorarak çalışanın başarısı hakkında bilgi alır. Yetkili, yaptığı bu gözlem ve araştırmanın neticesinde çalışanın performansına ait bilgileri içeren bir rapor hazırlamaktadır. Alan inceleme yöntemi “yerinde inceleme ve gözlem yöntemi” gibi isimlerle de anılmaktadır.

Bu yöntemi farklı kılan özellik, her hangi bir form kullanılmadan, tamamen gözlem ve araştırmayla yapılmasıdır. Denetleyici, çalışandan sorumlu yetkiliye çeşitli sorular sorarak çalışanın performansı hakkında bilgi sahibi olur. Bu süreçte denetleyici, eğer çalışanın performansında bir sorun tespit eder ya da yaptığı işlerde hataları olduğunu öğrenirse performansının düzeltilmesi ve hataların giderilmesi için nelerin gerekli olduğunu da araştırmaktadır. Alan inceleme yöntemi iyi bir gözlem yeteneği gerektirdiğinden uzman

¹¹⁹ Meltem Dil, a.g.e., ss.49-50

kişiler tarafından yapılmakta, ayrıca astın ve üstün gelişmesine yardımcı olmaktadır.¹²⁰ Ortaya çıkan bu gelişim süreci her iki tarafın performanslarında da bir artışa neden olabilmektedir.

c) Davranışsal Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların işi nasıl yaptığını değerlendirerek, önceden belirlenmiş ve değişmez bir gösterge üzerinden en iyiden en kötüye doğru sıralandığı yöntemler, davranışsal değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılır. Bu yöntemlere ait ölçekler, çalışanların en başarılı ve en başarısız oldukları işlerin performansları kayıt altına alınarak oluşturulmaktadır. Kaydedilen bu olaylar, değerlendiriciye hangi çalışma biçiminin hangi derecede bir performansa neden olduğunu göstermektedir.¹²¹ Davranışsal değerlendirme yöntemlerinin birkaç farklı başlık altında incelemek mümkündür. Bu başlıklar aşağıdaki gibidir.

1. Davranışsal Beklenti Skalaları Yöntemi

Davranışsal beklenti skalaları yönteminin ortaya çıkmasında, grafik yönteminin geçerliliğinin düşük ve güvenilirliğinin zayıf olmasına da neden olan iki ana sebep vardır. Bu sebeplerden ilki, değerlendirmeyi yapan için, performansın boyutlarını gösteren ölçeklerin belirsiz ve anlamsız oluşudur. Bu ölçekleri hazırlayan psikologlar ve personel araştırmacılarına göre genel performans, çıktı kalitesi ve insan ilişkileri yeteneği gibi başlıklar göz önüne alınarak performans değerlendirmesi yapılabilmektedir. Ancak araştırmacıların gözden kaçırdıkları nokta, yöneticiler, çalışanlarını iş başında değerlendirirken bu ölçütlerden faydalanmamaktadırlar. Sonuç olarak, her yönetici farklı bir bakış açısıyla çalışanlarını değerlendirmektedir. Bazen aynı çalışma biçimi, değerlendirmeyi yapan yönetici farklı olduğu için farklı sonuçlar vermektedir. İkinci neden ise, ölçeklerde ki puanların tanımsız ve belirsiz oluşudur. Bu durum neticesinde, her yönetici kendine göre bir yorum ve puanlama yapmaktadır. Örneğin, değerlendirme formunda yer alan “Tatmin edici” seçeneği bazı değerlendiriciler için “ortalamanın üzerinde” bazıları içinse “ilk üçte” manasına gelebilmektedir.

¹²⁰ Yaşar Tolga Tarlığ, “Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2006, s.74.

¹²¹ Özge Topçu, “Tekstil Sektöründe Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi, SBE, 2006, s.25.

Ortaya çıkan bu yanlış anlaşılmaları gidermek ve algılama hatalarını düzeltmek için 1963 yılında Kendall ve Smith tarafından yeni bir yöntem geliştirildi. Geliştirilen bu yöntemde, Yapılan her iş ve görev için farklı puanlar ve bu puanlara ait tanımlamalar mevcuttur. Yöneticiler, çalışanlarının davranışlarını bu puan ölçeklerini kullanarak değerlendirmekte ve performanslarını belirlemektedir. Davranışsal beklenti skalaları yöntemi, genel olarak 6 adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar aşağıda açıklanmaktadır.¹²²

Tanımlayıcı ifadeler üretmek: Değerlendirmenin yapılacağı iş alanı hakkında her türlü bilgiye sahip olan, genel olarak yöneticiler ve iş uzmanlarından oluşan bir grupla, hangi davranışın, performansta ne tür sonuçlar verdiğini, hangisinin performansta başarıya hangisinin ise başarısızlığa neden olduğunu belirlemek.

Performansın boyutlarını belirlemek: İlk adımda ki uzman kadro, bu aşamada iş performansının boyutlarını belirlerler. Yani hangi işin ne oranda bir performans gerektirdiği bu aşamada belirlenmektedir.

Belirlenmiş performans boyutlarının davranışlarla birleştirilmesi: Daha önceki aşamalarda belirlenen, davranış ve performans ilişkisi ile iş ve performans ilişkisinin bir araya getirilmesidir.

Davranış ifadelerinin yeniden tanımlanması: İş konusunda alanında uzman kişilerin oluşturduğu yeni bir jüri, daha önce tanımlanmış davranış türleri ile performans boyutlarını bir araya getirirler. Eğer jüri üyelerinin belirli bir yüzdesi (%50-%80) 3. Aşamada kararlaştırılan eşleştirmelere onay verirse, o eşleştirmeler geçerli hale gelir.

Davranış ifadelerinin ölçeklendirilmesi: Aynı grup ya da başka bir benzer grup, her performans derecesinin hangi ölçekte ifade edileceğine karar verir. Sonuç olarak, her performans derecesine bir oran ve bunlara ait en düşük standart sapma dereceleri belirlenmektedir. Belirlenen bu oranlar düzgünce bir tablo üzerinde toplanır.

Son değerlendirme ölçeği: Bu son aşamada, 5 ile 10 arasında değişen performans ölçeği, 5 ile 7 arasında değişen davranış ölçekleri ile birbirlerine bağlanmaktadır.

Yukarıda sıralanmış olan, aşamalara bakıldığında da anlaşılacağı üzere, davranışsal beklenti skalaları yöntemi fazlaca zaman ve çaba gerektiren bir performans değerlendirme yöntemidir. Ancak harcanacak bu zaman, çaba ve iyi hazırlanmış ölçeklere rağmen başarılı

¹²² Robert E. Ployhart, Benjamin Schneider and Neil Schmitt, **Staffing Organizations Contemporary Practice and Theory**, 3rd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, USA, 2006, pp.180-181.

sonuçlar veremeyebilmektedir. Tüm bunlara rağmen, yöntemin sahip olduğu avantajları onu çekici kılmaktadır. Bu avantajların başında, ciddiyetle belirenmiş ölççekler sayesinde çalışanlar değerlendirmenin çok daha verimli olduğuna inanmakta ve katılım göstermektedirler. Bu katılım ise, pozitif bir motivasyon olarak işletmeye geri dönmektedir. Bir diğer avantajı ise, diğer performans değerlendirme yöntemleri ile mukayese edildiğinde, performans sonuçlarının çok daha açık ve anlaşılır biçimde elde edilmesidir. Sonuç olarak, davranışsal beklenti skalaları yöntemi, yasal açıdan çok daha kabul edilebilir bir noktadadır. Çünkü davranışa dayalı bir performans değerlendirme yöntemidir.¹²³ Tablo olarak ise aşağıda biçimde göstermek mümkündür.¹²⁴

Tablo 11: Davranışsal Beklenti Skalaları Yöntemi

	İŞ İLİŞKİLERİ	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derecede mükemmeldir	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir
Çalışma grubu ve diğer bölüm personeli ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır	7	

2. Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi

Davranışsal gözlem skalaları yöntemi, değerlendirme süresi boyunca, çalışanın belirli davranışları ne sıklıkla ve hangi durumlarda yaptığını gözlemlemesi şeklinde uygulanmaktadır. Bu yöntemi destekleyen kişilere göre, davranışsal gözlem metodu, öznellikten uzak ve değerlendirme ile karar verme yeteneğinin kullanıldığı bir sistemdir. Ancak, kuşkuçulara göre ise, denetleyiciler, denetleme sırasında, çalışanların geçmişteki performanslarını hatırlayarak kişisel davranabileceklerini ileri sürmektedirler. Buna rağmen,

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Tahsin Akçakanat, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, 2009, s.34.

eğer işletmeler performans değerlendirme sürecini düzenli bir hale getirirlerse, denetlemeyi yapan kişinin bir yıllık süre içerisinde ki değerlendirme sonuçlarını tam olarak hatırlaması güçtür. Her ne şekilde olursa olsun, davranışsal gözlem skalaları yöntemi grafik yöntemine kıyasla daha fazla tercih edilmektedir. Yöntemin avantajlarını ve dezavantajlarını aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür.¹²⁵

Davranışsal Gözlem Skalaları Yönteminin Avantajları

- Değerlendirici ve değerlendirilen arasındaki iletişimin gelişmesine olanak tanır.
- Değerlendirilen için daha açık ve gözlemlenebilir hedeflerin belirlenmesine imkân sağlar.
- Belirlenmiş hedeflere ulaşılabilmesi için değerlendirilen kişiye katkıda bulunur.
- Değerlendirmeyi yapan kişi, kişisel kriterlerini kullanmadığından çok daha rahat bir biçimde değerlendirmeyi yapar.
- Son olarak ise, ortaya çıkan değerlendirme sonuçları, çalışanlar için diğer yöntemlere oranla çok daha tatmin edici olmaktadır.

Davranışsal Gözlem Skalaları Yönteminin Dezavantajları

Yukarıda sıralanan bütün bu avantajlarına rağmen davranışsal gözlem skalaları yönteminin bir takım dezavantajları da mevcuttur. Öncelikle, yönteme ait özellikler bütün organizasyonlar ve durumlar için geçerli olmayabilir. Araştırmacılar yöntemin objektifliğini sorgulamaktadırlar, performans değerlendirmesi sırasında ve değerlendirme sonrası hazırlanan raporlarda, değerlendiricinin öznel görüşlerini de rapora ilave ettiğini düşünmektedirler.

Davranışsal gözlem skalaları yönteminde, çalışanlar sergiledikleri davranışlarına göre bir değerlendirmeye tabi olmaktadır. Bu yöntemi, üretim işletmesinde çalışan bir yönetici için aşağıdaki biçimde örneklemek mümkündür.¹²⁶ Örnekte verilmiş olan sorular, yapılan gözlem neticesinde değerlendirilerek 1 ile 4 arasındaki puanlarla derecelendirilecektir. Her soruya verilen puanların toplanmasıyla çalışanın genel olarak performansı belirlenmiş olacaktır.

¹²⁵ Donald L. Caruth, Gail D. Caruth and Stephanie S. Pane, **Staffing The Contemporary Organization A Guide to Planning, Recruiting and Selecting for Human Resource Professionals**, 3rd Edition, Greenwood Publishing, USA, 2009, p.241.

¹²⁶ Cavide Uyargil ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.241.

Tablo 12: Davranışsal Gözlem Skalası

1. Aslarından birinin hatalı bir malı ambalajladığını gördüğünde, ambalajı açtırır ve malın hatasının ne olduğunu kişiye gösterir	Asla			Her Zaman
	1	2	3	4
2. Astların fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır	Asla			Her Zaman
	1	2	3	4
3. İş Güvenliği gereği uygulanan koruyucu araç/gerecin daha rahatlıkla kullanılması için astlarına önerilerde bulunur.	Asla			Her Zaman
	1	2	3	4

Performans değerlendirme süreci içerisinde yer alan ve çalışanın davranışları ile ilgilenen, bir yöntem daha mevcuttur. Bu yöntem kaynağını psikolojinin bir kolu olan “Davranışçılık” akımından almaktadır. Bu akıma göre, kişilerin gelecekteki davranışlarının kaynağı çoğunlukla geçmişteki davranışlarıdır. Geçmişteki davranışlar ve tecrübeler kişinin gelecekteki davranışlarının da şekillenmesine neden olmaktadır. İnsanlar genel olarak geçmişte ödüllendirildikleri davranışlarını tekrarlama eğilimindedirler. Ayrıca, eğer kişiye geribildirim yapılır ya da zorlanırsa kişinin gelecekteki davranışlarını da değiştirmesi olasıdır. “Organizasyonel Davranış Değişimi” diye adlandırılan sistemde, örgüt içindeki davranışlar, resmi ve kontrollü bir sistem kullanılarak, çalışana yapılacak geribildirimlerle ve desteklemelerle kontrol edilebilmektedir. Organizasyonel davranış değişiminin kendine özel kuralları olmasına rağmen, dört temel kuralı mevcuttur.¹²⁷ Bu kurallar şu şekilde sıralanmaktadır.

- İş performansı için gerekli olan anahtar davranış türlerinin tanımlanması,
- Çalışanın bu tanımlanmış davranışları uygulayıp uygulamadığını belirlemek için bir ölçüm sisteminin geliştirilmesi,
- Çalışana daha önce belirlenmiş bu davranışlar hakkında bilgi verilmesi ve sonrasında bu davranışları ne sıklıkla yaptığının kontrol edilmesi,
- Çalışanın davranışları ile ilgili geribildirimde bulunulması.

¹²⁷ Steen and Others, a.g.e., p.269.

d) Kendini Değerleme Yöntemi

Kendini değerlendirme yöntemi ya da bazı kaynaklarda öz değerlendirme yöntemi diye de adlandırılan yöntemde, çalışanlar kendi performanslarını kendi kendilerine derecelendirmektedirler. Çok sık kullanılan bir yöntem olmamasına rağmen, bazı işletmeler kendini değerlendirme yöntemini kullanmaktadırlar. Bu yöntemi destekleyen kişilere göre, çalışanın kendini değerlendirmesi, çalışanın gelişimi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Kendini değerleyebilecek yeteneğe ve sorumluluğa sahip çalışanların çok daha motive olmuş ve daha başarılı bir şekilde çalışacaklarına inanılmaktadır. Ancak, yöntemi desteklemeyenlere göre ise, çalışan kendini değerlendirirken objektif olamayacaktır. Her çalışan kendini işinde başarılı görme içgüdüsüne sahip olduğundan, değerlendirmeyi yaparken kendini başarılı görecektir ve hatalarını göz ardı edecektir. Bu yöntem, davranışa dayalı yöntem ve amaçlara göre yönetim gibi diğer performans değerlendirme metotları ile birlikte kullanıldığında çok daha etkili ve başarılı sonuçlar verecektir.¹²⁸ Bu sayede yöneticiler çalışanları hakkında daha kesin bilgilere sahip olabileceklerdir.

Kendini değerlendirme yönteminde dikkat edilmesi gereken başlıca nokta değerlendirme sürecinin tamamen gönüllü bir biçimde olmasıdır. Bu yöntemde değerlendirmeyi, çalışan istemeli ya da önermelidir. Yönetici tarafından yapılacak her hangi bir zorlamada, çalışanın değerlendirmeyi reddetmesi gibi durumların meydana gelmesi muhtemeldir.¹²⁹ Ayrıca, zorlama ile yapılacak olan kendini değerlendirme sürecinde sonuçlar da yanıltıcı olabilir.

e) Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi

Sıkça kullanılmakta olan bir diğer performans değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim metodudur. Bireysel yaklaşımlar farklılık gösterse de, genel olarak süreç dört temel adımdan oluşmaktadır. Bu adımları aşağıdaki gibi sıralamak ve açıklamak mümkündür.¹³⁰

– Amaçların Belirlenmesi

Amaçların belirlenmesi aşamasını, sürecin temel fonksiyonu olarak tanımlamak mümkündür. Bu aşamada, organizasyonel hedefler, departmanlara ait hedefler ve son olarak bireysel hedeflerin belirlenerek bir arada ve uyum içerisinde çalışmalarını sağlanmaktadır.

¹²⁸ Neslihan Özpala, “Kariyer Değerlendirme Sonuçlarının Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanımı ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, 2007, s.57.

¹²⁹ Dick Grote, **The Performance Appraisal Question and Answer Book A Survival Guide For Managers**, Amacom, USA, 2002, p.82.

¹³⁰ Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, **Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce**, 5th Edition, Prentice Hill, USA, 1995, pp.368-369.

Bireysel hedefler belirlenirken, çalışan ve yöneticisi bir araya gelerek bu hedefleri belirlemektedirler. Hedeflerin çalışan ile belirlenmesi amaçlara göre yönetim sürecinin en güçlü yanıdır. Sürece dâhil edilen çalışan, çok daha yüksek bir motivasyon ve işletmeye duyduğu bağlılıkla çalışmasına devam etmektedir.

Amaçlara göre yönetim, belirsiz ve öznel hedefler belirlemek yerine, ölçülebilir hedefler belirlemek için uğraşmaktadır. Doğru ve ölçülebilir olarak belirlenecek hedeflerin şu özellikleri içermesi gerekmektedir. İlk olarak, ulaşılabilecek hedef tam olarak tanımlanmalı ve ulaşıldığında nasıl bir ölçümleme yapılacağı belirlenmelidir, ikinci olarak, hedefin tamamlanacağı tarih belirlenmelidir, son olarak ise, hedefe ulaşılırken kullanılacak kaynakların miktarı belirlenmelidir. Örneğin, insan kaynakları departmanı tarafından düzenlenecek olan yeni çalışanların işe alıştırılması programı için, 100 çalışma saati ve en fazla 5000 Lira'lık bir bütçe belirlemek gibi.

– Eylem Planlaması

Amaçların belirlenmesi aşamasında “ne” yapılacağı belirlenirken, bu aşamada o belirlenen amaçlara “nasıl” ulaşılabileceğinin tanımlanması yapılmaktadır. Genel olarak, eylem planlaması aşaması bir yol haritası belirlemedir. Bu harita sayesinde izlenecek yol ve yöntemler belirlenir, bu özellik, bulunduğumuz maddeyi önemli bir hale getirmektedir. Plan yapılacak işlerde yol gösterici bir nitelikte ve aynı zamanda hedeflere ulaşıldığında da kontrol edici bir işleve sahiptir. Bu nedenle sonuca ulaşıldığında ne denli başarılı olduğu planlar sayesinde ortaya çıkmaktadır.

– Bireysel Kontrol

Amaçlara göre yönetimin başlıca varsayımlarından biri, eğer yönetim ve organizasyonlar çalışanlarına destek verirse, çalışanların hedeflerine ulaşmaları daha mümkün hale gelecektir. Bu varsayımdan yola çıkarak, amaçlara göre yönetim metoduyla performansı değerlendirilen çalışanların, motivasyonları, bağlılıkları ve başarı düzeylerinin çok daha yüksek olacağına inanılmaktadır.

– Düzenli Kontrol

Pek çok amaçlara göre yönetim sistemi, amaçlara ne denli ulaşılabilirliğini belirlemek için düzenli bir kontrol sistemine sahiptir. Yapılan bu kontrol sayesinde, süreçteki sorunların belirlenmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, çalışanlar ve yöneticiler, amaçları belirlerken o günün

şartlarını göze alarak bir belirleme yapmakta ve süreç boyunca çalışanın nasıl bir performans sergileyeceğini bilememektedirler. Yapılan bu düzenli kontroller sayesinde çalışanın mevcut durumu ortaya çıkacak ve sorunlar ilerlemeden çözülebilecektir. Seyrekte olsa, çalışanlar beklenenden daha iyi bir performans sergileyebilirler, bu durumda ise, hedefler daha yukarıya çekilebilmektedir. İşletmelerin kontrol periyoduna bakıldığında farklı zaman dilimleri ortaya çıksa da, pek çok işletme ayda bir ya da on beş günde bir düzenli performans kontrollerini yapmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan ve adımlardan yola çıkarak, amaçlara göre yönetim yöntemi ile performans değerlendirmesi, diğer yöntemlerle kıyaslandığında çok daha sistemli ve zaman gerektiren bir yöntemdir. Çalışanların sürece dâhil edilmeleri, yöneticileri ile birlikte çalışmaları amaçlara ulaşılması ve ulaşılan bu amaçlarda çok daha verimli ve başarılı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Düzenli olarak yapılacak değerlendirme ve kontrollerle çalışanlar mevcut pozisyonları hakkında bilgi sahibi olacak ve gerekli ise belirlenen amaçlarında bir takım değişikliklere gidilecektir.

Amaçlara göre yönetimi etkili ve başarılı bir biçimde uygulayabilmek, örgütte çalışan bütün işgörenleri bir takım halinde çalıştırabilmekten geçmektedir. Çalışanlara takım kültürünü aşılama başarısının ilk şartı olmaktadır. Her biri aynı hedef ve amaç doğrultusunda işletmeye hizmet etmeli, aralarındaki uyuşmazlık ve anlaşmazlıklar bir kenara bırakılarak işletme için bütünlenmelidir. Diğer yöntemlerle kıyaslandığında amaçlara göre yönetim çalışanları ve yöneticileri bir araya toplayabilen bir değerlendirme yöntemidir. Her iki tarafında söz sahibi olması amaç ve beklentilere çok daha uygun nitelikte olmaktadır. Yöntemin sahip olduğu bir takım özellikler mevcuttur bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.¹³¹

- Çalışanlar ve yöneticiler beraber çalışarak, görev ve sorumlulukları belirler ve bunları bir liste haline getirirler,
- Çalışanlar, amaç ve hedeflerini yöneticileri ile birlikte çalışarak belirlerler,
- Performans değerlendirme ölçütlerini belirlerken ast ve üst birlikte karar verirler,
- Yıllık değerlendirmelerle çalışanlar ve yöneticiler belirledikleri hedeflere ne kadar ulaşabildiklerini kontrol ederler,

¹³¹ Mutlu Güneş, “Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Marmara Üniversitesi, SBE, 2006, ss.46-48.

- Yöneticiler sadece gözlemci değil, aynı zamanda yol gösterici ve yönlendirici bir görev de üstlenirler,
- Süreçte ulaşılan sonuçlar, kişisel özelliklerden daha önemlidir.

Sıralanan tüm bu özelliklerden anlaşılmaktadır ki, amaçlara göre yönetimin temel felsefesi yöneticilerin ve çalışanların bir arada karar almalarını sağlamaktır.

f) Değerleme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yöntemi, çalışanların gelecekteki performans düzeylerini belirleyebilmek için uygulanan bir yöntemdir. Değerleme merkezi yönteminde, adaylar bir takım testlere tabii tutularak, verilen görevi ne şekilde yapacakları anlaşılmaya çalışılmaktadır. Görevi yaparken, hangi sırada neyi yapıyor, ne şekilde kararlar alıyor ve aldığı kararları ne şekilde uyguluyor ve son olarak ise görevi tamamlayabiliyor mu gibi sorulara cevap aranmaktadır. Değerleme merkezi yöntemi, hizmet içi eğitim, çalışan seçme ve orta kademe yöneticilerin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu nedenle, yöntemin başarılı olabilmesi için, değerlendirici sayısının fazla olması ve kullanılan tekniklerde çok yönlü bir değerlendirme yapılması gerekmektedir.¹³² Değerleme merkezi yöntemi, yönetici kademesindeki çalışanlara uygulanacağından fazlaca dikkat gerektiren bir yöntemdir.

Verilen bilgilerin ışığında, değerlendirme merkezi yöntemini sanal bir uygulama olarak da değerlendirmek mümkündür. Çalışanlar hayali bir ortamda, alacakları kararlar ve işi yapış biçimlerine göre bir değerlendirmeye katılacaklardır. Bu sebeple değerlendirme süreci hem maliyetli hem de uzmanlık gerektiren bir süreçtir.

Değerleme merkezi yöntemi, bir takım avantajlara sahiptir.¹³³ Bu avantajlar aşağıda sıralanmaktadır.

- Değerlendirme merkezi yöntemi, sanal da olsa bir uygulama içerdiğinden birebir görüşmeye oranla çok daha fazla bilgi elde edilebilmektedir,
- Uygulama sayesinde çalışanlar arasındaki iletişimin artması sağlanır,
- Değerlendirme sırasında ortaya çıkacak sorunların çözümünde, çalışanlar mücadele edebilmeyi ve stresle başa çıkmayı öğrenmektedirler,

¹³² Cumali Pınarbaşı, “Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, 2007, s.23.

¹³³ Banu Nizam, “Performans Değerlendirme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Uludağ Üniversitesi, SBE, 2005, s.33.

- Çalışanların olaylar arasında ilişki kurabilme ve iletişim yeteneklerinin gelişmesi sağlanır.

g) 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanların sadece tek bir bakış açısı ile değil çok yönlü bir inceleme ile değerlendirildiği yöntemdir. Çalışanlar, kendileri tarafından, çalışma arkadaşları, yöneticileri ve müşteriler tarafından değerlendirilmektedirler.

360 derece performans değerlendirme yöntemi pek çok isimle anılmaktadır. Bunlardan bazıları, çoklu-değerlendirici geribildirim, çok yönlü geribildirim, 360 derece geribildirim, 360 derece değerlendirme, meslektaşların değerlemesi ve yukarı geribildirimdir.¹³⁴ Genel olarak sıralamaya bakıldığında 360 derece performans değerlendirmesinin aslında bir geribildirim yöntemi olduğu da söylenebilir.

Yönteme genel olarak bakıldığında, zaman gerektiren, insan ilişkileri yoğun, fazlaca kuraldan oluşan ve önemli miktarda bütçe gerektiren bir yöntem olduğu görülmektedir. Ancak bu duruma rağmen pek çok işletme bu yöntemi kullanmaktadır. Bu durumu şu şekilde açıklamak mümkündür, 360 derece geribildirim yöntemi, organizasyonlara benzersiz bir performans verisi sunmaktadır. Yapılan değerlendirmelerde, yöneticilerin, meslektaşların, tedarikçilerin, iç ve dış müşterilerin görüşleri mevcuttur.¹³⁵ Bu görüşler işletmede ki çalışanların performanslarına ait bilgiler içermektedir.

360 derece geribildirim yöntemi, çalışanların bir takım özellikleri dikkate alınarak yapılmaktadır. Bu özellikleri, bireysel yetenek, iş alanı hakkındaki bilgisi ve çalışma tarzı şeklinde sıralamak mümkündür. Bireysel yetenek, çalışanın ilgilendiği iş alanındaki profesyonelliği, uzmanlık derecesidir. (örneğin, stratejik düşünme kabiliyeti, yazışma ile iletişim yeteneği, iş bölümlenmesi, müzakere yeteneği, makineleri kullanabilmesi gibi) İş alanı hakkında sahip olduğu bilgi ise, iş kolundaki genel kültürü ve bilgisidir. Son olarak çalışma tarzı ise, dış çevreden gelen uyarıcılara ne tür tepkiler verdiği (kendine güven, kendine

¹³⁴ Peter Ward, **360-Degree Feedback**, 2nd Edition, Chartered Institute of Personnel and Development, Great Britain, 2003, p.13.

¹³⁵ Richard Lepsinger and Anntoinette D. Lucia, **The Art and Science of 360° Feedback**, 2nd Edition, Jossey-Bass, USA, 2009, p.3.

yetebilme ve duygusal kontrol gibi).¹³⁶ Faydalanılan bu özellikler sayesinde çalışanın performansı hakkında bilgi sahibi olunmaktadır.

Başkalarının gözlemi ile elde edilen performans bilgileri, çalışanın durumu hakkında en doğru ve geçerli bilgi olarak değerlendirilmektedir. Gözlemler tek bir kişi yerine çokça kişi tarafından yapıldığında, ortaya çıkan ortak sonuçların çok daha güvenilir ve kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır.¹³⁷ Tek bir kişinin yaptığı değerlendirmede objektiflik tartışılabilirken, fazlaca kişinin aynı sonuca varması güvenilirliği pekiştirmektedir.

360 derece geri bildirim yönteminde, performans değerlendirme için gerekli bilgilerin elde edilmesinde çoğunlukla iki yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler, anket ve birebir görüşmedir. Anketler uzun yıllardır bilgi toplama amacıyla kullanılan yöntemlerden biridir. İster elektronik isterse kalem kâğıtla olsun pek çok işletme, bilgi toplamak amacıyla anketlerden faydalanmaktadır. Anketler, genel olarak çok seçenekli cevapları olan sorulardan oluşmakta ve katılımcılara, değerlendirdikleri bireyin davranışları hakkında sorular sormaktadır. Bazı anketler bu sorulara ilaveten, açık uçlu soruları da içermektedir. Açık uçlu sorular sayesinde, ankete katılanlar, gözlemleri ile ilgili daha geniş bilgi verebilmektedirler. Anketlerde önemli olan nokta, anket sonucunda elde edilecek olan bilgilerin nerede ve ne amaçla kullanılacağına katılımcıya iletilmesidir. Bir diğer bilgi toplama yöntemi olan bire bir görüşmede de, anketlerde olduğu gibi katılımcıya bilgi verilmesi başlıca kuraldır. Bu aşamada bir görüşme söz konusu olduğundan görüşmenin yeri ve zamanı hakkında bilgilendirme yapılması da önemli bir husustur.¹³⁸ Çünkü bilgilendirme yapılmaması durumda görüşmenin meydana gelmesi de mümkün olmayacaktır.

Değerlendirmede kullanılacak olan standart bir değerlendirme anketinin, çeşitli pozisyonların gerektirdiği yetkinliklerden bir derleme yapılarak oluşturulması gerekmektedir. Toplanan anket sonuçlarından elde edilecek rapor, çalışanın genel performans durumu hakkında yöneticilere bilgi verecek önemli bir kaynaktır. Bu rapor aynı zamanda değerlendirmeye katılan çalışanların eğitim planlaması, eğitim sürecinde ve bitimindeki gelişimlerinin kontrolü açısından da yol göstericidir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde, kararları tek bir kişi yerine çokça kişinin vermesi, savcı ve jüri benzetmesi ile

¹³⁶ Ibid., p.11.

¹³⁷ Serkan Uzunoğulları, “İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Marmara Üniversitesi, SBE, 2006, ss.86-87.

¹³⁸ Richard Lepsinger and Anntoinette D. Lucia, **a.g.e.**, pp.12-14.

uyuşmaktadır.¹³⁹ Jüriler de, 360 derece değerlemede olduğu gibi tek bir kişinin kararını değil çokça kişinin kararını bildirmektedir.

h) Elektronik Performans İzleme Yöntemi

Günümüz koşullarına baktığımızda, hayatımızın her alanına girmiş olan teknoloji bize sınırsız bir imkân sunmaktadır. İletişimden, sağlık sektörüne kadar hayatımızda olan teknoloji, etkisini insan kaynakları alanında da göstermiştir. İnsan kaynakları departmanlarının ve yöneticilerin sıkça başvurdukları performans değerlendirme formaları, çok daha işlevsel ve kolay bir formatta bilgisayarlara girmiştir.

Tanımı itibariyle bakıldığında, performans izleme kavramı, yöneticilerin, çalışanlarının iş yerindeki faaliyetleri ve etkinlikleri üzerine bilgi elde etmesi anlamına gelmektedir. Performans izleme sayesinde yöneticiler, çalışanları hakkında bilgi sahibi olur ve sorunların belirlenmesi sağlanabilir. Bazı kaynaklarda bilgisayar tabanlı izleme sistemi olarak da adlandırılan elektronik performans izleme sistemleri, çalışanların işlerini nasıl yaptıklarına ait bilgileri toplayan ve otomatik olarak kaydeden sistemler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, elde edilen bu bilgilerin raporlanması ve analizi de bu sistemler aracılığı ile yapılmaktadır. Sistem tek bir uygulamadan meydana gelmez. İzleme yapılırken, hem bilgisayarlardan hem de telefonlardan faydalanılmaktadır. Telefonlar sadece bilgilerin elde edilmesinde bir araç vazifesi görmektedir. Örneğin, telefonda yapılan görüşmelerin sayısı ve uzunluğu bu verilere örnektir.¹⁴⁰ Ancak verilerin toplanması ve değerlendirilmeleri sadece bilgisayarlar aracılığı ile yapılmaktadır.

i) Standartlar Yöntemi

Organizasyonlarda yapılmakta olan pek çok iş belirli kurallar ve standartlar doğrultusunda uygulanmaktadır. İşletmelerdeki performans standartları, görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilerin iş analizleri ile belirlenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Sonraki aşamada ise, yöneticiler belirlenmiş olan bu standartlarla, çalışanın işinin gereklerine göre bir puanlama sistemi geliştirmektedir.¹⁴¹ Performans denetlemesini yapan yönetici, çalışanı işini yaptığı sırada belirlenmiş olan bu standartlardan yararlanarak gözlemlemektedir.

¹³⁹ Serkan Uzunoğulları, **a.g.e.**, s.87.

¹⁴⁰ Gözde Yılmaz, “Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, No.7, Nu. Bahar 2005/1, ss.4-5.

¹⁴¹ Cumali Pınarbaşı, **a.g.e.**, s.24.

Standartlar yapılan işe göre belirli alt kriterleri de içerebilir. Örneğin, bir bankada her bir vazedarın, müşterinin işini ortalama dört dakika da tamamlaması süre bakımında belirlenmiş olan bir standarttır. Bu süre içerisinde, işlemi tamamlayan çalışan işi ile ilgili bu standardı başarmış olmaktadır. Yönetici, çalışanın performansını daha önce belirlenmiş olan puanlama sistemi ile derecelendirmektedir.

Standartlar yönteminin en yararlı yanı, değerlendirme standartlarının doğrudan iş ile ilgili olmasıdır. Elbette değerlendirmenin doğru sonuç vermesi, değerlendirmeyi yapan yöneticinin puanlamada objektif davranmasına bağlıdır.¹⁴² Tam tersi bir durumda sonuçların güvenilirliğinden emin olunamamaktadır.

Genel hatları ile anlatılmış olan bütün performans değerlendirme sistemlerinin, belirli özellikleri dikkate alınarak hazırlanmış olan bir karşılaştırma tablosu¹⁴³, ayrıca, avantaj ve dezavantajlarını içeren bir diğer tablo aşağıdaki biçimde gösterilmektedir.¹⁴⁴

Tablo 13: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Grafik Yön.	Sıralama	Dav. Bek.Skl.	Dav. Göz. Skl.	Amaçlara göre Yön.
Değerlendirmenin doğruluğu	düşük	düşük	yüksek	yüksek	yüksek
Personel kararlarına katkısı	orta	yüksek	orta	orta	orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	düşük	orta	yüksek	yüksek	yüksek
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	çok düşük	çok düşük	yüksek	yüksek	orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	düşük	çok düşük	yüksek	yüksek	orta/ yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	düşük	düşük	orta	orta	orta/ yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	düşük	düşük	orta	orta/ yüksek	yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	düşük/ orta	düşük/ orta	yüksek	yüksek	yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	düşük/ orta	düşük	yüksek	yüksek	yüksek
Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler	düşük	düşük/ orta	orta	orta	yüksek

¹⁴² Ibid.

¹⁴³ Cavide Uyargil ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.249.

¹⁴⁴ Dessler, **a.g.e.**, p.350.

Tablo 14: Çeşitli Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları

Yöntem	Avantajları	Dezavantajları
Grafik Yöntemi	Kullanımı kolaydır, her çalışanın performans derecesi için sayısal bir değer verir.	Değerlemede kullanılan standartlar açık değildir, hale etkisi, merkezi eğilim, katılık yada hoşgörü gibi etmenler puanlamayı etkileyebilir.
Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi	Bu yöntem sayesinde hazırlanacak değerlendirme formları, çalışanların davranışları ile uyumlu olacaktır.	Geliştirilmesi zordur.
Seçenekli Sıralama Yöntemi	Kullanımı kolaydır (grafik yöntemi kadar değil). Puanlamada merkezi eğilim yada diğer hatalara rastlanmaz.	Çalışanlar adaletsiz olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle çalışanlar arasında kabul görmeyebilir.
Zorunlu Seçim Yöntemi	Değerlendirmede kullanılacak yüzdelik dilimler önceden belirlenmiştir.	Çalışanın performans derecesi, yöneticinin puanında yapacağı kesintiye bağlıdır.
Kritik Olay Yöntemi	Çalışanın performansında neyin doğru neyin yanlış olduğunu ortaya çıkarır ve yöneticiye, çalışanları iş başındayken değerlendirme fırsatı verir.	Çalışanları bir birleri arasında kıyaslamak, puanlamak yada derecelendirmek zordur.
Amaçlara Göre Yönetim	Çalışanın ve yöneticinin ortalama karar verdikleri performans hedeflerine bağlıdır.	Değerlendirmenin uygulanması fazlaca zaman gerektirmektedir.

IV. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ VE ÖZELLİKLERİ

A. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ

Performans değerlendirme tamamlandığında, değerlendirmeyi yapan yönetici ve çalışan değerlendirme sonuçlarını görüşmek için bir araya gelirler. Bu görüşmenin amacı çalışandaki eksik yönlerin giderilmesi veya başarılı olduysa bu başarının teşvik edilmesidir. Performans değerlendirme sonuçları için yapılan görüşmeler genel olarak çok da hoş değildir. Zaman zaman bazı çalışanlar için, değerlendirme sonuçları olumlu olmamaktadır. Bu gibi durumlarda yöneticinin yeterli bir hazırlık yapmış olması gerekmektedir. Performans değerlendirme görüşmeleri genel olarak dört başlık halinde sıralanmaktadır.¹⁴⁵ Bu başlıkları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

- Performans tatmin edici ve terfi kararı var

Performans değerlendirme görüşmeleri içinde yer alan en kolay görüşme türüdür. Bu tarz görüşmelerde çalışan performans değerlendirmesi neticesinde başarılı bulunmuş ve terfi almaya hak kazanmıştır. Bu görüşmelerde yöneticiler, çalışanlarının gelişimi ve eğitiminde ilerleyebilmesi için özel bir kariyer ve gelişim planı yapabilirler.

- Performans tatmin edici ancak terfi kararı yok

Bu karara sahip bir görüşmede çalışan, değerlendirme neticesinde tatmin edici düzeyde bir performansa sahiptir. Ancak performans derecesi terfi etmesi için yeterli olmamaktadır. Bu gibi durumlarda yöneticilerin yapması gereken, çalışanlarını bu yüksek performans için ödüllendirmektir. Bu ödüller, fazla izin veya ufakta olsa bir ikramiye olabilir. Ancak en önemlisi çalışan bu performansı için takdir edilmelidir.

- Performans tatmin edici değil ancak düzeltilebilir

Bu sonuç genellikle düşük performanslı çalışanlarda meydana gelmektedir. Performansın istenilen düzeye gelmesi için çeşitli eğitim ve gelişim programlarından faydalanılmaktadır.

- Performans tatmin edici değil ve düzeltilemez

Performans değerlendirmesi sonucunda eğer bu kadar düşük bir sonuç çıktıysa, genellikle, çalışanla performans sonuçlarına ait bir görüşme yapılmaz. Bu gibi bir durumda yöneticinin

¹⁴⁵ Dessler, a.g.e., pp.354-355.

iki alternatifi mevcuttur. Bunlardan ilki bir süreliğine çalışanın bu düşük performansını göz ardı edebilir ya da sıkça karşılaşıldığı şekliyle çalışanın işine son verilir.

B. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİNİN ÖZELLİKLERİ

Performans değerlendirme görüşmeleri hem çalışanlar hem de yöneticiler için önemli bir adımdır. Değerlendirme görüşmesi için yöneticilerin mutlaka bir ön hazırlık yapmaları gerekmektedir. Çalışanın iş tanımının gözden geçirilmesi, performans derecesinin standartlarla kıyaslanması ve daha önceki performans değerlendirmelerine bir göz atılması gerekmektedir. Bu görüşme çalışanla birlikte yapılacağından görüşmenin yeri ve zaman çalışana en az bir hafta öncesinden bildirilmelidir. Başarılı bir görüşme için dört önemli nokta mevcuttur. Bu noktaları aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür.¹⁴⁶

– Somut Verilere Dayanarak Yorum Yapılmalıdır

Görüşme sırasında çalışanla paylaşılacak bilgilerin tamamen verilere dayalı olması gerekmektedir. Çalışanın işe vaktinde gelip gelmediğini ispatlamak için, devamsızlık ve gecikme kayıtları, üretkenliği içinse, sipariş raporları, üretim kayıtları, üretim süresi ve kaza raporları gibi pek çok rapordan faydalanılmaktadır.

– Görüşme direk kişiyi hedef almamalıdır

Değerlendirme sonuçları çalışana iletilirken, kullanılan üslup çok önemlidir. Sonucu bildirirken “Üretim raporlarına göre sen çok yavaşsın” demek yerine çalışanın performans derecesinin standartlarla kıyaslanarak bildirilmesi çok daha uygun olacaktır. Ayrıca unutulmaması gereken bir diğer nokta ise, kesinlikle çalışanlar bir birleri ile kıyaslanarak yorum yapılmamalıdır.

– Çalışana konuşması için fırsat verilmelidir

Performans görüşmeleri tek taraflı bir sonuç bildirme prosedürü değildir. Yöneticilerinde, çalışanlarında, konuşup fikirlerini bildirmeleri gereken bir ortamdır. Yöneticiler zaman zaman durup çalışanı dinlemeli, çıkan sonuç hakkında çalışana fikrini sormalıdır.

¹⁴⁶ Ibid.

– **Görüşme anlaşmaya varılarak sonlandırılmalıdır**

Değerlendirme görüşmeleri tamamlandığında, çalışan, performansının durumu hakkında bir kaniya varmış olarak odadan ayrılmalıdır. Eksiklikleri ve gelişim süreci ile ilgili her türlü bilgiye sahip olmalıdır. Görüşme sonunda gelecek için bir faaliyet planı hazırlanmalı hedefler ve bu hedeflere erişilmesi için gerekli tarihler belirlenmiş olmalıdır.

Son olarak çalışanların performans değerlendirme görüşmelerinden tatmin olmuş olarak ayrılmaları önemli bir husustur. Tatmin olma durumu birkaç koşula bağlıdır.¹⁴⁷Bu koşullar şunlardır.

- Görüşme sırasında çalışan kendini tehdit edilmiş gibi hissetmemelidir,
- Çalışana duygu, düşünce ve fikirlerini sunmak için fırsat verilmelidir,
- Görüşmeyi yapan yönetici, yardımcı ve yapıcı bir şekilde davranmalıdır.

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak, performans değerlendirme görüşmelerinin en az performans değerlendirme süreci kadar önemli olduğu söylenebilir. Bu nedenle, bu görüşmelerin, mümkün olduğunca önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Usulüne uygun olarak yapılan performans değerlendirme görüşmeleri, hem yöneticilere hem de çalışanlara fayda sağlayabilir.

¹⁴⁷ Ibid.

V. PERFORMANS DEĞERLEME AŞAMASINDA YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

A. PERFORMANS DEĞERLEME AŞAMASINDA YAPILAN HATALAR

İşletmeler çalışanlarını işe alırken bir takım test ve mülakatlara tabi tutarlar ve uygun gördükleri çalışanları işe alırlar. Daha sonra ise, çalışanlarının ne denli başarılı olabildiklerini anlamak için performans değerlendirme yöntemlerine başvururlar. Performans değerlendirme sayesinde hangi çalışanın daha başarılı hangilerinin ise eğitime ihtiyacı var anlamaktadırlar.

Kullanılan bu performans değerlendirme yöntemlerinde, genel olarak gözlem ve davranışlar dikkate alınır. Ancak, davranışları yapan da değerlendiren de insandır. Bu nedenle değerlendirme sürecinde, bir takım hataların meydana gelmesi çok doğaldır. İnsan, yapısı gereği zaman zaman objektifliğini yitirebilmektedir. Değerlendirmeyi yapan yönetici, karşısındaki çalışanla olan sosyal ilişkisinden ya da çalışanın duygusal durumundan etkilenerek kararlarında tarafsız olamayabilir.

İşte bu noktada, performans değerlendirme sürecinde karşımıza, bir takım hatalar çıkmaktadır. Bu hatalar aşağıda açıklanmıştır.

1. Hale Etkisi

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan hatalardan biri hale etkisi ya da hale hatasıdır. Yöneticinin, çalışanın daha önce çok başarılı ya da çok başarısız olduğu işleri dikkate alarak ve mevcut durumu göz ardı ederek yaptığı değerlendirmedir.¹⁴⁸ Yönetici değerlendirmeyi daha önceki performans sonuçlarına göre yapmaktadır. Ancak yöneticiler burada birkaç noktayı göz ardı etmektedirler. Çalışanların performansları zaman içerisinde değişiklik gösterebilir. Daha önce başarılı olmuş bir çalışanın sürekli başarılı olacağına dair bir varsayım yoktur, ya da tam tersi, başarısız bir çalışan sürekli başarısız kalacak diye bir durumda söz konusu değildir. Performans mevcut koşullar dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

¹⁴⁸ David A.DeCenzo and Stephen P. Robbins, **Fundamentals of Human Resource Management**, 10th Edition, John Wiley & Sons, USA, 2010, p.245.

2. Belirli Puanlar/Derecelere Yönelme

Değerlendirmeyi yapan yöneticiler bazı durumlarda, çalışanlarına gerçek performanslarına aldırış etmeden yüksek veya düşük puan verme eğilimindedirler. Yöneticilerin neden yüksek veya düşük puan verdiklerini aşağıdaki maddelerle açıklamak mümkündür.¹⁴⁹ Bu maddeler şunlardır.

Yüksek puan verme nedenleri:

- Yöneticiler çalışanlarına daha yüksek puanlar verdiklerinde, çalışanlarının onları daha fazla seveceklerine inanmaktadırlar,
- Çalışanların değerlendirme sırasında düşük puan almaları, yöneticilerine karşı bir takım düşmanca hisler duymalarına neden olabilir. Bu nedenle yönetici astlarıyla sürtüşmemek ve düşmanca hislerin önüne geçebilmek için yüksek puan vermeyi tercih edebilir,
- Yüksek puan alan çalışanların daha istekli ve verimli çalışacakları inancı,
- Yöneticinin kendi departmanını, çalışanlarını ve yöneticilik yeteneklerini diğer departmanlara kıyasla daha başarılı ve üstün gösterme isteği,
- Birlikte çalışmak istemediği bir çalışanını terfi ettirerek ondan kurtulma isteği,
- İşletmedeki standartların gereğinden fazla düşük olması.

Düşük puan verme nedenleri:

- Koltuk sevdasına kapılarak, yüksek puan verdiği astının yerine geçeceğinden korkmaları,
- Düşük puan vererek, mükemmeliyete önem verdiğini ve kolay kolay beğenmediğini anlatma çabası,
- İşletmedeki standartların fazla yüksek olması.

Sıralanan tüm bu nedenler yöneticilerin puan verme derecesinde etkili olmaktadır. Objektif olarak verilmemiş puanlar, performans değerlendirmesinin de objektif olarak yapılmadığının bir işareti olacaktır.

¹⁴⁹ Neşe Bucu Yavuzçelik, “Türk İşletmelerinde Performans Değerlendirmenin Ücretler Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Marmara Üniversitesi, SBE, 2006, ss.24-25.

3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmesi, işletmenin politikasına göre değişiklik gösterse de genel olarak 6 aylık ve 1 yıllık dönemlerde yapılmaktadır. Sürenin uzun oluşundan dolayı, yöneticilerin bütün dönem boyunca, çalışanların performanslarını hatırlamaları güçtür. Ancak dönemin tamamıyla kıyaslandığında, son dönemdeki performansların hatırlanması çok daha kolaydır. Çalışan, performans değerlendirmesine yakın olan dönemde, başarılı bir grafik sergilemiş ve verilen hedeflere ulaşmışsa, yöneticisinin gözünde başarılıymış izlenimini oluşturur. Ya da 6 aylık dönem boyunca çok başarılı olmuş, ancak değerlendirme zamanına yakın bir başarısızlık göstermişse, yöneticisi çalışanın başarısız olduğu fikrine kapılabilir. Ortaya çıkan bu durum yakın geçmişteki olaylardan etkilenmedir.¹⁵⁰ Bu durum yöneticinin değerlendirmeyi hatalı yapması anlamına gelmektedir.

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatasının öncelikli nedeni, yöneticilerin çalışanlarını yeterince gözlemlemeyişi ve dönem içerisindeki performansları ile ilgili bir kayıt tutmamalarıdır. Ellerinde bir veri olamadığından değerlendirmeyi son dönemde akıllarında kaldığı kadarıyla yapmaktadırlar. Bir diğer neden ise, çalışanların tutumudur. Başarılı olma isteği ve işletmede yapılan yetersiz gözetimleri fark etmelerinden dolayı, performans değerlendirme süreci yaklaştığında çok daha verimli ve etkili çalışmaya başlamaktadırlar.¹⁵¹ Çalışanların amacı, yöneticilerine bu yüksek performansı göstermek ve değerlendirmelerden sorunsuz geçmektir.

4. Kontrast Hatalar

Performans değerlendirmesinde karşılaşılan bir diğer hata ise, kontrast hatalardır. Değerlendirme zamanlarında pek çok çalışan sıra ile performans değerlendirmesine tabi olmaktadır. Bu süreçte yöneticiler, bir çalışana değerlendikten sonra sıradaki çalışana, henüz değerlemeden çıkmış çalışanla mukayese ederek fazla ya da eksik bir değerlendirme yapabilmektedirler. Örneğin, değerlemeden çıkmış başarısız bir çalışandan sonra, değerlemeye girecek olan ortalama başarı düzeyine sahip bir çalışan yöneticinin gözünde fazlaca başarılı olarak algılanabilmektedir. Ancak, aynı çalışan çok üretken bir işgörenden

¹⁵⁰ Cengizhan Tabak, "Performans Değerlendirme Sistemi ve Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımının İncelenmesi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi, SBE, 2007, s.36.

¹⁵¹ Ibid.

sonra değerlendirmeye girdiğinde yeteneksiz olarak da değerlendirilebilmektedir.¹⁵² Bu hatanın başlıca sebebi çalışanları başarılı ve başarısız olarak blmlenektir.

Verilen bilgilerden faydalanılarak söylenebilir ki, kontrast hataların önüne geçebilmek için çalışanların başarı düzeylerine bakılmaksızın rastgele ya da belirlenecek farklı bir sıralama yöntemine göre değerlendirmeye alınmaları çok daha yararlı olacaktır.

5. Bireysel nyargılar

nyargılar hayatın pek çok alanında olduğu gibi performans değerlendirmesinde de önemli bir sorun teşkil etmektedir. Yöneticiler değerlendirme sırasında, karşılarındaki çalışanlar hakkında bir takım önyargılara sahip olabilmektedirler. Yaş, dil, din, renk gibi pek çok etmen yöneticilerde bir önyargının oluşması için yeterlidir.

Değerlendirmeyi yapan ve değerlendirilen arasında geçmişte yaşanmış bir olay da önyargılı davranmaya neden olabilmektedir. Performans değerlendirmeleri sırasında organizasyona ya da organizasyonun her hangi bir departmanına karşıda önyargı duyulabilir. Bu durumu önlemek için, değerlendirici kişilerin bireysel performanslarına ağırlık vermek etkili bir yoldur. Bir performans değerlendirme yöntemi olan, sıralama yöntemi, bu hatanın en çok yapıldığı yöntemdir. Değerlendirmeyi yapan kişi, astları bir grup halinde, üstleri başka bir grup halinde değerlendirerek, işletmede ki yüksek pozisyonlarda bulunan yöneticileri listenin st sıralarına yerleştirirken, alt kademe çalışanları listenin sonlarına doğru yerleştirmektedirler.¹⁵³ Sonuç olarak, değerlendirmeyi başarı sırasına göre değil, yönetsel dereceye göre yapmaktadırlar.

¹⁵² Snell and Bohlander, **Managing Human Resources**, 16th Edition, Cengage Learning, USA, p.362.

¹⁵³ Orkun zsoy, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2005, ss.47-48.

B. PERFORMANS DEĞERLEME AŞAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Performans değerlendirme aşamasında pek çok sorunla karşılaşılmaktadır. Karşılaşılan bu soruların çoğu kullanılan yöntemle ilgili değil, yöntemin ne şekilde ve kim tarafından kullanıldığıyla ilgilidir. Değerlendirme aşamasında ortaya çıkan sorunları aşağıda daha detaylı olarak açıklamak mümkündür.¹⁵⁴ Sıralanan bu sorunların bir kısmı yönetici ile ilgiliyken bir kısmı çevresel faktörler ile ilgili olmaktadır.

Sıkça karşılaşılan problemlerden biri, değerlendiricinin performans değerlendirmesini nasıl yapacağını bilmeyişidir. Bu bilgisizlik, çalışanın performansını değerlendirmesine engel olur. Yönetici değerlendirmeyi nasıl yapacağını bildiği durumlarda bile, astlarını değerlendirmekte güçlük çekmekte ve başarılı bir performans değerlendirmesi yapamamaktadır.

Değerlendirmeyi yapan pek çok yönetici için performans değerlendirme zor ve hoş olmayan bir süreçtir. Bazılarına göre, fazlaca zaman gerektiren ve sadece insan kaynakları departmanının zorladığı yönetsel bir formalitedir. Bu nedenle, yöneticilerin çoğu çalışanlara da bilgi vermekten kaçınmaktadır. Değerlendirme sonuçları hakkında tartışmak ve çalışanları bilgilendirmek onlar için gereksiz bir işlemdir. Değerlendirme formu, üzerinde düşünülmeden doldurulmakta, çalışana üstünkörü bir bilgilendirme yapılarak değerlendirme süreci tamamlanmaktadır. Bu şartlar altında yapılan bir performans değerlendirme, ne çalışan ne de yönetici için bir önem taşımamaktadır.

Sıkça karşılaşılan bir diğer sorun ise, değerlendirme sistemlerinin taraf tutmaya elverişli oluşudur. Kişisel özellikler, karakter, sadakat, dış görünüş, beceriklilik ve kişisel hareketler gibi özelliklerin kullanıldığı performans değerlendirme sistemlerinde, sıralanan bu özelliklerin ölçülmesi oldukça zor ve ayrıca kişisel görüşlere de imkân verir niteliktedir. Ancak bunlar ve benzer faktörlerin performans değerlendirmesinde, yok denecek kadar az etkisi vardır.

Performans değerlendirmeleri çoğunlukla yönetici ve çalışan arasında geçmekte olan bir süreçtir. Bu süreçte her iki tarafta birbirini tanımakta ve bu doğrultuda hareket etmektedir. Değerlendirmeyi yapan yöneticinin, değerlendirdiği kişi hakkındaki duygu ve düşünceleri de değerlendirme sonuçlarına etki eden önemli bir unsurdur. Değerlendirilenin kıyafeti, görünüşü, saç şekli ve makyajı gibi pek çok özellik yöneticinin, çalışanı beğenip beğenmemesi veya olumlu ya da olumsuz görüş bildirmesinde etkili olmaktadır. Bu koşullar

¹⁵⁴ Donald L. Caruth and Gail D. Handlogten, **Managing Compensation (and Understanding It Too) A Handbook for the Perplexed**, 1st Published, Quorum Books, USA, 2001, pp.217-220.

altında yapılacak olan bir performans değerlendirmesinde de, sonucun tarafsız ve önyargılardan uzak olduğunu söylemek oldukça güçtür.

Yöneticiler performans değerlendirmesi yaparken bir takım verilerden ve görüşlerden faydalanmaktadırlar. Bu veriler, yöneticilere, çalışanlarının dönem içersinde ki performansları hakkında bilgi vermekte ve değerlendirmeyi bu bilgiler ışığında yapmaktadırlar. Ancak bazı durumlarda yöneticiler, sayısal, objektif ve güvenilir bilgilere sahip olamamaktadırlar. Bu durumda değerlendirmeyi tahmin yolu ile yapmaktadırlar. Çalışanın neyi ne şekilde yaptığı tamamen yöneticinin tahmini ile belirlenmekte ve değerlendirme bu tahminler ile yapılmaktadır. Fakat tahminler kullanılarak yapılan bir değerlendirmede tahminler çoğunlukla hatalı çıkmaktadır.

Performans değerlendirmesi gelişigüzel yapılacak bir uygulama olmadığından bir takım eğitim faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak pek çok işletme bu eğitimden kaçmakta ve her yönetici pozisyonunda olan kişinin, performans değerlendirmesine hâkim olduğunu düşünmektedirler. Değerlendirme aşamasında karşılan pek çok sorunun temelinde eğitim eksikliğinin olduğu düşünülmektedir. Performans değerlendirmesi hakkında yeterince bilgi sahibi olmayan bir yöneticinin yapacağı değerlendirme sağlıklı sonuçlar veremeyebilir.

Değerlendirme aşamasında karşılaşılan önemli sorunlardan biri de düzenli bir evrak kayıt sisteminin olmayışıdır. Performans derecesinin desteklenmesi, çalışanın performans kayıtlarına bağlıdır. Evrak ve kayıtların olmadığı durumlarda, değerlendirme aşamasında sorunların çıkması kaçınılmazdır.

VI. OTEL İŞLETMELERİNDEKİ ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE KARŞI TUTUMLARINI ANLAMAYA YÖNELİK BİR UYGULAMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan araştırmanın ana amacı, performans değerlendirme sürecinin uygulandığı otel işletmelerinde, çalışanların performans değerlendirme sürecine nasıl baktıklarını kavrayabilmek ve aynı zamanda performans değerlendirmenin yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini anlamaktır.

B. ÖRNEKLEM

Çalışma, İstanbul'da faaliyet göstermekte olan, performans değerlendirme sürecinin kullanıldığı, her biri 5 yıldızlı olan, 5 farklı otel işletmesinde uygulanmıştır. Anket, kıdem ve pozisyonları farklı olan 240 çalışana uygulanmış ve toplamda elde edilen 240 anket çalışmaya dâhil edilmiştir.

C. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma sırasında veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu oluşturulurken Yeşim Önelge tarafından yazılmış olan “İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama “ isimli yayınlanmamış yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır. Anketin demografik özellikler kısmına iki yeni soru eklenerek ankete son şekli verilmiştir. Anket toplam olarak 24 sorudan meydana gelmektedir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, cinsiyet, yaş medeni durum, eğitim durumu, unvan ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerin yer aldığı sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise, performans değerlendirme ile ilgili 24 soru bulunmaktadır. Ankette kullanılan sorular kapalı uçlu olarak sorulmuş ve bu sorular “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

D. VERİ TOPLAMA ARACINA AİT GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Ankete katılan katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların tutarlı olup olmadığını anlayabilmek için güvenilirlik testi yapılmıştır. Anketin güvenilir olarak değerlendirilebilmesi için, güvenilirlik derecesinin 0 ile 1 arasında değişen bir değer alması gerekmektedir. Bu değer 1'e yaklaştıkça çalışmanın güvenilirliğinin arttığı kabul edilmektedir. Bu bağlamda ankete katılma 240 kişinin verdiği yanıtların birbiri ile tutarlı olup olmadığı ölçülmüş ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.974 olarak çıkmıştır. Bu sonuca ilaveten, bireysel ve örgütsel performans değerlendirmeye ait yapılmış olan güvenilirlik analizlerinin sonuçları da tablo 16 ve 17'de gösterilmektedir.

Tablo 15: Performansın Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
.974	21

Bireysel performans analiz tablosu incelendiğinde bireysel performans için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.97 olarak bulunmuştur.

Tablo 16: Bireysel Performansın Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
.968	15

Örgütsel performans analiz tablosu incelendiğinde örgütsel performans için güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0.93 olarak bulunmuştur.

Tablo 17: Örgütsel Performansın Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
.929	6

E. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmaya katılan çalışanların ankete verdikleri cevaplar, anketin değerlendirme sürecinde bir takım puanlar ile hesaplamaya dâhil edilmiştir. Puanlama, “1” kesinlikle katılmıyorum, “2” katılmıyorum, “3” kararsızım, “4” katılıyorum ve “5” ise kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmaktadır. Anketin uygulaması tamamlandıktan sonra elde edilen veriler, hem anketin birinci bölümündeki demografik özellikler hem de anketin ikinci bölümünü oluşturan her bir soru için yüzde ve frekans yöntemleri ile çözümlenmiştir. Elde edilen veriler aracılığıyla çalışanların performans değerlendirmesine ilişkin görüşleri anlaşılmasına çalışılmıştır.

Anket çalışmasında elde edilen veriler *SPSS 13.0 for Windows* paket programıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

F. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, demografik değişkenlere ait bulgular, işgörenlerin performans değerlendirmesine karşı olan tutumlarına ait bulgular, yorumlar ve hipotezler yer almaktadır.

1. CİNSİYET

Tablo 18’e göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet dağılımları şöyledir.

Tablo 18: Cinsiyet Durumuna Göre Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Gecerli Yüzde	Toplam Yüzde
Gecерlilik KADIN	94	39.2	39.2	39.2
ERKEK	146	60.8	60.8	100.0
Toplam	240	100.0	100.0	

Cinsiyet durumuna göre frekans dağılım tablosu incelendiğinde ankete katılan deneklerin %39.2’si kadınlardan, %60.8’i ise erkeklerden oluşmaktadır.

2. YAŞ

Yaş durumuna göre frekans dağılım tablosu incelendiğinde ankete katılan deneklerin %32.1’i 25 yaş ve altı, %43.3’ü 26-30 yaş arası, %19.6’sı 31-35 yaş arası, %0.8’i 36-40 yaş arası, %4.2’si 41 yaş ve üzerinden oluşmaktadır. Tablodaki bilgilerden yararlanılarak, 26-30

yaş arasındaki çalışanların oranının en fazla olduğu görülmektedir. Bu oranlar tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19: Yaş Durumuna Göre Frekans Dağılımı Tablosu

		Frekans	Yüzde	Gecerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geceriilik	25 ve alti	77	32.1	32.1	32.1
	26-30	104	43.3	43.3	75.4
	31-35	47	19.6	19.6	95.0
	36-40	2	.8	.8	95.8
	41 ve üzeri	10	4.2	4.2	100.0
	Toplam	240	100.0	100.0	

3. MEDENİ DURUM

Medeni duruma göre frekans dağılım tablosu incelendiğinde evli olanların oranı %34.6, bekâr olanların oranı ise %65.4’den oluşmaktadır.

Tablo 20: Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı Tablosu

		Frekans	Yüzde	Gecerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geceriilik	evli	83	34.6	34.6	34.6
	bekar	157	65.4	65.4	100.0
	Toplam	240	100.0	100.0	

4. EĞİTİM

Eğitim durumuna göre frekans dağılım tablosu incelendiğinde lise mezunu olanların oranı %35.4, ön lisans mezunu olanların oranı %30, lisans mezunu olanların oranı %32.1 ve yüksek lisans mezunu olanların oranı ise %2.5 den oluşmaktadır ve aşağıda tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21: Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı Tablosu

		Frekans	Yüzde	Gecerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geceriilik	lise	85	35.4	35.4	35.4
	ön lisans	72	30.0	30.0	65.4
	lisans	77	32.1	32.1	97.5
	yüksek lisans	6	2.5	2.5	100.0
	Toplam	240	100.0	100.0	

5. UNVAN

Unvan durumuna göre frekans dağılımını gösteren tablo 22 incelendiğinde, yetkili olanların oranı %8.3, takım lideri olanların oranı %4.2, şef olanların oranı %6.7 müdür olanların oranı %0.8 ve diğerlerin oranı ise %80'den oluşmaktadır.

Tablo 22: Unvan Durumuna Göre Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Gecerli Yüzde	Toplam Yüzde
Gecerlilik yetkili	20	8.3	8.3	8.3
takım lideri	10	4.2	4.2	12.5
şef	16	6.7	6.7	19.2
müdür	2	.8	.8	20.0
diğer	192	80.0	80.0	100.0
Toplam	240	100.0	100.0	

6. İŞYERİNDEKİ TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ

Toplam çalışma süresine göre frekans dağılımı tablosu incelendiğinde 1 yıldan az çalışanların oranı %30, 1-5 yıl arası çalışanların oranı %51.7, 6-10 yıl arası çalışanların oranı %16.3 ve 10 yıldan fazla çalışanların oranı ise %2.1 den oluşmaktadır. Bu oranları tablo 23'de görmek mümkündür.

Tablo 23: Toplam Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Gecerli Yüzde	Toplam Yüzde
Gecerlilik 1 yıldan az	72	30.0	30.0	30.0
1-5 Yıl	124	51.7	51.7	81.7
6-10 Yıl	39	16.3	16.3	97.9
10 Yıdan fazla	5	2.1	2.1	100.0
Toplam	240	100.0	100.0	

7. PERFORMANSIN FAKTÖR ANALİZLERİ

Faktör analizinin uygulandığı örneklemin yeterliliğini ölçmek üzere KMO ve Barlett'in test tablosundan da anlaşılacağı üzere, KMO ölçümü sonucunda sonuç 0,967 olduğundan, yani bu değer 1'e yakın olduğu için faktör analizi için uygundur. Aynı zamanda küresellik testinin derecesinin de anlamlılığının 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edileceğini göstermektedir. Elde edilen bu veriler tablo 24'de gösterilmektedir.

Tablo 24: KMO ve Barlett'in Testinin Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği		.967
Barlett'in	Yaklaşık Ki-Kare	4982.045
Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	210
	P	.000

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde analizde öz değeri birden büyük iki faktörün türetildiği görülmektedir. Elde edilen bu iki faktörün toplam varyansın yaklaşık yüzde 71.359'unu açıklamaktadır. Bu verileri tablo 25'de incelemek mümkündür.

Tablo 25: Açıklanan Toplam Varyans Analiz Sonuçları

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Yükemelerin Karelerinin Toplamlarının Çıkarımı			Yükemelerin Karelerinin Toplamlarının Dönüşümü		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	13.911	66.243	66.243	13.911	66.243	66.243	8.658	41.227	41.227
2	1.074	5.116	71.359	1.074	5.116	71.359	6.328	30.133	71.359
3	.689	3.281	74.641						
4	.561	2.672	77.313						
5	.540	2.573	79.886						
6	.469	2.235	82.121						
7	.447	2.127	84.248						
8	.398	1.893	86.142						
9	.369	1.756	87.898						
10	.336	1.601	89.499						
11	.302	1.438	90.937						
12	.257	1.222	92.158						
13	.248	1.180	93.339						
14	.233	1.108	94.446						
15	.219	1.045	95.491						
16	.208	.992	96.483						
17	.181	.863	97.346						
18	.157	.750	98.096						
19	.147	.698	98.794						
20	.141	.670	99.464						
21	.113	.536	100.000						

Tablo 26: Dönüştürülmüş Faktör Yükleri

	Faktörler	
	Bireysel Performans Değerleme	Organizasyonel Performans Değerleme
16-Firmamızda yükselme sansi yeteneğe ve performansa bağlıdır.	.812	
15-Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.	.799	
18-Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.	.795	
11-Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.	.784	
17-Firmamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.	.765	
9- Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.	.742	
8- Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.	.733	
24. Performansla ilgili sorunları yöneticimle rahatça paylaşabiliyorum.	.714	
10-Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.	.684	
13-İsmini en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.	.679	
23. Performans değerlendirme sıklığının gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum.	.672	
20-Performans değerlendirme sisteminin önemi ve organizasyonel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.	.645	
14-Firmamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.	.624	
22. Performans değerlendirme görüşmelerinde aldığım geribildirimler, kendimi geliştirmemi sağlamaktadır.	.619	
5- Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.	.601	
2- Firmamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.		.853
1- Firmamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.		.838
4- Firmamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.		.796
3- Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.		.793
7- Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.		.642
21. Yönetici ve çalışanlar arası ilişkilerin performans sonuçlarını etkilediğini düşünüyorum.		.593

Döndürülmüş faktör yükleri tablosu (Tablo 26) incelendiğinde, ilk on beş değişkeninin birinci faktörde toplandığı, kısaca ilk on beş değişkenin performans ölçeğinin alt boyutu olan bireysel performans değerlendirme de toplandığı elde edilmiştir. Birinci faktörde yer alan faktör yükleri 0.81 ve 0.60 arasında değişmektedir. Geriye kalan altı değişkenin ikinci faktörde toplandığı yani performans ölçeğinin ikinci alt boyutu olan örgütsel performans değerlendirme de toplandığı elde edilmiştir. İkinci faktörde yer alan faktör yükleri ise 0.84 ile 0.59 arasında değişmektedir.

8. ANKETE KATILAN DENEKLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE BAĞIMSIZ T TESTİ, TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ VE KRUSKAL-WALLIS TESTİ

Cinsiyet durumuna göre bağımsız T testi tablosu incelendiğinde cinsiyet durumuna göre performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirme ve örgütsel performans değerlendirme puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p < 0,05$). Bu verileri aşağıdaki tablo 27’de incelemek mümkündür.

Tablo 27: Cinsiyet Durumuna Göre Bağımsız T Testi

		Levene'in Varyansları Eşitliği Testi		Ortalamanın Eşitliği İçin T Testi						
		F	P	t	Serbestlik Derecesi	P-2	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	%95 Güven Aralığı Farkı	
									Düşük	Yüksek
PERFORMANS DEĞERLEME	Esit Kabul Edilen Varyanslar	1.421	.234	-.515	238	.607	-.05670	.11002	-.27343	.16002
	Esit Kabul Edilmeyen Varyanslar			-.498	175.852	.619	-.05670	.11385	-.28139	.16798
BIREYSEL PERFORMANS DEĞERLEME	Esit Kabul Edilen Varyanslar	1.243	.266	-.399	238	.690	-.04525	.11346	-.26876	.17825
	Esit Kabul Edilmeyen Varyanslar			-.386	176.963	.700	-.04525	.11721	-.27656	.18605
ORGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLEME	Esit Kabul Edilen Varyanslar	.548	.460	-.748	238	.455	-.08532	.11401	-.30993	.13928
	Esit Kabul Edilmeyen Varyanslar			-.732	183.724	.465	-.08532	.11657	-.31532	.14467

Medeni durumuna göre bağımsız T testi tablosu incelendiğinde medeni durumuna göre performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirme ve örgütsel performans değerlendirme puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p < 0,05$) ve tablo 28’de görülmektedir.

Tablo 28: Medeni Durumuna Göre Bağımsız T Testi

		Levene'nin Varyansları Eşitliği Testi		Ortalamanın Eşitliği İçin T Testi						
		F	P	t	Serbestlik Derecesi	P-2	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	% 95 Güven Aralığı Farkı	
									Düşük	Yüksek
PERFORMANS DEĞERLEME	Esit Kabul Edilen Varyanslar	2.886	.091	1.285	238	.200	.14471	.11258	-.07708	.36648
	Esit Kabul Edilmeyen Varyanslar			1.212	142.000	.228	.14471	.11940	-.09131	.38074
BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLEME	Esit Kabul Edilen Varyanslar	1.635	.202	1.322	238	.187	.15347	.11605	-.07514	.38208
	Esit Kabul Edilmeyen Varyanslar			1.257	145.238	.211	.15347	.12205	-.08776	.39470
ORGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLEME	Esit Kabul Edilen Varyanslar	2.681	.103	1.051	238	.294	.12282	.11687	-.10741	.35306
	Esit Kabul Edilmeyen Varyanslar			.994	143.019	.322	.12282	.12382	-.12154	.36719

Yaş durumuna göre tek yönlü varyans analiz tablosu (Tablo 29) incelendiğinde yaş durumuna göre performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirme ve örgütsel performans değerlendirme puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p < 0,05$). Bu durumda H_0 : Performans değerlendirme ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir.

Performans değerlendirme ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin olmayışının nedeni ankete katılanların yaş aralığının, 25 yaş altı ile 41 ve üzeri olan geniş bir dilimden oluşmasıdır. Bu yaş aralıklarında ankete katılan her çalışan, performans değerlendirme görüşmelerine katılmış, iyi veya kötü bir geribildirim almıştır. Bu nedenle performans değerlendirmeye verilen önemi tek bir yaş diliminde belirgin hale getirmek mümkün değildir.

Tablo 29: Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
PERFORMANS DEGERLEME	Gruplar Arası	2.160	4	.540	.780	.539
	Grup İci	162.745	235	.693		
	Toplam	164.905	239			
BIREYSEL PERFORMANS DEGERLEME	Gruplar Arası	1.791	4	.448	.606	.658
	Grup İci	173.512	235	.738		
	Toplam	175.303	239			
ORGUTSEL PERFORMANS DEGERLEME	Gruplar Arası	3.508	4	.877	1.186	.318
	Grup İci	173.816	235	.740		
	Toplam	177.324	239			

Eğitim durumuna göre Descriptives İstatistik tablosu incelendiğinde (Tablo 30), yüksek lisans eğitimi alanlar lisans, ön lisans ve lise mezunu olanlara oranla daha fazla performans değerlendirmeye önem vermektedirler. Yine yüksek lisans eğitimi alanlar lisans, ön lisans ve lise mezunu olanlara oranla daha fazla bireysel performans değerlendirmeye önem vermektedirler ve son olarak yüksek lisans eğitimi alanlar lisans, ön lisans ve lise mezunu olanlara oranla daha fazla örgütsel performans değerlemeye önem vermektedirler.

Tablo 30: Eğitim Durumuna Göre Descriptives İstatistik Sonuçları

		Had m	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven Aralığı Farkı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
PERFORMANS DEGERLEME	lise	85	3.2230	.83688	.09077	3.0425	3.4035	1.00	4.67
	ön lisans	72	3.5337	.76542	.09021	3.3539	3.7136	1.62	5.00
	lisans	77	3.8813	.75457	.08599	3.7100	4.0525	2.57	5.00
	yüksek lisans	6	4.1349	.56458	.23049	3.5424	4.7274	3.24	4.62
	Toplam	240	3.5502	.83065	.05362	3.4446	3.6558	1.00	5.00
BIREYSEL PERFORMANS DEGERLEME	lise	85	3.1584	.84815	.09200	2.9755	3.3414	1.00	4.60
	ön lisans	72	3.5417	.78507	.09252	3.3572	3.7261	1.67	5.00
	lisans	77	3.8684	.78398	.08934	3.6905	4.0463	2.20	5.00
	yüksek lisans	6	4.1556	.54759	.22355	3.5809	4.7302	3.33	4.67
	Toplam	240	3.5261	.85644	.05528	3.4172	3.6350	1.00	5.00
ORGUTSEL PERFORMANS DEGERLEME	lise	85	3.3843	.95605	.10370	3.1781	3.5905	1.00	5.00
	ön lisans	72	3.5139	.76747	.09045	3.3335	3.6942	1.33	5.00
	lisans	77	3.9134	.75540	.08609	3.7420	4.0849	2.17	5.00
	yüksek lisans	6	4.0833	.62138	.25368	3.4312	4.7354	3.00	4.67
	Toplam	240	3.6104	.86136	.05560	3.5009	3.7199	1.00	5.00

Eğitim durumuna göre tek yönlü varyans analiz tablosu (Tablo 31) incelendiğinde eğitim durumuna göre performans değerleme, bireysel performans değerleme ve örgütsel performans değerleme puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,05$). (H_1 , H_2 , H_3) hipotezleri doğrulanmaktadır.

H_1 : Eğitim seviyesi yüksek olanlar performans değerlemeye daha çok önem vermektedir.

H_2 : Eğitim seviyesi yüksek olanlar bireysel performans değerlemeye daha çok önem vermektedir.

H_3 : Eğitim seviyesi yüksek olanlar örgütsel performans değerlemeye daha çok önem vermektedir.

Performans değerlendirme ile eğitim seviyesi arasında anlamlı bir ilişkinin olmasının başlıca nedeni, yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin, örgüt içerisinde başarıya ulaşmalarını ve terfi etmelerini sağlayacak başlıca ögenin performans değerlendirme süreci olduğunu bilmeleridir. Eğitim seviyesi yükseldikçe, performans değerlendirmeye karşı olan tutumun, olumlu bir şekilde değiştiği ve performans değerlendirmeye daha fazla önem verildiği görülmektedir. Bu nedenle yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler, performans değerlendirmenin önemi çok daha iyi kavrayabilir ve sürece çok daha fazla destek olabilirler. Ayrıca, performans değerlendirme ve bireysel performans değerlendirmenin önemini kavrayan çalışanlar, bu iki performans biçiminin de yüksek olması durumunda, örgütsel performansında yüksek olacağının bilincindedirler. Örgütsel performansın yüksek olması sayesinde işletmelerinin çok daha başarılı ve karlılık düzeyi yüksek bir pozisyona geleceğinin farkında olmaktadırlar.

Sonuç olarak yüksek eğitim seviyesi, performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirme ve örgütsel performans değerlendirme üzerinde olumlu etki yapan bir etmendir.

Tablo 31: Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
PERFORMANS DEĞERLEME	Gruplar Arası	19.612	3	6.537	10.619	.000
	Grup İçi	145.293	236	.616		
	Toplam	164.905	239			
BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLEME	Gruplar Arası	22.907	3	7.636	11.825	.000
	Grup İçi	152.396	236	.646		
	Toplam	175.303	239			
ORGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLEME	Gruplar Arası	13.428	3	4.476	6.445	.000
	Grup İçi	163.896	236	.694		
	Toplam	177.324	239			

Toplam çalışma süresine göre Descriptives İstatistik tablosu (Tablo 32) incelendiğinde, toplam çalışma süresi daha fazla olanlar, toplam çalışma süresi daha az olanlara oranla performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirme ve örgütsel performans değerlemeye daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Tablo 32: Toplam Çalışma Süresine Göre Descriptives İstatistik Sonuçları

		Hacim	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven Aralığı Farkı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
PERFORMANS DEĞERLEME	1 yıldan az	72	3.1343	.87442	.10305	2.9288	3.3397	1.00	4.90
	1-5 Yıl	124	3.6302	.72838	.08541	3.5007	3.7597	1.52	5.00
	6-10 Yıl	39	3.9883	.75981	.12167	3.7220	4.2146	1.67	5.00
	10 Yılden fazla	5	4.2952	.38155	.17063	3.8215	4.7690	4.00	4.95
	Toplam	240	3.5502	.83065	.05362	3.4446	3.6558	1.00	5.00
BIREYSEL PERFORMANS DEĞERLEME	1 yıldan az	72	3.1204	.87480	.10310	2.9148	3.3259	1.00	4.93
	1-5 Yıl	124	3.6016	.76681	.08886	3.4653	3.7379	1.67	5.00
	6-10 Yıl	39	3.9333	.82391	.13193	3.6663	4.2004	1.80	5.00
	10 Yılden fazla	5	4.3200	.40934	.18306	3.8117	4.8283	4.00	5.00
	Toplam	240	3.5261	.85644	.05528	3.4172	3.6350	1.00	5.00
ORGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLEME	1 yıldan az	72	3.1690	.92288	.10876	2.9521	3.3858	1.00	5.00
	1-5 Yıl	124	3.7016	.76340	.08856	3.5659	3.8373	1.00	5.00
	6-10 Yıl	39	4.0556	.72379	.11590	3.8209	4.2902	1.33	5.00
	10 Yılden fazla	5	4.2333	.36515	.16330	3.7799	4.6867	4.00	4.83
	Toplam	240	3.6104	.86136	.05660	3.5009	3.7199	1.00	5.00

Çalışma süresine göre tek yönlü varyans analiz tablosu (Tablo 33) incelendiğinde çalışma süresine göre performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirme ve örgütsel performans değerlendirme puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,05$). (H_4 , H_5 , H_6) hipotezleri doğrulanmaktadır.

H_4 : Toplam çalışma süresi fazla olanlar performans değerlemeye daha çok önem vermektedir.

H_5 : Toplam çalışma süresi fazla olanlar bireysel performans değerlemeye daha çok önem vermektedir.

H_6 : Toplam çalışma süresi fazla olanlar örgütsel performans değerlemeye daha çok önem vermektedir.

İşgörenler, işletmelerinde geçirdikleri süre boyunca, onlara verilen görevleri yerine getirirken aynı zamanda da çevrelerini, örgütü ve örgüt kültürünü de tanımaktadırlar. Bu süre zarfında çevrelerinde meydana gelen işten çıkarma veya terfi gibi durumların hangi koşullar altında uygulamaya konduğunu da görmektedirler. Performans değerlendirme sürecini etkin olarak kullanan işletmelerde, yukarıda sayılan durumların tamamı performans değerlendirme sonuçları dikkate alınarak yapılmaktadır. Bu noktadan hareketle,

işletmelerinde çalışma süresi daha fazla olan çalışanların performans değerlendirmeye karşı olumlu tutumları, kısa süreli çalışıp işten ayrılan çalışanlara oranla daha yüksektir. Bu durumun nedeni, çalışanların, performans değerlendirme sayesinde meydana gelen sonuçları çok daha fazla gözlemiş ve tecrübe etmiş olmalarıdır. Performans değerlendirme sayesinde terfi almış bir çalışan performans değerlendirmenin kendisine ne denli faydalı olduğunu anlamaktadır. Bu durumun aksine performans değerlendirme sayesinde işten çıkarılan bir çalışanda, gelecekte daha başarılı olabilmek için çok daha fazla çalışacak ve performansını yüksek bir seviyede tutmaya çalışacaktır. Toplam çalışma süresi kısa olan çalışanlar ise, performans değerlendirmenin bu önemini kavrayamayacak ve sürece dâhil olamayacaktır.

Yukarıdaki tüm nedenlerden yola çıkarak, toplam çalışma süresinin, performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirme ve örgütsel performans değerlendirme üzerinde bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. H_3 , H_4 ve H_5 hipotezleri doğrulanmaktadır.

Tablo 33: Toplam Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
PERFORMANS DEĞERLEME	Gruplar Arası	22.841	3	7.614	12.648	.000
	Grup İçi	142.064	236	.602		
	Toplam	164.905	239			
BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLEME	Gruplar Arası	22.179	3	7.393	11.394	.000
	Grup İçi	153.124	236	.649		
	Toplam	175.303	239			
ORGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLEME	Gruplar Arası	24.729	3	8.243	12.749	.000
	Grup İçi	152.594	236	.647		
	Toplam	177.324	239			

Unvan durumuna göre Ranks tablosu incelendiğinde unvanı takım lideri olanlar, diğer çalışanlara oranla performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirme ve örgütsel performans değerlemeye daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Bu verileri tablo 34’de görmek mümkündür.

Tablo 34: Unvan Durumuna Göre Ranks Tablosu

	unvan2	Hacim	Ortalama Sırası
BIREYSEL PERFORMANS DEĞERLEME	Yetkili	22	143.93
	Takım Lideri	10	210.60
	Sef	16	184.13
	Diğer	192	107.82
	Total	240	
ORGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLEME	Yetkili	22	147.05
	Takım Lideri	10	205.90
	Sef	16	167.97
	Diğer	192	109.05
	Total	240	
PERFORMANS DEĞERLEME	Yetkili	22	144.34
	Takım Lideri	10	212.15
	Sef	16	182.72
	Diğer	192	107.81
	Total	240	

Unvan durumuna göre Kruskal-Wallis test tablosu (Tablo 35) incelendiğinde, unvan durumuna göre performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirme ve örgütsel performans değerlendirme puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,05$). (H_7 , H_8 , H_9) hipotezleri doğrulanmaktadır.

H_7 : Takım lideri olanlar bireysel performans değerlendirmeye daha çok önem vermektedir.

H_8 : Takım lideri olanlar bireysel performans değerlemeye daha çok önem vermektedir.

H_9 : Takım lideri olanlar örgütsel performans değerlemeye daha çok önem vermektedir.

Örgütler çeşitli yönetsel pozisyonlara sahiptir. Ankette yer alan ve değerlendirmeye alınan bu pozisyonlar, yetkili, takım lideri, şef ve diğer pozisyonlarda görev alan çalışanlardır. Takım liderleri örgütte, bir grubun veya takımın yönetiminden sorumlu olan yöneticilerdir. Takım liderinin başarılı olabilmesi için, grubunda yer alan çalışanlarında başarılı olması gerekmektedir. Bir takımın başarısı her ne kadar başarılı bir yönetimden ve yöneticiden geçse de takımda görev alan çalışanların başarısızlığı takım yöneticisini de başarısız olarak gösterecektir. Takım liderlerinin performans değerlendirmeye daha fazla önem vermesinin nedeni de bu olmaktadır. Bireysel anlamda yüksek performanslı çalışanlar takımın başarısını ve sonuç olarak örgütün başarısını sağlayacaktır. Performans değerlendirme sayesinde ortaya çıkacak sonuçlar takım liderini yönlendirecek ve başarı için gerekli önlemleri almasını sağlayacaktır. Performans değerlendirmesinin uygulanmadığı durumlarda lider başarılı bir profil sergilese de bu başarıyı ve yüksek performansın nedenini bilemeyecektir. Performans değerlendirmesi takım lideri için hem bir genel değerlendirme hem de bir yol haritası niteliğinde olacaktır.

Tabloda yer alan P değerinin 0.05'ten küçük oluşu da H_7 , H_8 ve H_9 hipotezlerinin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Tablo 35: Unvan Durumuna Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLEME	ORGUTSEL PERFORMANS DEĞERLEME	PERFORMANS DEĞERLEME
Ki-Kare	39.231	31.203	39.304
Serbestlik Derecesi	3	3	3
P	.000	.000	.000

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler açısından insan kavramının önemine bakıldığında, geçmişten günümüze kadar olan sürede her zaman en önemli öge olma özelliğini korumuştur. İnsan kaynağı, işletmelerin vazgeçilmez yapı taşlarından biridir. Bu durumun başlıca nedeni olarak, işlerin yürümesi için insana duyulan ihtiyacı söylemek mümkündür. İşletmeler her ne kadar elektronik olarak üretim yapsa da veya tamamen makineleşse de sürecin takibi ve ürünlerin kontrolü için insan kaynağına ihtiyaç duyacaktır.

İşte bu doğrultuda ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi, çalışanların işletme içersinde ki her türlü faaliyetini düzenlemek ve gerekli ihtiyaçlarını sağlamakla yükümlüdür. İşe alma ve işe yerleştirme, terfi, ücret, performans değerlendirme ve emeklilik gibi pek çok fonksiyonun kontrolü insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Bu nedenle, insan kaynakları departmanının görev ve sorumluluğu çok fazladır.

Bu tez çalışmasında, insan kaynakları yönetiminin geçmişten günümüze kadar nasıl bir süreç izlediği ve günümüz insan kaynakları yönetimine ne şekilde geldiği hakkında bilgiler verilmiştir. Asıl inceleme konusu olan performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirmenin ne olduğu ve ne şekilde uygulandığı hakkında bir araştırma yapılmış ve çalışanlar üzerinde ki etkileri incelenmiştir. Ayrıca yapılan araştırmaya destek olarak, otel işletmelerinde bir anket çalışması yapılmış ve çalışanların performans değerlendirme sürecini ne şekilde algıladıkları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Anket, İstanbul'da faaliyet göstermekte olan 5 yıldızlı 5 farklı otel işletmesinde toplam 240 çalışana uygulanmış ve performans değerlendirme hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Anket sonuçlarına göre değerlendirmeye katılan 240 kişinin 146'sının erkek 94'ünün ise kadın olduğu anlaşılmıştır. Erkeklerin anketi cevaplama oranı %60.8 ile kadınların katılım oranının neredeyse iki katı olmuştur.

Yaş ortalaması olarak değerlendirmeye katılanların büyük çoğunluğunu %43.3 oranı ile 26-30 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu durumun nedeni olarak, turizm ve otelcilik sektöründe faaliyet gösteren çalışanların, daha genç bir nesilden oluştuğunu söylemek mümkündür. İkinci sırayı alan %32.1 oranı ile 25 yaş altı çalışanlar, değerlendirmeye katılanların genç olduğunu ispatlamaktadır.

Değerlendirmeye katılan deneklerin %35.4'ü lise mezunu, %32.1'i lisans mezunu, %30'u ön lisans mezunu ve %2.5'inin ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi ile performans değerlendirmeye verilen önem arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, eğitim seviyesi yükseldikçe performans değerlendirmeye verilen önemin arttığı görülmektedir. Eğitim seviyesinin yüksek oluşu performans ve performans değerlendirme algısını daha anlaşılır bir boyuta taşımaktadır. Yüksek eğitilmiş kişiler performans değerlendirmeye daha fazla önem vermektedirler.

Ankete katılanların %51.7'si işletmelerindeki çalışma sürelerini 1-5 yıl olarak tercih etmiştir. Bu oran değerlendirmeye katılanlardan 124 kişiyi temsil etmektedir. Çalışma süresi dikkate alındığında, işletmelerinde daha uzun süre çalışanların performans değerlendirmesine daha farklı ve olumlu bir bakış açısı içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum toplam çalışma süresine göre descriptives istatistik tablosunun sonuçları ile de ispatlanmıştır.

Her sektörde olduğu gibi otelcilik sektöründe de farklı derecelere sahip yöneticiler bulunmaktadır. Üst yönetimden itibaren başlayan yönetim kademesi, takım lideri ve yetkili pozisyonuna kadar inmektedir. Ankete değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların %80'ini "Diğer" seçeneği altında yer alan pozisyonlar oluşturmaktadır. Ancak performans değerlendirmeye verilen önem ile ilgili bir mukayese yapıldığında, takım lideri pozisyonunda görev alan çalışanların performans değerlendirmeye daha fazla önem verdiği görülmektedir. Takım liderleri genel olarak, kendine bağlı olan çalışanların başarısı kadar kendi başarısından da sorunludur. Çalışanların başarısı ve yüksek performansı aynı zamanda takım liderinin de başarısı ve yüksek performansının bir kanıtı olmaktadır. Bu nedenle takım liderlerinin performans değerlendirmesine daha fazla önem vermesi çok doğaldır.

Çalışma sonucunda ortaya çıkan veriler doğrultusunda, değerlendirmeye katılan işletmelerde performans değerlendirmesinin uygulandığını ve ankete katılan katılımcıların performans değerlendirme hakkında bilgi sahibi oldukları anlaşılmaktadır. Performans değerlendirmesine önem veren işletmeler yer aldıkları pazarda çok daha başarılı ve verimli bir pozisyona gelebilmektedirler.

Genel olarak bakıldığında, insan kaynakları departmanı ve ona bağlı olan performans değerlendirme süreci başarıyı hedefleyen bütün işletmelerin sahip olması gereken noktalardır. Performans değerlendirme sayesinde, çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatı bulurlarken işletmelerde hangi noktalarda eksiklikleri var onları keşfedebilmektedirler. Bu nedenle pazarda

güçlü bir yere sahip olmak isteyen bütün işletmeler düzenli olarak performans değerlendirme sürecini ve beraberinde gerekli olan eğitim gibi gereklilikleri yerine getirmelidirler.

Yüksek lisans tezi olarak hazırlanmış olan bu çalışma ileride diğer yüksek lisans ve doktora tezlerine yardımcı olacak niteliktedir.

KAYNAKÇA

Akçakanat Tahsin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, 2009.

Akçakaya Murat, **İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması**, 1. Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara, 2010.

Aktaş Erdem, “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, 2010.

Aldemir Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, 3.Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 1998.

Altun Semih, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Polis Meslek Yüksek Okullarında Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Beykent Üniversitesi, SBE, 2007.

Armstrong Michael and Angela Baron, **Managing Performance, Performance Management In Action**, 1st Published, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2005.

Armstrong Michael, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th Edition, Kogan Page, Great Britain, 2006.

Armstrong Michael, **Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice**, 11th Edition, Kogan Page, India, 2009.

Armstrong Michael and Angela Baron, **Strategic HRM The Key To Improved Business Performance**, 1st Edition, The Cromwell Press, Great Britain, 2002.

Arthur Diane, **Fundamentals of Human Resources Management**, 4th Edition, American Management Association, USA, 2001.

Aykaç Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

Barutçugil İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Bayraktaroğlu Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008.

Benligiray Serap, **Ücret Yönetimi**, 1.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007.

Bohlander Snell and, **Managing Human Resources**, 16th Edition, Cengage Learning, USA, 2012.

Boxall Peter, John Purcell and Patrick Wright (Ed.), **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, 1st Published, Oxford University Press, USA, 2007.

Canman Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Birinci Baskı, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1995.

Carrell Michael R., Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, **Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce**, 5th Edition, Prentice Hill, USA, 1995.

Carrell Micheal R., Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, **Human Resource Management Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce**, 6th Edition, The Dryden Press, USA, 2000.

Caruth Donald L. and Gail D. Handlogten, **Managing Compensation (and Understanding It Too) A Handbook for the Perplexed**, 1st Published, Quorum Books, USA, 2001.

Caruth Donald L. and Gail D. Handlogten, **Staffing the Contemporary Organisation A Guide to Planning, Recruiting and Selecting for Human Resource Professionals**, 2nd Edition, Quorum Books, USA, 1997.

Caruth Donald L., Gail D. Caruth and Stephanie S. Pane, **Staffing The Contemporary Organization A Guide to Planning, Recruiting and Selecting for Human Resource Professionals**, 3rd Edition, Greenwood Publishing, USA, 2009.

Cascio Wayne F., **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3rd Edition, McGraw-Hill, Singapore, 1992.

Charantimath Poornima M, **Entrepreneurship Development and Small Business Enterprises**, 5th Edition, Dorling Kindersley, India, 2009.

Çakır Murat, “Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin Performans Değerlendirmelerinin Eğitim Kalitesine Katkısı”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Çolak Cafer, “Performans Kavramı, Değerlendirmesi ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği’nde Performans Uygulaması Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Balıkesir Üniversitesi, SBE, 2010.

DeCenzo David A. and Stephen P. Robbins, **Fundamentals of Human Resource Management**, 10th Edition, John Wiley & Sons, USA, 2010.

Decenzo David A. and Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, 7th Edition, John Wiley & Sons Inc., USA, 2002.

Dessler Gary and Jean Philips, **Managing Now**, Houghton Mifflin Company, USA, 2008.

Dessler Gary, **Human Resource Management**, 12th Edition, Prentice Hall, USA, 2011.

Dil Meltem, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Dumlupınar Üniversitesi, SBE, 2005.

Dilsiz Ahmet, “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Kırıkkale Üniversitesi, SBE, , 2010.

Dilsiz Filiz Yıldırım, “İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma”, (**Yayınlanmamış Master Tezi**), Gazi Üniversitesi, SBE, 2006.

Durai Pravin, **Human Resource Management**, Dorling Kindersley, India, 2010.

Durmaz Osman Alper, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Sistemleri ve Jandarmaya Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü, 2005.

Erzek Mehmet Nail, **Human Resources Management**, Marmara University Training and Aid Foundation/Marmara University Managerial Sciences Research and Application Center, Istanbul, 1993.

Ferecov Rakif, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Bakü, 2011.

Fındıkcı İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

Flippo Edwin B., **Principles of Personnel Management**, 2nd Edition, McGraw-Hill Book Company, USA, 1966.

French Wendell L., **Human Resource Management**, 4th Edition, Houghton Mifflin Company, USA, 1998.

Geet S. D., A. D. Deshpande and Mrs. Asmita A. Deshpande, **Human Resource Management**, First Edition, Nirali Prakashan Published, India, 2009.

Goyal R.C., **Hospital Administration and Human Resource Management**, 4th Edition, Prentice-Hall, Delhi, 2005.

Grote Dick, **The Performance Appraisal Question and Answer Book A Survival Guide For Managers**, Amacom, USA, 2002.

Güneş İsmail, “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Uludağ Üniversitesi, SBE, 2006.

Güneş Mutlu, “Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Marmara Üniversitesi, SBE, 2006.

Gürcü İnci Pınar, “Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: XYZ Şirketinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 2007.

İplik Fatma Nur, “Performans Değerlendirmesi: Türkiye’deki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çukurova Üniversitesi, SBE, , 2004.

Karadeniz Uğur, “Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çok Uluslu Bir Teknik Destek Kurumunda Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Marmara Üniversitesi, SBE, 2010.

Karalar Rıdvan ve Diğerleri, **Genel İşletme**, 1.Baskı, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2001.

Keklik Belma, “İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi’lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2007.

Kılıç Selver, “Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Uludağ Üniversitesi, SBE, 2011.

Kır İbrahim, “Performans Değerlendirmede AHP Yaklaşımı ve Eğitim Sektöründe Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2012.

Kumar Raj, **Human Resource Management Strategic Analysis Text and Cases**, International Publishing House, India, 2010.

Legge Karen, **Human Resource Management Rhetorics and Realities**, Macmillan Press, Great Britain, 1995.

Lepsinger Richard and Anntoinette D. Lucia, **The Art and Science of 360° Feedback**, 2nd Edition, Jossey-Bass, USA, 2009.

Luecke Richard, **Performans Yönetimi**, Aslı Özer (Çev.), 2.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2010.

Lussier Robert N. and John R. Hendon, **Human Resource Management Functions, Applications, Skill Development**, Sage Publications, USA, 2012.

Mathis Robert L. and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 9th Edition, Thompson Southwestern, USA, 2006.

Maund Linda, **Introduction to Human Resource Management Theory and Practice**, 1st Edition, Palgrave, Great Britain, 2001.

Mondy R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux, **Human Resource Management**, 7th Edition, Prentice Hall, USA, 1999.

Mucuk İsmet, **Modern İşletmecilik**, 16.Basım, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2008.

Murphy Kevin R. and Jeanette N. Cleveland, **Understanding Performance Appraisal Social, Organizational and Goal-Based Perspectives**, Sage Publications, USA, 1995.

Nizam Banu, “Performans Değerlendirme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Uludağ Üniversitesi, SBE, 2005.

Önelge Yeşim, “İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 2007.

Özpala Neslihan, “Kariyer Değerlendirme Sonuçlarının Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanımı ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, 2007.

Özsoy Orkun, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2005.

Pınarbaşı Cumali, “Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, 2007.

Ployhart Robert E., Benjamin Schneider and Neil Schmitt, **Staffing Organizations Contemporary Practice and Theory**, 3rd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, USA, 2006.

Randhava Gurpreet, **Human Resource Management**, Atlantic Publishers, India, 2007.

Satır Ebru, “Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Gazi Üniversitesi, SBE, , 2011.

Sherman Arthur W., Jr. And George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, 9th Edition, College Division South Western Publishing, USA, 1992.

Sikula Andrew F. and John F. McKenna, **Personnel and Human Resource Management**, 2nd Edition, Robert E. Krieger Publishing Company, Florida, 1990.

Sims Ronald R., **Organizational Success Through Effective Human Resource Management**, First Published, Greenwood Publishing, USA, 2002.

Sims Ronald R., **Reforming (Transforming?) a Public Human Resource Management Agency The Case of the Personnel Board of Jefferson County Alabama**, Information Age Publishing, USA, 2010.

Sison Perfecto S., **Personnel and Human Resource Management**, 2nd Edition, Rex Printing Company & Personnel Management Association of Philippines, Philippines, 2000.

Steen Sandra L., Raymond A Noe and Others, **Human Resource Management**, Second Canadian Edition, McGraw-Hill Ryerson, Canada, 2009.

Stone Raymond J., **Human Resource Management**, 6th Edition, John Wiley & Sons, Australia, 2008.

Şenyayla Zeki, “Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi Samsun İl Emniyet Müdürlüğü Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Polis Akademisi, Güvenlik Birimleri Enstitüsü, 2005.

Şimşek M. Şerif ve Diğerleri, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, 2.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007.

Tabak Cengizhan, “Performans Değerlendirme Sistemi ve Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımının İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi, SBE, 2007.

Taloo Thelma J., **Business Organisation and Management**, Tata McGraw-Hill Publishing, India, 2008.

Tarcan Ebru, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Akdeniz Üniversitesi, SBE, 2001.

Tarlıg Yaşar Tolga, “Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2006.

Taylor Frederick W., **Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri**, H. Bahadır Akın (çev.), Adres Yayınları, Ankara, 2005.

The New Grolier Webster International Dictionary of the English Language Volume II, “Performance”, Grolier Incorporated, USA, 1972.

Topçu Özge, “Tekstil Sektöründe Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. İstanbul Üniversitesi, SBE, 2006.

Torrington Derek, Laura Hall and Stephen Taylor, **Human Resource Management**, 6th Edition, Prentice Hall, Spain, 2005.

Türkçe Sözlük Cilt I, “Eğitim”, Yeni Baskı, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara, 1988.

Türkçe Sözlük Cilt II, “Performans”, Yeni Baskı, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara, 1988.

Tyson Shaun, **Essentials of Human Resource Management**, 5th Edition, Elsevier, The Netherlands, 2006.

Uçar Yaşar, “Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Gaziantep Üniversitesi, SBE, , 2005.

Uyargil Cavide ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2010.

Uzunoğulları Serkan, “İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Marmara Üniversitesi, SBE, 2006.

Ünal Murat, “E-Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Kocaeli Üniversitesi, SBE, 2007.

Ward Peter, **360-Degree Feedback**, 2nd Edition, Chartered Institute of Personnel and Development, Great Britain, 2003.

Yalçın Hüseyin, “Performans Değerlendirme ve Ücretler”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Marmara Üniversitesi, SBE, 2006.

Yavuzçelik Neşe Bucu, “Türk İşletmelerinde Performans Değerlendirmenin Ücretler Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, T.C. Marmara Üniversitesi, SBE, 2006.

Yelboğa Atilla (Ed.), **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara, 2010.

Yerli Esra, “Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, T.C. Selçuk Üniversitesi, SBE, 2006.

Yıldız Gültekin, Özlem Balaban, **İş Değerleme ve Ücret Yönetimi**, 1.Basım, Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2006.

Yılmaz E. Ferhat, “Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, T.C. Trakya Üniversitesi SBE, 2006.

Yılmaz Gözde, “Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, No.7, Nu. Bahar 2005/1.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<input type="checkbox"/> 25 ve altı	<input type="checkbox"/> 26-30					
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 31-35	<input type="checkbox"/> 36-40					
	<input type="checkbox"/> 41 ve üzeri						
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar					
Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans					
	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Y.Lisans					
	<input type="checkbox"/> Doktora						
Unvanınız:	<input type="checkbox"/> Yetkili	<input type="checkbox"/> Takım Lideri					
	<input type="checkbox"/> Şef	<input type="checkbox"/> Müdür					
	<input type="checkbox"/> Diğer						
İşyerinizdeki Toplam Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl					
	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla					
1- Firmamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	1	2	3	4	5		
2- Firmamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.	1	2	3	4	5		
3- Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.	1	2	3	4	5		
4- Firmamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	1	2	3	4	5		
5- Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.	1	2	3	4	5		
6- Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.	1	2	3	4	5		
7- Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.	1	2	3	4	5		
8- Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5		
9- Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.	1	2	3	4	5		
10- Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.	1	2	3	4	5		
11- Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikâyetler dinlenir ve dikkate alınır.	1	2	3	4	5		
12- İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.	1	2	3	4	5		
13- İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.	1	2	3	4	5		
14- Firmamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.	1	2	3	4	5		
15- Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.	1	2	3	4	5		
16- Firmamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	1	2	3	4	5		
17- Firmamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.	1	2	3	4	5		
18- Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.	1	2	3	4	5		
19- Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.	1	2	3	4	5		
20- Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.	1	2	3	4	5		
21. Yönetici ve çalışanlar arası ilişkilerin performans sonuçlarını etkilediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5		
22. Performans değerlendirme görüşmelerinde aldığım geribildirimler, kendimi geliştirmemi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5		
23. Performans değerlendirme sıklığımın (yılda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5		
24. Performansıyla ilgili sorunları yöneticimle rahatça paylaşabiliyorum.	1	2	3	4	5		