

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İŞ TASARIMI TEKNİKLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNE ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Bilgehan PINAR**

İSTANBUL, 2012

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İŞ TASARIMI TEKNİKLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNE ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan : **Bilgehan PINAR**
Öğrenci No : **070778002**

Danışman : **Doç. Dr. Ramazan KAYNAK**

İSTANBUL, 2012

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim./..../.....

Aday: Bilgehan Pınar

İŞ TASARIMI TEKNİKLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Tezi Hazırlayan: Bilgehan PINAR

Özet

Günümüz işletmeleri her geçen gün daha da küreselleşen dünyada rakiplerinden daha fazla ön plana çıkmak, rakipleriyle daha iyi rekabet edebilmek için, çalışan performansını ve verimliliğini artırmak zorundadır.

Bu tez kapsamında, performans olgusunun ve iş tasarım tekniklerinin ne olduğu, aralarındaki bağlantı açıklanmaya çalışılmıştır. Bir anket uygulaması ile de işletmelerde iş tasarım teknikleri uygulandığında bunun çalışanın performansına nasıl yansıdığı incelenmiştir. Bu doğrultuda beş hipotez ortaya atıldı ve anket yöntemiyle de test edilmeye çalışıldı. Anket sonuçları analiz edilerek geçerlilikleri, güvenilirlikleri ölçüldü ve değişkenler arası ilişkiler irdelenmiştir.

Sonuçta elde edilen bulgular; iş tasarım tekniklerinin çalışan performansını pozitif yönde etkilediği yönündedir. Çalışan performansını en çok etkileyen etken “iş analizi” dir. Bunun yanında “iş çeşitliliği” nin ve “işin fiziksel ortamı” nın da çalışanların performansları üzerinde pozitif etkisi söz konusudur. Yani çalışanların yapacakları işlerinin içeriğinin geniş olması, olabildiğince fazla kapsama sahip olması, çalışan üzerinde performans artırıcı bir tasarım tekniğidir. İş analizi ve tasarımı çalışanlara yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrol, sorumluluk, gelişim ve tanınma sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Tasarımı Teknikleri, İş Analizi, Çalışan Performansı

IMPACT OF JOB DESIGN TECHNIQUES ON EMPLOYEE PERFORMANCE: TURKEY

Thesis Prepared by: Bilgehan PINAR

Abstract

Modern day organizations should improve the employee performance and productivity in order to stand out among their rivals and compete with their competitors better in the ever globalizing world.

This thesis is intended to define the performance concept and job design techniques as well as their association. It was examined how job design techniques reflect on the employee performance when they are applied within the organizations by conducting a survey. Accordingly, five hypotheses were developed and tried to be tested with the survey method. Based on analysis of the survey results, their validity and reliability were measured and their correlations were examined.

The findings obtained in the final stage indicate that job design techniques have a positive impact on the employee performance. The factor which affects the employee performance the most is the “job analysis”. Furthermore, it is also possible that “work diversity” and “physical environment of workplace” have a positive impact on the employee performance. In other words, it is a performance booster technique to provide the employees with a wide range of tasks with an extensive scope as much as possible. Job analysis and design provide more control, responsibility, development and recognition to the employees on their task.

Keywords: Job Design Techniques, Job Analysis, Employee Performance

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	I
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler	II
Tablolar Listesi	III
Şekiller Listesi	IV
Kısaltmalar	V
Giriş	1

BÖLÜM I İŞ TASARIM TEKNİKLERİ

1. İş Tasarımı ve Teknikleri	2
1.1. İş Tasarımı	2
1.2. İş Tasarımı Teknikleri	6
1.2.1. İş Basitleştirme	6
1.2.2. İş Genişletme	8
1.2.3. İş Zenginleştirme	9
1.2.4. Oryantasyon	12
1.2.5. Standart Çalışma Programları	16
1.2.6. Esnek Zamanlı Programlar	17
1.2.7. Kısmi Süreli Çalışma	17
1.2.8. Yer ve Zaman Kavramlarından Bağımsız Çalışma	19
1.2.9. İş Değiştirme (Rotasyon)	22

BÖLÜM II PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2. Performans Değerlendirme ve Yöntemleri	24
2.1. Performans Değerlendirme	24
2.1.1. Performans Değerlendirmenin Faydaları	30
2.1.2. Performans Değerlendirmede Dikkat Edilecek Hususlar	32
2.1.3. Performans Değerlendirmenin Kullanıldığı Alanlar	33
2.1.4. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	34
2.1.5. Performans Değerlendirme Yapacak Kişilerin Tespiti	35
2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri	36
2.2.1. Grafik Dereceleme Yöntemi	37
2.2.2. Sıralama Yöntemi	40
2.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	42
2.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi	43
2.2.5. Kritik Olay Yöntemi	46
2.2.6. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi	49
2.2.7. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi	50

2.3. Çalışan Performansı ile İş Tasarımı Arasındaki İlişkiler	59
2.4. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları	64

BÖLÜM III

İŞ TASARIM TEKNİKLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN ÖLÇÜMLENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı	66
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	66
3.3. Örneklem Özellikleri	67
3.4. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	67
3.5. Frekans Tabloları	68
3.6. Ankette Kullanılan Ölçekler	70
3.7. Faktör Analizi	72
3.8. Güvenilirlik Analizi	74
3.9. Korelasyon Analizi	75
3.10. Regresyon Analizi	77

BÖLÜM IV

SONUÇ	78
Kaynakça	81
Özgeçmiş	89
EK 1: Anket Formu	90

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No:

Sayfa No:

1. Grafik Derecelendirme Yöntemi	39
2. Basit Sıralama Yöntemi	41
3. Alternatif Sıralama Yöntemi	42
4. Kontrol Listesi Yöntemi	45
5. Kritik Olaylar Yöntemi	48
6. Yaş Dağılımı	68
7. Cinsiyet Dağılımı	69
8. Eğitim Düzeyi	69
9. Firmanın Faaliyet Gösterdiği Süre	70
10. Ankete Katılanların Firmada Çalıştıkları Bölüm	70
11. Faktör Analizi Tablosu	73
12. Güvenirlilik Analizi Tablosu	75
13. Korelasyon Analizi Tablosu	76
14. Regresyon Analiz Tablosu	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:

Sayfa No:

1. Araştırmanın Modeli

66

KISALTMALAR

a.g.m.	Adı Geçen Makale
KMO istatistiği	Kaiser Meyer Olkin istatistiği.
MBA	Master of Business Administration yüksek lisans programı.
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences istatistik programı.
v.b.	Ve benzeri

GİRİŞ

İş tasarımı insan kaynaklarının önemli fonksiyonlarından biridir. İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanlar ve yapılan işler, bölüm, birim ve departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının çizilmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması, kurumların hedeflerine ulaşmaları ve insan kaynakları sistemlerinin bu doğrultuda yapılandırılmalarında kritik bir önem taşımaktadır. Bunun için her birimde gerçekleştirilen işler, gereklilikleri ve birbirleri ile ilişkilerin ortaya konması gerekmektedir.

Bu ihtiyaçtan doğan iş analizi ve iş tasarımı çalışmaları, kurumların belirledikleri vizyon, misyon ve stratejilere ulaşmalarında kritik rol oynayan çalışmalardan biri haline gelmişlerdir. İş tasarımlarının insan kaynakları sistemleri ve kurumların hedeflerine ulaşmaları için kritik bir rol oynayan iş tasarımı genel olarak, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. Bu tanımlı biraz açarsak; iş tasarımı, bir işin özellikleri, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır, herhangi bir işte yapılması gereken görevleri ve bu görevleri başarılı bir şekilde ortaya koyabilmek için kişinin sahip olması gereken özellikleri belirleyebilmek amacı ile gerçekleştirilen bir aktivitedir.

Yapılan iş tasarımlarının temel amacı belirli bir sebepten dolayı, iş gerekliliklerini tespit edip bunu bir şekilde karşılamaktır. Bunun yanında, işletmelerde mevcut durumu ortaya koyarak yöneticilerin yeni hedefler belirlemesine ve belirlenen hedeflere ulaşmasına yardımcı olma, işletme içi ve işletme dışı faktörlerin değişimine ayak uydurmalarında daha hızlı ve hazırlıklı olmalarını sağlama ve yaşanan gerçekleri, sorunları, aksayan yönleri ve mevcut hataları tespit etme konusunda, işletmelerin önemli yol göstericileridir.

1. İŞ TASARIMI VE TEKNİKLERİ

İş tasarımı, bir işin niteliğini, çalışma koşullarını belirleyen bir çalışmadır. Yapılan iş tasarımı çalışmalarıyla birlikte, yapılacak işin gerektirdiği bilgi ve yetenekler, çalışanların akması gereken sorumluluklar ortaya konmakta, söz konusu işin yapılma amacı tasarlanması gerçekleştirilmektedir. İş tasarımının yapılabilmesi için ise çeşitli yöntemler bulunmaktadır.

1.1.İş Tasarımı

Globalleşen dünyada insan kaynakları yönetimi son yirmi yılda oldukça önem kazanmıştır. Özellikle işlerin sonuçlandırılması ve rekabet üstünlüğü elde etmek için insan kaynakları vazgeçilmez bir unsur olmuştur. İnsan faktörünün eşsiz karakteristik özelliklerinden dolayı, insan faktörlerinin ölçümü günümüzde büyük önem kazanmıştır. İnsan faktörünü bu kadar eşsiz kılan ise, performanslarına göre sınıflandırılmalarıdır.¹ Yeni işletme modelleri zorunlu olarak, zaman zaman ortaklık modeline benzer bir şekilde yönetim ve işçi temsilcileri arasında bilgi, danışmanlık ve pazarlık prosedürlerinden etkilenmektedirler.²

İnsan kaynakları bir işletmenin bina, teçhizat gibi kaynaklarından çok daha önemlidir. Çünkü insan sermayesi olmadan, diğer kaynaklardan tek başına hiçbir şey elde edilemeyecektir. Bu nedenle kalifiye personelin seçilmesi önemlidir. Kalifiye personel seçimi ise bazen ülkelere göre değişiklik göstermektedir.³

Avustralya'da yapılan bir araştırmada kar amaçlı, kar amacı gütmeyen ve gönüllü çalışanların bulunduğu organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi incelenmiştir. Avustralya'da gönüllü çalışanların bulunduğu bir rugby takımı üzerinde yapılan araştırmaya göre, gönüllü çalışan yapılanmalarda hesap verilebilirlik, araştırma, baskı altında çalışabilme ve yönetim uzmanlığı eksikliği bulunmaktadır.⁴

¹Meister, David, conceptualFoundations of Human FactorsMeasurement, s.2-5

²MassimilianoMazzanti, PaoloPini , ErmannoTortia, Organizationalinnovations, humanresourcesandfirmperformanceTheEmilia-Romagnafoodsector, TheJournal of Socio-Economics 35, 2006, s.125.

³ Liu, Abby, Geoffrey Wall, Human Resources Development in China, Annals of TourismResearch, Vol:32, No:3, 2005, 689

⁴Cuskelly, Graham, Volunteer Management PracticesandVolunteerRetention: A Human Resource Management Approach, Sport Management Review, 2006, 9, s.142-144

İslami bankacılığın yaygın olduğu ülkelerde kalifiye personel kriterleri değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin Malezya’da personel seçiminde, eğitim durumunun yanı sıra inanç durumu, maneviyat gibi özelliklerde dikkate alınmaktadır.⁵

Çünkü İslami inanç sistemine göre yaşayan bir kişi kötülük yapmaktan kaçınacak, aynı şekilde işletmeye ya da bankaya zarar verecek bir şey yapmayacaktır.⁶ Çin’de insan kaynaklarındaki gelişmenin incelendiği bir çalışmada, özellikle turizm sektöründe beşeri sermayenin yeteri kadar önemsenmediği belirtilmiştir. Çin’de turizm sektöründe personel eğitiminde öncelik misafirperverliğe verilmektedir. Ülkede beşeri kaynakların geliştirilmesiyle ilgili bir karar alındığıdaysa ideolojik engellerle karşılaşmak mümkündür.⁷

Amerika Birleşik Devletleri’nde otomotiv sektöründe yapılan insan kaynakları analizinde, çalışma sistemleri ve insan kaynakları politikalarının hem insan odaklı hem de organizasyon odaklı olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmaya göre organizasyonel odaklı sonuçların, daha çok çalışan performansı ve etkinliğiyle, insan odaklı yaklaşımların sonuçlarının ise daha çok yöneticilere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁸

Literatürde iş tasarımı konusunda yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. İş tasarımı ölçümleri bazen sorunlu ve eksik olabilmektedir. Ancak iş tasarımı konusunda kapsamlı bir çalışma yapmanın gerekliliğini ortaya koyan üç tane sebep bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi konuyla ilgili teorik çalışmaların son 20 yılda fazla gelişme kaydetmemiş olmasıdır. Bir başkası ise işlerin tasarımını tekrar yaparken, geniş çaplı olarak iş özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır; aksi halde çalışma sınırlandırılmış olacaktır.⁹

⁵Liu ve Wall,a.g.k.,s.689

⁶Azmi, İlhaamie Abdul Ghani, Islamic Human Resource Practices and Organizational Performance: A Proposed Conceptual Framework, s.223-224.

⁷Liu, Abby, Geoffrey Wall, Human Resources Development in China, Annals of Tourism Research, Vol:32, No:3, 2005, 689

⁸Zacharatos, Anthea, M. Sandy Hershcovis, Nick Turner, Julian Barling, Human Resource Management in the North American Automotive Industry, A Meta Analytic Review, s238-240

⁹Morgeson, Frederick P, Stephen E. Humphrey, The Work Design Questionnaire (WDQ):

Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work, Journal of Applied Psychology, 2006, Vol:91, No:6, s.1321.

İş tasarımı ve ücret insan kaynaklarında en önemli parametrelerdendir. Bu parametrelerin her ikisi de, çalışanın tatmin olması, etkin performans sergilemesi açısından önem taşımaktadır. Söz konusu ihtiyaçlar hem yönetsel çabayı hem de finansal gücü gerekli kılmaktadır.¹⁰

İş tasarımı, işlerin kapsam ve ilişkilerini belirlemeyi ifade eder. İş tasarımı kısaca, işi yapanlar üzerindeki etkisini göz önüne alarak işin sosyal yapısal görünümünü yeniden yapılandırma amacına ve düşüncesine yönelik bir dizi faaliyet süreci olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımla, iş tasarımı, gerçekleştirilecek spesifik görevleri, bu görevleri yerine getirmede kullanılan yöntemi ve işin örgütteki diğer işlerle ilişkilerini belirleme sürecidir.¹¹

Psikoloji alanında yapılmış çalışmalarda, iş tasarımı ile işin gerektirdiği yetenekler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda birbiriyle ilişkili oldukları ortaya konmuştur. Bununla birlikte iş geliştirme motivasyonu artırmasıyla birlikte, mental yetenekleri gerektirdiğini de ortaya koymaktadır. Bu da işletmeye personel, eğitim gibi masraflar yükleyecektir.¹²

Yöneticilerin, bireyleri nasıl motive edecekleriyle ilgilenmelerinden dolayı, motive edici işleri tasarlama yollarını incelemeye ihtiyaç duymaktayız. Bir örgütün ne olduğuna ve onun nasıl çalıştığına yakından bakarsak, onun binlerce görevden oluştuğunu görürüz. Bu görevler, işlerin içerisinde toplanmaktadır. Bu noktada iş tasarımı, tüm bir işi şekillendirmek için görevlerin birleştirilme yolunu yansıtmak açısından kullanılmaktadır. Bir örgütte insanların gerçekleştirdikleri işlerin tesadüfen ortaya çıkmaması gerekir. Yöneticilerin, işleri örgütün teknolojisi, iş görenlerin beceri ve yetenekleri ile tercihleri yanında çevrenin istemlerini de yansıtmak şeklinde, ayrıntılı bir şekilde düşünerek tasarımları gerekmektedir. İşler bunlara göre tasarlandığında, çalışanlar üretici kapasitelerine ulaşmak üzere motive edilmiş olurlar.

Toplam kalite yönetimi 1980'li yıllardan bugüne kadar, özellikle üretim ve hizmet sektöründe, bir yönetim tekniği olarak kullanılmaya başlanmıştır.¹³

¹⁰Campion, Micheal E, Chris J Berger, Conceptual Integration and Empirical Test of Job Design and Compensation Relationships Personnel, Psychology, 1990, 43, s.525

¹¹ Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Erzurum, 2006, s.103

¹²Campion, Micheal E, Ability Requirement Implications of Job Design: An Interdisciplinary Perspective, Personnel Psychology, 1989, 42, s.3

¹³ Yang, Ching-Chow, The Impact of Human Resource Management Practices on the Implementation of Total Quality Management, An Empirical Study on High-Tech Firms, The TQM Magazine, 2006;18,2, s.163

Ancak yaşanan tecrübeler göstermektedir ki, toplam kalite yönetiminin uygulanmasında yanlışlıklar mevcuttur. Şirketlerde, özellikle insan kaynakları ve insan ilişkileri konusunun, diğer konulara göre daha çok göz ardı edildiği ve yeteri kadar önemsenmediği görülmektedir.¹⁴

Oysa toplam kalite yönetimi, işletmenin tüm öğelerini kapsamakta ve müşteri tatminini sağlamak amacıyla işletmenin tüm bileşenlerine ulaşmayı amaçlamaktadır.¹⁵

İş tasarımı, bir işin tamamlanması için hangi görevlerin yerine getirilmesi gerektiğini kapsar. Bir iş tasarımı çalışanın performansını ve iş tatminini yükseltmek için mevcut bir işin görevlerini yapılandıracak şekilde geliştirilmelidir.

İş tasarımında endüstri mühendisleri, verimliliği artırmak için gerek duyulan bazı mühendislik ilkelerine kendi inançları doğrultusunda bağlı kalırlarken, psikologlar, işin tatmin edici yönü ve zihinsel sağlıklı ilgili sonuçlarıyla uğraşmışlardır.¹⁶

Sonuç olarak, iş tasarımı teorisi organizasyonlardaki insanların ihtiyaçlarına yöntem teminleri ve araçları ya da daha potansiyel çalışmalar vasıtasıyla cevap vermelidir. Organizasyonların bu alanlardaki yardıma ihtiyaçları giderek artmaktadır. İş tasarımının önemini hem kendi hakları açısından hem de çalışmada yeni yolların başarısı (örneğin yeni bir teknoloji) açısından kritik bir faktör olarak görmektedirler. Çalışmalarda birbiriyle bağlantılı iki ihtiyaç göze çarpmaktadır. Birincisi, örgütlerin iş tasarımlarını tasarlamak, uygulamak ve değerlendirmek için yöntemlere ve bunları kullanabilecekleri araçlara ihtiyaçlarıdır. İkincisi ise, araştırmacıların yeni fenomenler ve raporlar için çalışacakları birkaç seneyi daha kaybetmek istememeleridir. Örnek olarak e-ticareti ele alırsak, iş tasarımı teorisyenlerinin kendi teorik anlayışlarına ve önceki çalışmalarına dayanan e-ticaret'in başarılı bir gelişme ve benimseme göstermesinde katkıları vardır. Bu tarz ileriye dönük çalışmaların taraflar açısından ilgi görmeleri ve kullanılmaları için kanıtlanmış olmaya ihtiyaçları vardır.¹⁷

¹⁴Yang,a.g.k, s.163

¹⁵Yang, Ching-Chow, TheImpact of Human Resource Management Practices on theImplementation of Total Quality Management, An EmpiricalStudy on High-TechFirms, The TQM Magazine, 2006;18,2, s.163

¹⁶Bingöl, a.g.k., s. 104

¹⁷ Holman,David, ChrisClegg,PatrickWaterson, NavigatingtheTerritory of Job Design, AppliedErgonomics 33, 2002, s.203.

Açıkçası, daha ilgili olması açısından, çalışma uygulamalarını sadece 'okumak' yerine onların 'yaratıcısı' olunursa iş tasarımı teorisinin de rolü daha aktif bir duruma gelebilir, diyebiliriz.¹⁸

1.2. İş Tasarım Teknikleri

Günümüz ekonomik koşullarında işletmelerin rekabet edebilmeleri ve değişen tüketici taleplerini karşılayabilmeleri için ürünlerinde inovasyona gitmeleri ve işletme içinde değişiklikler yapmaları gerekmektedir. Akademisyenler işletmenin gelişmesiyle birlikte aynı zamanda personelin inovatif, yenilikçi potansiyelini başarıya ulaşma yolunda kullanması gerektiğini belirtmektedirler. İnovasyonun iki tane bileşeni vardır; bunlar yaratıcılık ve uygulamadır. Yalnızca yaratıcılık tek başına yeterli olmamaktadır. Önemli olan bunu uygulamaya geçirecek motivasyonun çalışan üzerinde yaratılmasıdır.¹⁹

Çalışanların verimliliklerini ve motivasyonlarını artırmak amacıyla yapılan iş tasarımının çeşitli yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemlerden iş basitleştirme, iş genişletme ve işi zenginleştirme düzenlemeleri klasik yöntemlerdir. Bunlar dışında yeni teknikler ve düzenlemeler geliştirilmiş bulunmaktadır.

1.2.1. İş Basitleştirme

Asıl amaç; işi en küçük parçalara ayırarak kolayca eğitim vermek, niteliksiz işgücünü kullanmak ve bu suretle maliyetleri düşürmek amacıyla yapılır. Temel yaklaşımı ise; bir iş ile ilgili aynı sonuca daha az masrafla, daha az emek harcayarak, daha az yorularak, daha kısa zamanda ulaşmaktır. Bunu gerçekleştirmek için gereksiz işlerin elenmesi, işlemlerin iş yükü dengesini sağlayacak ve iş görmeyi kolaylaştıracak şekilde birleştirilmesi, işlem sıralarının değiştirilmesi ve gerekli işlemlerin basitleştirilmesi en çok uygulanan yöntemdir.

¹⁸Holman,a.g.k, s.203.

¹⁹Dorenbosch, Luc, Marloes L. Van Engen, MarinusVerhagen, On theJobInnovation: TheImpact of Job Design and Human Resource Management throughProductionOwnership, s.129.

İş basitleştirmenin iş yerlerinde yaygın olmasının çeşitli sebepleri vardır: Çünkü; daha az yetenekli insanlar gereklidir, iş karmaşıklığı azalmaktadır, yeteneksiz işçileri kiralamak daha kolaydır ve ücret oranları daha düşüktür, eğitimin gerektirdiği zaman ve maliyet büyük ölçüde azalmaktadır, sadece oldukça basit birkaç yetenek kazandırılmaktadır, iş verimliliğine daha çabuk ulaşılır ve bundan dolayı işçiler, şirket karlılığına kolayca katkıda bulunurlar.²⁰

İşi bilfiil yapan kişinin onu en iyi geliştirebilecek kişi olduğu anlayışı üzerine kurulan bu yöntem, 1930'larda geliştirilmiş bir işlemler dizisi ve anlayış biçimidir. Zaman etüdü, iş ölçümü ve metot analizi konusunda çalışan bir uzmanlar ordusu yerine, işçileri kendi işleri konusunda yaratıcı düşünmeye sevk edecek biçimde eğitim geliştirme sağlayabilmeleri için teşvikler vermek, genellikle daha iyi sonuç verir.

İş basitleştirme, üç ögeden oluşmaktadır : Anlayış biçimi, model ve eylem planı. Bu nedenle, işlerin en iyi nasıl yapılabileceğini kişilerin kendilerinin bileceği anlayışı, iş geliştirme çalışmalarında mevcut olmalıdır. Yönetim tarafından işçilere güvenilmeli ve işçilerin kendileri de iş geliştirme çalışmalarını içinde yer almaya istekli olmalı, eğitilmelidirler.

Tipik bir iş basitleştirme çalışmasında aşağıdaki altı basamak vardır :

1. Geliştirilecek işin seçilmesi.
2. Tüm olguların derlenmesi.
3. Süreç şemasının yapılması.
4. Mümkün olan tüm sorular sorularak her ayrıntının üzerinde durulması; olasılıkların liste haline getirilip gerekli tüm ayrıntıların düzeltilmesi.
5. Tercih edilen yöntemin geliştirilmesi.
6. Yöntemin uygulamaya konulması ve sonuçların kontrol edilmesi.²¹

²⁰ Bingöl, a.g.k., s. 105

²¹http://66.102.1.104/scholar?hl=tr&lr=&q=cache:3hlqAztgruYJ:www.kimmuh.com/wp-content/uploads/2008/04/verimlilik_artirma_teknikleri.doc+i%C5%9F+geli%C5%9Ftirme+i%C5%9F+basitle%C5%9Ftirme+

1.2.2. İş Genişletme

Bir iş görenin sadece tek bir görev üzerinde uzmanlaşması yerine işin tümünü veya birkaç görevini öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Yatay genişleme olarak da ifade edilir.²²

Bir dizi görevi yeni, daha kapsamlı ve daha ilginç bir iş haline getirmek için birleştirmek ve bir çalışana birden fazla işin sorumluluğunu vermektir.²³

Çalışanların işin büyütülmesiyle ilgili görüşleriyle ilgili olarak yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Kırsal kesimde yaşayanlar iş büyütülmesine daha ılımlı bakarken, kentsel kesimde yaşayanlar bunun aksine iş büyütülmesi konusuna olumsuz bakmaktadırlar.²⁴

İş genişletme yapılmadan önce öncelikle amaçların belirlenmesi, projelerin oluşturulması gerekmektedir. İşlerin tanımı belirlenmeli, işin sınırları çizilmelidir. İş genişletme yolunda karşılaşılabilecek olan riskler göz önüne alınmalı, maliyetler doğru hesaplanmalıdır. Denetleme ise oldukça önemli bir süreçtir. Mümkünse günlük takipler yapılmalı ve sürecin düzgün işleyip işlemediği izlenmelidir.²⁵

İşler hacimce dar olduklarında fazla uzmanlaşmayı gerektirdiğinde, personeli motive etmek gerçekten zorlaşır. Bu nedenle birçok örgüt, diğer iş tasarım seçeneklerini araştırmıştır. İş basitleştirmenin sakıncalarının üstesinden gelmenin ilk çabaları, iş hacmini artırmak suretiyle bir işin yatay genişlemesini sağlama yönünde olmuştur. Bu iş hacmi, bir işte gerekli farklı görevlerin sayısını ve bu görevlerin tekrar edilme sıklığını ifade etmektedir. Bu bakımdan iş genişletme, “bir iş görenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın yararlarını azaltır, sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu önemli ölçüde azaltır.²⁶

İş genişletme, aynı zamanda daha önce birkaç çalışanın yaptığı işleri bir iş içerisinde toplayarak görev çeşitliliğini artırır. İş rotasyonu ise, çalışanları farklı görevler içeren işler arasında dolaştırarak görev çeşitliliği sağlamaktadır. Genişletme ve rotasyon, iş derinliğini artırmak için yatay yüklemeyi yararlanmaktadır.²⁷

²² Bingöl, a.g.k., s. 106

²³ <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/insankaynaklari.htm> (23.12.2008)

²⁴ Susman, Gerald I, JobEnlargement: Effects of Culture on WorkerResponses, s.1.

²⁵ Martin, Vivien, Managing Project in Human Resources, Training and Development, s.3-9

²⁶ Bingöl, a.g.k., s. 106

²⁷ Biber, L., ve Marangoz, M., Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 8, 2007, İstanbul, s. 202-217

Çoğu yöneticinin, iş genişletmenin işçinin faaliyet alanını genişletme olduğunu kabul etmiştir. Genişletme tamamlandığında her bir işçi, daha geniş faaliyetler, yetenekler ve sorumluluklar dizisine sahip olacaktır. Böylece çalışanlar, daha geniş bir görev serisi nedeniyle aynı işi yapmaktan doğan bıkkınlıklar ve sıkıntı durumlarından kurtulacaklardır.²⁸

Ayrıca olanlar, yeniden tasarlanmış işlerde farklı faaliyetlerde bulunma ve sahip oldukları diğer yetenekleri kullanma olanağı bulacaklardır. Bu durum onların moral düzeylerini yükseltir, motivasyonlarını arttırır. Sonuçta örgütsel faaliyetlere aktif ve etkili olarak katılmış olurlar.²⁹

Birçok işletme rekabetin arttığı uluslararası sınırların kalktığı günümüzde, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için organizasyonel yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bankalarda, endüstriyel şirketlerde yaşanan satın alma ve birleşmeler global ortamda rekabetin artmasına neden olmuştur. Yaşanan şirket birleşmeleri ve satın almalarda, üretim ve kalite artarken maliyetler azalmıştır. Ancak bu noktada insan kaynaklarını zorlayan nokta, işlerin yeniden yapılandırılması ve personelin yeni sorumluluklarında karşılaşılabilecek zorlukların üstesinden gelinmesidir.³⁰

İnsan kaynaklarının sorunların üstesinden gelinmesi sürecinde yapabileceklerinden biri personele yeni süreçlerin nasıl uygulanacağı konusunda bilgi ve eğitim vermek, prosedür ve yeni sistemler hakkında bilgi vermek olacaktır. Bu eğitim sürecinin baştan yeniden bir eğitim programı olacağı mı yoksa resmleştirilmemiş bir çalışmamı olacağı karşılaşılan zorluğun derecesine göre karar verilecek bir unsurdur.³¹

1.2.3. İş Zenginleştirme

Frederick Herzberg 1956'da yayınlanan iş tatmini ve motivasyonu çalışmasında, iş tatmininin ve hoşnutsuzluğunun birbirinin karşıtı ifadeler olmadığını, bunları etkileyen faktörlerin birbirinden farklı olduğunu tespit etmiştir.³²

²⁸Bingöl, a.g.k., s. 107

²⁹Bingöl, a.g.k., s. 107

³⁰Changing Nature of Human Resource Management, HR Management-Strategies and Environment, Section 1, s.9

³¹Philips, Jack J., Ron D. Stone, Patricia Pulliam Philips, The Human Resources Scorecard, Measuring the Return on Investments, s.57

³²Gomez, Luis R, Stephen J. Mussio, An Application of Job Enrichment in a Civil Servis Setting: A Demonstration Study, s.49.

İşte tatmin olmayı etkileyen faktörler arasında işte başarılı olmak, başarıların takdir edilmesi gibi faktörler etkiliyken, işte tatminsizliği ise alınan ücret, şirket politikaları gibi faktörler etkilemektedir.³³

Asıl amaç; işin içeriğinin çalışanlara başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak, onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işleri daha anlamlı ve çekici hale getirecek şekilde değiştirilmesidir. Çalışanın sorumluluk alanı genişler, statüsü değişir.

İlk başlarda yönetim biliminde hakim olan, çalışanların tek bir konuda uzmanlaşması fikri, iş genişletme ve iş zenginleştirme kavramlarının ortaya çıkmasıyla son bulmuştur. İş dizaynı sürecinde klasik dönemde çalışanlara sadece yapacakları işlerle ilgili bilgi verilmiş ve sadece kendilerine verilen talimatları yerine getirmesi beklenmiştir. İş zenginleştirme modeliyle birlikte, çalışanın yönetime katılması ve çalışana danışma ağırlık kazanmış, böylelikle personelin işi daha fazla sahiplenmesi sağlanarak güveni artırılmıştır.³⁴

Yapılan araştırmalar beşeri sermayenin, işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesini ve işletme performansını artırmada yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır. İşletme bilimciler beşeri sermayenin önemine dikkat çektikleri halde, bu konuya gerekli önemin verilmediği görülmektedir.³⁵

Yapısal olarak değişik nitelikte olan fonksiyonel iş grupları bir bütün haline getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik düzeydeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. Başka bir ifadeyle iş zenginleştirme tekniğinde işçinin rolü, faaliyeti, sorumluluğu ve haberleşme tarzı baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bu düzenlemeler yapılırken iş planları yapma, problemi çözme ve amaç belirleme en çok kullanılan yöntemlerdir.³⁶

İş zenginleştirilmesi, Herzberg'in motivasyon kuramına dayanılarak geliştirilmiştir ve burada temel amaç çalışanların sorumlulukları ve öz-güvenleri yükseldikçe işlerinde motivasyonlarının da artacağı yönündedir. İş zenginleştirilmesi çalışanlara yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrol, sorumluluk, gelişim ve tanınma sahibi olmayı sağlar.

³³Gomez, Mussio, An Application of Job Enrichment in a Civil Servis Setting: A Demonstration Study, s.49.

³⁴Konz, Stephan, Work Design: Endustrial Ergonomics, Publishing Horizons Inc, 1990, s.93

³⁵Carmeli, Abraham, Strategic Human Capital and the Performance of Public Sector Organizations, Scandinavian Journal of Management, 2004, s.376.

³⁶ Bingöl, a.g.k., s.107

En bilinen iş zenginleştirmesi yolu, yapılan işe işletmenin değil çalışanın gözünden bakılan iş özellikleri yaklaşımıdır. İş özellikleri yaklaşımına göre, bir iş çalışanın motivasyonu, performansı, iş tatminini artıracak ve buna karşın iş devamsızlığını ve işi bırakma isteğini düşürecek önemli temel boyutları kapsamalıdır.

Bu temel boyutlar:

- Yetenek çeşitliliği
- Görevin belirlenmesi
- Görevin önemi
- Özerklik
- Geri bildirim

Yetenek çeşitliliği bir işin yapılması için gerekli olan farklı aktivitelerin, çalışanların yeteneklerinin derecesidir. Görevin belirlenmesi, bir işin başından sonuna kadar tamamlanması için gereken süreçleri kapsar. Görevin önemi, bir işin başkalarının hayatı ve işleri üzerindeki temel önem derecesidir. Özerklik bir işin çalışana sağladığı özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisinin derecesidir. Geribildirim ise bir işin, çalışanlara performansları ile ilgili doğrudan ve net bilgi sağlama derecesidir.³⁷

Son zamanlarda bu kavram motivasyon olarak da nitelendirilmektedir. Bir çalışan için motive edici iş tanımlayabilir ve çalışana mesleğinin esasını teşkil eden bir işle görevlendirir ya da çalışanın hırsına uyumlu yeni bir işi tasarlırsak, yüksek verimlilik için gerekli olan birey / organizasyon eşleşmesini yaratmış oluruz.³⁸

Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi motivasyonun sağlanmasında önemli bir diğer unsurdur. Çalışanların alınan kararlara katılımı sağlanarak işletme içinde yapılması planlanan değişimleri daha kolay benimsemeleri sağlanır. Ortaya çıkan problemlerin çözümü için kararlar alabilen ve uygulayabilen personel kendisini yönetimin bir parçası olarak görmektedir.

³⁷<http://www.ikademi.com/members/bilgen-hundur.html>

³⁸Herrmann, N., İş Yaşamında Bütünsel Beyin, İstanbul, 2003, s. 163

İşletmelerde inovasyonun bireyler tarafından inovasyonun belirleyicilerine odaklanan akademisyen sayısı giderek artmaktadır. İnsanları yaratıcı yapan, işlerinde etkili olmalarını sağlayan etkenlerin neler olduğu önemli tartışma konuları haline gelmiştir.³⁹

Bu soruların temelinde çalışanların motivasyonunu güçlendiren “örgütsel vatandaşlık davranışı”, “kişisel inisiyatif”, “çalışan yaratıcılığı”, “gereğinden daha fazlasını yapmak” gibi önemli konuların varlığını ortaya konmuştur. İnovasyon kavramının içerisinde de “gereğinden fazla çalışmak” kavramı da yer almaktadır. İnovasyon süreci sadece yaratıcı fikirlerin gelişimini değil, aynı zamanda bu fikirlerin uygulanması aşamasını da kapsamaktadır.⁴⁰

İşletmelerde çalışan personelin motivasyonu için önemli olan uygun ortamlarda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmasıdır. Motivasyon teorilerinin gelişiminden de görüldüğü gibi her alanda bir gelişme ve değişim söz konusudur. Bu anlamda çalışanların ve tüm toplumun hayatını etkileyen değişim kavramı ile çalışanların motivasyon teorileri değişmiştir.⁴¹

İyi dizayn edilmiş işler, gerekli olan yeteneklerin hem sayısını hem de düzeyini artırmaktadır. İş, çalışanlar için iş zenginleştirme yapıldığında daha da anlamlı olmalıdır. Çalışanların işlerinin zenginleştirildiği, geliştirildiği ve personele işleri üzerinde daha fazla kontrol hakkı verildiğinde veya çalışanların sürekli denetlenmeleri yerine onlara daha çok özgürlük verildiği takdirde personel daha fazla çalışacaktır.⁴²

1.2.4. Oryantasyon

İşletme yöneticileri yatırım kararlarını insan kaynaklarının görüşünü değerlendirerek alırlar. Bazı işletmeler personellerini değerli yatırımlar olarak görürken, bir bölümü ise personelleri sadece daha fazla kar elde etmelerine yardımcı olacak bir araç olarak görürler.⁴³

³⁹Dorenbosch, Luc, Marloes L. vanEngenandMarinusVerhagen,On-the-jobInnovation: TheImpact of Job Design and Human Resource Management throughProductionOwnership, *Volume 14*, Number 2, 2005, s.129.

⁴⁰Dorenbosch,Luc,Marloes L. vanEngenandMarinusVerhagen,On-the-jobInnovation: TheImpact of Job Design and Human Resource Management throughProductionOwnership, *Volume 14*, Number 2, 2005, s.129.

⁴¹ Şimşek, M., İş Hayatında Mükemmellik, İstanbul, 2004, s. 266

⁴²Fein, Mitchell, JobEnrichment: A Reevaluation, Sloan Management Review, C:15, No:2, Ocak 1974, s.170

⁴³ Greer, Charles R.,Strategic Human Resources Management,2nd Edition, s.2

İşletmeler eğer personellerini değerli görürlerse, bu durumda çalışanlarına yatırım yapacak ve onların gelişmesi için daha iyi eğitim verme yoluna gideceklerdir.⁴⁴

Eğitim sürecinin ilk aşaması işe alıştırma (oryantasyon) eğitimidir. Oryantasyon; işletmeye iş için başvuran bir personel adayının, bu dileğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir personeli olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitimidir.

Oryantasyon eğitimi, işe yeni alınan çalışana, işletmeyi, iş arkadaşlarını, yöneticilerini ve işini tanıtarak, yapacağı işe ve çalışacağı işletmeye uyumunu sağlamak, böylelikle onu işletmeye kazandırmak amacıyla yapılan faaliyetler bütünüdür şeklinde tanımlanmaktadır.⁴⁵

Geçtiğimiz on yıl boyunca öğrenme transferi, görev öğrenme becerilerin üzerindeki etkililiğini test etme açısından birçok uygulamalı psikolog ve yönetim araştırmacılarını etkilemiş olan popüler bir araştırma konusuydu. Öğrenme transferi, genel olarak işyerinde edinilen yeni bilgi ve becerilerin uygulama, genelleme ve kalıcı hale getirilmesi olarak tanımlanabilir. Henüz bütün bilgi ve beceri çeşitleri arasında, yönetim becerileri çok daha öneme sahip fakat daha az odaklanılmış olmaktadır. Yönetim becerilerinin (kişilerarası ve denetim becerilerini de kapsayan), görev becerileri bireysel iş gereksinimlerine özgü olduklarında farklı iş ayarlarına da transfer edilebildikleri söylenmektedir. Bu yüzdendir ki, yönetim becerilerine odaklanan bir araştırma, öğrenme transferi literatüründe öğrenme uygulanabilirliğiyle bağlantılı olduğundan, daha fazla değere sahip olmalıdır.⁴⁶

Örneğin, farklı yüksek dereceli programlar arasında MBA, en çok kabul gören ve atlama taşı olmaya en çok yakın olan programdır. MBA programı çalışanları ve organizasyonları için oldukça pahalı bir yatırım doğurduğundan, programın işletmeye etkisinin tespit edilmesi ve bu bilince sahip olunmasının sağlanması gerekmektedir.

⁴⁴Greer, Charles R., a.g.k, s.2

⁴⁵Hodgetts, Richard M., Donald F. Kurtko, Management, HorcourtBraePublishersCo., New York, 1986, s.223.

⁴⁶Eddie W.L. Cheng, Danny C.K. Ho, The Influence of Job and Career Attitudes on Learning Motivation and Transfer, Career Development International, 6/1, 2001, s.20.

Yeni personele uygulanacak bu oryantasyon eğitimlerinin yöntemi bir çok etkene bağlıdır. Bu nedenle uygulanacak yöntemin en sağlıklı şekilde belirlenmesi için dikkate alınması gereken noktaları şu şekilde sıralayabiliriz:⁴⁷

- Oryantasyon eğitimine tutulacak kişi sayısı,
- Aktarılmak istenen bilgilerin niteliği,
- Programa tabi tutulacak kişilerin pozisyonları,
- İşletmenin coğrafi durumu,
- Oryantasyon programının süresi,
- Oryantasyon eğitiminden sorumlu kişilerin özellikleri.

İyi planlanmış bir oryantasyon ve eğitim programı işten ayrılma sıklığını azaltıp, yeni personele yapılan yatırımı başarıya ulaştırır. Oryantasyon dönemi, çalışanların işyerini ve birlikte çalışacağı kişileri tanıması için ayrılan bir zaman dilimidir. Personel çalıştığı ortamla ve bu ortamı paylaştığı kişilerle ne kadar çabuk kaynaşırsa üretkenliği o kadar çabuk ortaya çıkacaktır.

Oryantasyon eğitiminin süresi yapılan işin karmaşıklığına ve personelin özelliklerine bağlı olarak iki hafta ile altı ay arasında değişebilir.⁴⁸

Oryantasyonun önemi ve amacı; hem personelin eğitimi hem de işletmenin genel anlamda verimliliği ile doğrudan ilişkilidir.

• İş göreni çevresine karşı ihmal edilme ve beceriksizlik duygularından kurtarmak.

• İş görenin yürüteceği işin koşulları, uyacağı kurallar ve sağlanan sağlık, iş güvenliği, iş dinlenmesi v.b. olanaklar hakkında bilgilendirmek.

• Yeni personelde işletmenin veya işyerinin kendi işletmesi ya da kendi işyeri olduğu duygusunu yaratmak.

• İşe alma dönemlerinin ilk aylarında çok yüksek olan işten ayrılma bir başka deyişle personel değişim çabukluğu oranını düşürmek.⁴⁹

⁴⁷ Şahin, Niyazi, İşe Alma Yerleştirme ve Oryantasyon, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999, s.45.

⁴⁸<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf>

⁴⁹ Bilgin, L., Taşçı, D., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Tonus, H., Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 2004, s.80.

Yapılan oryantasyon uygulamaları ile çalışan verimi arasında çok sıkı bir korelasyon olduğunu göstermiştir. İş görenin kabiliyetleri ve kişiliği ile işin gerekleri arasında ahenk mevcut olursa iş görenin işinden elde edeceği tatmin düzeyi yükselecek ve verimlilik artacaktır. İş görenler şirketlerine entegrasyonda sorun yaşamaz ve kendilerini yeni kültürün bir parçası olarak görürler.⁵⁰

Oryantasyon eğitimi yeni göreve başlayan ve korku, çekingenlik gibi duygular içinde olan bireylerin sormaya cesaret edemedikleri soruları sorması ve kurumun diğer personeliyle sosyal ilişkiler kurup, geliştirmesi açısından da önemlidir. Oryantasyon programlarında mutlaka belirli yöneticilerin özellikle bu iş için görevlendirilmeleri ve bu eğitimi verme konusunda bilinçlendirilmeleri gereklidir. Bu eğitim programının içeriğinde ise işin teknik boyutları ile ilgili enformasyon kadar işin sosyal boyutları da değerlendirilmeli; çalışanın işe uyumunu ve sosyalizasyonunu sağlayacak iletişim sağlanmalıdır.

Oryantasyon mutlaka çok iyi planlanmış olmalıdır. Oryantasyonun amacıyla en sıklıkla yapılan çalışmalar; işle ilgili ifadeleri – görev tanımlarını aktarmak, işin gerektirdiği yeterlilikleri yeni elemana göstermek, dinlenme odaları, sosyal tesisler, üretim bantları, birimler v.b. fiziksel çevre ve işletme hakkında adayı bilgilendirmek, tanıtım toplantıları yapmak, kurumun genel yapısı, örgütsel iletişim düzeni (yukarı, aşağıya doğru, yatay ve çapraz iletişim) çalışanlar, iş ve iş süreçleri v.b. konulara ilişkin yazılı dokümanları adaya vermek şeklinde sıralanabilir.⁵¹

İşe dahil olma sürecinde eğitilen personelin motivasyonu ve tavrı, eğitimin başarısı için oldukça önemlidir. Bir başka önemli olan faktör ise kariyer bağlılığıdır. Eğer eğitilecek olan personel, işine ya da kariyerine bağlıysa eğitim sürecinden daha fazla verim aldığı görülmektedir. Çünkü bu personeller, öğrendiklerini işlerine aktararak performanslarını artırma konusunda istek duymaktadırlar. Motivasyon çalışan üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Öğrenilen motivasyon kavramı eğitim sürecinde, bireyin eğitim programına dahil olması konusunda istekli olması olarak tanımlanabilir. Eğer bireylerde motivasyon yoksa, bu durumda verilen eğitimin başarılı olması zorlaşacaktır.

⁵⁰ Ertürk, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, 2006, s. 288

⁵¹ Gürüz, D., Yaylacı, G., Ö., Eğitimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.170-171

Organizasyonlar sürekli öğrenim yerleri olarak tanımlanabilir. Organizasyonel öğrenim Marsick (1994) tarafından ‘Uzun dönemde işletme kapasitenin artırılabilmesi için koordine olmuş sistemlerin bireyler için değişimini, işletme felsefesinin ve yapısının değişimi’ olarak ifade etmektedir.⁵²

Oryantasyon eğitimi ile ilgili yapılan araştırmalar, çalışanın kendi arzularıyla işten ayrılma nedenlerinin yarısından fazlasının işe başladıklarından sonra geçen ilk altı aylık sürede olduğunu göstermektedir. Bu durum genellikle işe başlayan yeni çalışanın tamamen kendi haline terk edilmesinden, onu beraber çalışacağı kişilerle tanıştıracak, kendisine yol gösterecek hiç kimsenin bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Bu gibi araştırmaların sonuçları oryantasyon eğitiminin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu göstergesi olarak kabul edilmektedir.⁵³

1.2.5. Standart Çalışma Programları

Standart çalışma programları, sabit bir çalışma haftasına göre çalışmanın programlanmasını öngörmektedir. Buna göre; iş gören, örneğin günde belirli saatler arasında 7.5 saat olmak üzere bir haftada 45 saat çalışmak durumundadır. Bu programlar, işyerinin çalışma düzenine göre vardiya durumunu ve her bir vardiyanın hangi saatte başlayacağını ve hangi saatte sona ereceğini önceden belirlemiştir ve sabittir. Herhangi bir esneklik söz konusu değildir. Böyle bir yaklaşım, 19. yy dan beri uygulanmaktadır. Ülkemizde de iş yasaları böyle bir düzenlemeyi öngörmektedir. Bu durum, bir takım sıkıntılara neden olduğundan, özellikle gelişmiş ülkelerde yeni çalışma programı teknikleri geliştirilmiştir.⁵⁴

Fakat her konuda artık globalleşen, sınırların ortadan kalktığı dünyada, çalışanları çalışma saatleri anlamında sınırlandırmanın ve hiç esneklik sağlamayan çalışma ortamının, çalışanların iş dışı özgürlüklerini de sınırlandırdığından günümüzde çok fazla tercih edilmeyen bir uygulamadır. Özellikle bazı üretim sektörlerinde özellikle esnekliğe ihtimal vermemesi sebebiyle kullanılan ve tercih edilen bir yöntemdir.

⁵²Armstrong, Michael, Strategic Human Resource Management, A Guide to Action, 4th Edition, s.178

⁵³Yalçın, Selçuk, personel Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.70.

⁵⁴Bingöl, a.g.k., s. 110

1.2.6. Esnek Zamanlı Programlar

Standart olmayan bir çalışma programı olan esnek zamanlı çalışma programı, örgütler açısından popüler olan bir yöntemdir. Basitçe ifade edilirse, esnek zaman, iş görenlere, çalışma zamanlamasında ve iş dışı faaliyetlerde günlük tercihte bulunma olanağı veren bir programdır.⁵⁵

Yani, iş görenin hangi saatler arasında çalışacağına kendisi karar vermektedir. Böyle bir program, devamsızlığı azaltır, iş gören moralini yükseltir.⁵⁶

Sıkıştırılmış iş haftaları, uygulanan esnek çalışma yöntemlerinden birisidir. Buna göre; iş gören, bir haftada çalışması gereken, örneğin 45 saati 6 gün yerine 4 veya 5 güne sıkıştırabilir. Yani bir işçi, haftada 45 saat çalışması gerekiyorsa, standart iş günü saatlerinin dışına çıkarak 4 veya 5 günde bu 45 saatlik çalışmayı gerçekleştirebilir. Bu tür bir programın; makine ve materyallerin kullanımından daha fazla yarar sağlanması, işçi devri ya da devamsızlığını azaltması gibi faydaları vardır. Fakat günümüzde bu tür bir uygulamanın yasal birtakım problemlere neden olmaması sebebiyle İş Yasası'nda gerekli düzenleme getirilmiştir. Buna göre; "Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde onbir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir." hükmüyle yasal düzenlemeyle netleştirilmiştir.

Çalışanlara sunulan çalışma düzenleri arasında, esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış çalışma programları ve evde çalışma gibi alternatifler gösterilmektedir. Bu tür alternatiflerin çalışan motivasyonunu artırdığı görülmektedir.

1.2.7. Kısmi Süreli Çalışma

Sürekli bir kısmi çalışma programı, kısaltılmış günlük program niteliğindedir. İş görenler sürekli olarak örneğin saat 13:00' den 17:00' ye kadar yarım gün çalışabilmektedir. Kısmi süreli çalışan işçinin ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri, tam süreli emsal işçiye göre çalıştığı süreye orantılı olarak ödenir.⁵⁷

⁵⁵Bingöl, a.g.k., s. 110

⁵⁶Bingöl, a.g.k., s. 110

⁵⁷ Bingöl, a.g.k., s. 111

Bazı çalışanlar, mecburiyetten dolayı tam zamanlı işlerden vazgeçip yarı zamanlı olarak çalışmaktadırlar. Bu tercihte en önemli neden aile ile ilgili konular olarak gösterilmektedir. Kadınların özellikle çocuk yetiştirme ve yaşlı yakınların bakımını üstlenmesi nedeniyle tam zamanlı çalışma yerine yarı zamanlı çalışmaya mecbur kalmaktadırlar. Buna ek olarak, iş arayan kişiler, sadece yarı zamanlı iş bulabilenler ve çalışması gereken emekliler de mecburi olarak yarı zamanlı çalışmaktadırlar.⁵⁸

Tam zamanlı çalışanlar, yarı zamanlı işleri tercih etmeleri nedeniyle, maaşlarından ve işletmenin sağladığı birçok yararlardan vazgeçmek zorunda kalmakta, ayrıca bu kişilerin kariyer gelişimleri zarar görmektedir. Özellikle, kadınların tam zamanlı işlerden ayrılmaları ve yarı zamanlı işleri tercih etmeleri, kadınların kariyer gelişimlerini ve kendilerinin ve ailelerinin gelecek refah seviyelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunlarla birlikte, birçok yarı zamanlı çalışan, performansla ilgili geri bildirimlerin tam zamanlı olarak çalıştıkları gibi sağlanmadığı vurgulamakta, iş arkadaşlarından ve işverenlerden tam zamanlı olarak çalıştıkları zamanki ilgiyi görememekten yakınmaktadırlar.⁵⁹

Yarı zamanlı çalışanların işveren tarafından tercih edilmesinin en önemli nedeni ekonomik olarak ifade edilmektedir. Yarı zamanlı çalışanların sayısındaki artışın en önemli nedenlerden biri işletmenin tam zamanlı çalışanlara sağladığı ücret dışı yararların – paralı tatil, sosyal güvenlik, sağlık gibi – yarı zamanlı çalışanlara da sağlanması olarak belirtilebilir. Yarı zamanlı çalışma yaklaşımı, yüksek ücret dışı yararların sağlanması nedeniyle çalışmayı düşünenleri çalışmaya teşvik etmekte ve birçok yetenekli bireyi işgücüne katmaktadır. Ücret dışı yararların tüm çalışanlara sağlandığı durumlarda, düşük ücretle çalışan yarı zamanlı çalışan sayısında bir artma olduğu belirtilmekte, fakat yüksek ücretli çalışan yarı zamanlı çalışan sayısında bir değişikliğe yol açmadığı ifade edilmektedir.⁶⁰

Yarı zamanlı çalışanların işletmeye entegrasyonunun sağlanması ve yarı zamanlı çalışanların işletmeye katkılarının tam zamanlı çalışanlar gibi değerlendirilmesi motivasyonun artırılmasında önemli rol oynamaktadır.⁶¹

⁵⁸<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article15.pdf>

⁵⁹<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article15.pdf>

⁶⁰Buchmueller, 1999, s. 561

⁶¹Corwin, Lawrence ve Frost, 2001, s. 121; HR Briefing, 2000, s. 5; O'Brian, 2000, s. 20; Sherer ve Coakley, 1999, s. 4

Yarı zamanlı çalışanların işletmenin önemli bir parçası olduklarını hissetmesi onların işletmede daha uzun süre kalması, daha verimli çalışması ve yapılan işleri daha hızlı öğrenmesine katkı sağlamaktadır. Özellikle işe yeni başlayan yarı zamanlı çalışanların bu duyguyu hissetmeleri gerekmektedir. Bu çalışanların tam zamanlı çalışanlarla birlikte yemeğe çıkarılması bu duygunun gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bununla beraber, yarı zamanlı çalışanlara gerekli oryantasyon, yetiştirme ve kaynakların sağlanması işlerin daha etkili yapılmasında yardımcı olmaktadır.⁶²

Ayrıca yarı zamanlı çalışanların toplantılara katılımının sağlanması ve bilgilendirilmesi gibi önemli konuların yarı zamanlı çalışanların motivasyonunun artırılmasında etkili olmaktadır. Hatta iş başında olduğu için toplantıya katılmayanlara, toplantılarda neler olup bittiğinin açıklanması da onlara değer verildiğinin bir işareti olarak gösterilmektedir. Sosyal etkinliklere katılımının teşvik edilmesi motivasyonun artırılmasındaki diğer etkili bir yol olarak gösterilebilir. Bunların yapılması yarı zamanlı çalışanların işletmede yabancı olmadıkları hissini yaratmada etkili olmaktadır.⁶³

1.2.8. Yer ve Zaman Kavramlarından Bağımsız Çalışma

Bugün en popüler olan çalışma yöntemlerinden birisidir Yer ve Zaman Kavramlarından Bağımsız Çalışma (Teleworking). Özellikle iletişim teknolojisinin gelişmesiyle birlikte Batı' da bu yöntem yoğun olarak rağbet görmüş bulunmaktadır. Bu yöntem, bir iş görenin çalışma zamanının önemli bir kısmını, işyerinden veya işverenden uzakta çalışmasını gerektiren geniş bir iş etkinliği dizisini kapsamaktadır. Temelde işyeri dışında çalışmanın 2 önemli türü söz konusudur. Bunlar; Evden Çalışma (Telecommuting), İş Merkezlerinde Çalışma (SatelliteOffices, NeighborhoodWorkCenters) dır. Böylece bu şekilde çalışanlar; yol, trafik, hava şartları v.s. gibi durumların doğurduğu zaman kayıplarından kurtulmuş olurlar.⁶⁴

⁶²Corwin, Lawrence ve Frost, 2001, s. 121; HR Briefing, 2000, s. 5; O'Brian, 2000, s. 20; Sherer ve Coakley, 1999, s. 4

⁶³Corwin, Lawrence ve Frost, 2001, s. 121; HR Briefing, 2000, s. 5; O'Brian, 2000, s. 20; Sherer ve Coakley, 1999, s. 4

⁶⁴Bingöl, a.g.k., s. 112

Uzaktan çalışma (telework / telecommuting), ücretli iş görenlerin iş yeri merkezinden uzakta bir yerde (telelocation), yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak işlerini yapmaları esasına dayanan alternatif bir çalışma biçimidir. Uzaktan çalışan iş görenler, teleworkers olarak adlandırılmaktadır. Uzaktan çalışmada sanal iş gücünün çalıştığı yerlere sanal iş yeri/ofis (virtualworkplace/office) denmektedir.

Uzaktan çalışma modelleri ise; evde çalış ma(working at home), uydu ofisler (satelliteoffices), telework merkezleri (telecenters), yerel çalışma merkezleri (telecottage), teleköy (televillage), mobil telework, sınır ötesi (transborder) telework, geçici iş istasyonları (temporaryworkstations) olarak sıralanmaktadır.

Uzaktan çalışmada, sanal işler (virtualwork) çoğu kez sanal ekiplerle yürütülmekte ve ekibe katılım değişkenlik göstermektedir.

Sanal ekip (virtualteams), ortak olarak paylaşılmış bir amacı gerçekleştirmek için teknolojiyi kullanarak, zaman, mekan ve örgüt sınırlarından bağımsız olarak faaliyet gösteren insan grubu olarak tanımlanmaktadır. İşletmeleri uzaktan çalışmayı uygulamaya yönelten ve sanal ekip kullanımının yaygınlaşmasına neden olan faktörler şunlardır:

Şirket birleşmeleri ve ortaklıklar, küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş, teknik uzmanlığın önem kazanması (firmanın dünyanın uzak bir köşesinde dahi olsa konularında en iyi elemanları projeye dahil ederek uzmanlık derecesini artırır), örgütsel esneklik ve adaptasyon sağlama, bağımsız çalışma koşulları, vasıflı çalışanlara yerlerini seçme ve zamanlarını düzenleme özgürlüğü sağlama, görevlerini yaratıcı ve verimli şekilde yerine getirmeleri için çalışanları teşvik etme, verimlilik artışı sağlama (ofisten uzakta çalışanların verimlilikleri, geleneksel ofis koşullarında çalışanlardan % 15 - 20 daha fazladır.⁶⁵

Performans düzeyini sürdürmek ve iyileştirmek uzaktan çalışma anlaşmalarında tanımlanan bir zorunluluktur.

⁶⁵Ölçer, F., “Uzaktan Yönetim: Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı”, Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, Sayı2, 2004, Manisa, s.52 - 53

Bu zorunluluğun yerine getirilmesi için yöneticiler ve iş görenler birlikte çalışmalı; en üst düzeyde performans yönetim becerilerini kullanmalıdırlar. Öte yandan, amaçlar belirlenirken ve performans geribildirimini verirken, bu noktalar dikkate alınmalıdır:

- Sanal iş gücünün katılımı yöneticilerin gözlemlerinin benimsenme oranını artırır, fikirlerini söyleme fırsatı verilen sanal iş gücü geribildirimden daha memnun olacaktır.

- Genelden ziyade, sanal iş gücünden ne beklediğini tam olarak açıklayan spesifik performans amaçları belirlenmelidir.

- Eğer problem alanları doğru bir şekilde tartılırsa verimlilik artışı daha fazla olacaktır.

- Eleştiri, savunucu tepkilere neden olacaktır. Sanal iş gücünün çalışmalarının aksak yönleri üzerinde çok zaman harcamaktansa, nasıl iyileştirileceği konusunda konuşmak daha verimli olabilir.

- Sanal iş gücünün performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmemeye (fazla/aşırı hoşgörü) ve her görevin kantitatif terimlerle değerlendirilemeyeceğine dikkat edilmelidir.

- Sanal iş gücü iyi çalışmalarından dolayı ödüllendirilmelidir –iş görenler eleştiriden ziyade başarılar ödüllendirilerek ve olumlu geribildirim verilerek daha iyi motive edilebilirler.

- Eğer sanal iş gücünün beklenen çalışmayı gerçekleştirmediği anlaşılırsa, uzaktan çalışma düzenlemelerinde ayarlamalar yapılmalıdır. İyileştirilmesi gerekli alanların en iyi şekilde belirlenmesi için düzenlemenin hem kişiler arası hem de teknolojik yönünün incelenmesi gerekir. Bu doğrultuda, grup etkileşiminin ve iletişim kalitesinin artırılması yolları araştırılmalıdır. Ayrıca, uzaktan çalışma politika ve prosedürlerinde gerekli değişiklikler yapılarak örgüt kültürüne uyumlu hale getirilmeli; gerekli görülürse, uzaktan çalışma uygulamasına son verilmelidir.⁶⁶

⁶⁶<http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C11S22004/fo.pdf>

1.2.9. İş Rotasyonu

Rotasyon, tek yönlü iş yükünü ve monotonluğu azaltmak ve bir iş yılı için çok sayıda tecrübeli elemanı bulundurmak amacıyla işletmelerin ve iş görevlerinin planlı bir şekilde değiştirilmesidir. İş rotasyonunun en önemli özelliği planlanmış olmasıdır. Bu bağlamda rotasyon, iş monotonluğunu ve tatminsizliğini ortadan kaldırmak, çalışanın işin tamamını görmesini, kendi işinin üretim sürecindeki konumunu ve önemini kavramasını sağlamak, personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesini temin etmek gibi farklı hedeflere yöneliktir.⁶⁷

İş rotasyonu, çalışanların yapılan işleri işletme bütününde değerlendirmek, farklı kişilerle çalışabilmek, kariyer gelişimini tekdüzelikten kurtararak canlandırmak amacıyla kullanılan bir işbaşı eğitim tekniğidir. Bununla birlikte, rotasyon tekniğinin çok az kullanılması veya çok fazla kullanılması eğitsel ve motive eden bir çaba olmaktan öteye giderek, birey için sıkıcı, uzmanlaşmayı engelleyici bir süreç haline de gelebilir. Bu nedenle rotasyon kararının alınmasında kişinin içinde bulunduğu durum, rotasyona karşı isteklilik düzeyi ve işletme ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır.

Rotasyon, bireylerde sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırmaya yönelik bir uygulamadır. Belirli dönemlerde kişiler, sağlık sorunları, aile sorunları, iş ortamındaki gerginlikler gibi nedenlerle kariyerlerinde bir durgunluk içine girerler. Bu dönem kariyer platosu olarak adlandırılır. Bu dönemde bulunan bireyin kariyer gelişimi yavaşlar. İş rotasyonu; özellikle kariyer platosu içine giren bireylere işyerinde hareketlilik, tek düzelikten kurtulma, işe yeni girenlere ise farklı işleri öğrenme, kişisel değerleri ile iş değerleri arasında uyum sağlama gibi değerler sağlar. İş rotasyonuna örnek olarak ise; halkla ilişkiler departmanından müşteri ilişkileri departmanına görevlendirme verilebilir.⁶⁸

İş rotasyonu popüler bir yönetim stratejisidir. Başarılı bir iş rotasyonu programı geliştirmek için önce hedefleri belirlemek gerekmektedir.⁶⁹

⁶⁷Taşkeser, Hande, Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirmeye Yöneticilerin Bakış Açılı İle İlgili Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005, s.53.

⁶⁸ Gürüz, Yaylacı, a.g.k. s.175 – 176

⁶⁹ Donald D. Triggs, Phyllis M. King, Job Rotation, Professional Safety, Vol.45,2,2000,s.32

İşte monotonluğu önlemek, takım çalışması ortamı yaratmak, kalite ve verimliliği artırmak gibi hedefleri örnek olarak verebilmekteyiz. Daha sonra mevcut durumu ölçmek için çalışanlara bazı sorunların sorulduğu anketler uygulanabilmektedir. Alınan geri bildirimler analiz edildikten sonra uygun iş rotasyonu programı geliştirilebilmektedir.⁷⁰

⁷⁰ Donald D. Triggs, PhyllisM.King, JobRotation, Professional Safety, Vol.45,2,2000,s.32

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans kelimesi yabancı kökenli bir kelimedir. Türkçe’ de bu kavrama karşılık olarak, edim veya başarı kelimeleri kullanılmaktadır. Ancak günlük konuşma ve yazı dilinde olduğu gibi insan kaynakları yönetimi alanında da 'performans' kelimesinin daha yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Performans kavramı için kesin ve net çizgileri olan bir tanım yapabilmek oldukça zordur. Farklı süreçlere yönelik farklı tanımlamalar yapılabilir. Bu kavram çok boyutludur ve aynı zamanda kavrama etki eden pek çok faktör bulunmaktadır. Ancak, en genel anlamda performansı; “görevi etkin bir biçimde yürütmek ve tamamlamaktır” şeklinde tanımlamak mümkündür. Performansa neden olan faaliyet; amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilene dayanılarak, nitel veya nicel olarak tespit edilebilmektedir. Bu sebeple sonuç mutlak veya görelî olarak ortaya konulabilmektedir.⁷¹

2.1. Performans Değerlendirme

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır.⁷²

Performans değerlendirmesi, kişilerin, departmanların ya da işletmelerin performanslarının önceden saptanmış bir takım kriterlere göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçülmesini” içeren bir süreçtir.⁷³

İş performansını geliştirmek ve yönetim becerilerini geliştirmek çalışanların istihdam edilebilirliklerini artırabilir. Çağdaş yönetim felsefesinde yönetimi öğrenme programlarının sağlanması içeren yönetimi geliştirme bu nedenle önemlidir. Genel olarak, yönetim öğrenme programları örgün eğitim programları ya da kısa dönem beceri dersleri olabilir. Yönetim geliştirme anlamında, resmi programlar daha uygundur ve daha popüler hale gelmektedir.⁷⁴

⁷¹ AKAL, Zuhâl, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları No:473, Ankara, 2000,s.1.

⁷² Bilgin, Taşçı, Kağnıcıoğlu, Benligiray, Tonus, a.g.k., s. 141

⁷³ Sümter, Esra, Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s.26

⁷⁴Sargent, Leisa D, Deborah J. Terry, The Effects of Work Control and Job Demands on Employee Adjustment and Work Performance, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1998,71, s.218

Bir iş analizi yapmanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Bu yöntemler, bilginin nasıl toplandığına, analiz edildiğine ve belgelendirildiğine bağlı olarak değişmektedir. Bir iş analizinin sonucunun yararlı olabilmesi açısından aşağıdaki faktörlerin analizi yürüten bireyler tarafından anlaşılması gerekmektedir. Bunlar:

- Analizin neden yürütüldüğünün anlaşılması;
- Analizin düzgün bir şekilde nasıl tamamlanacağı, ve
- İşin gereksinimlerinin ve yetkinliklerinin neler olduğudur.⁷⁵

Performans değerlendirme süreçlerinin önemi, ölçülemeyenin yönetilemeyeceği gerçeğinden kaynaklanır. Performans değerlendirilmesiyle personelin performansı örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirecek şekilde planlanır, yönlendirilir, desteklenir, ölçülür, karşılaştırılır ve değerlendirilir. Değerleme sonucunda performans yetersizliklerinin nedenleri araştırılır ve iyileştirici önlemler alınır. Mükemmel performans ödüllendirilir, eksikler tespit edilir ve daha da geliştirici düzenlemeler yapılır.

21. yüzyılda işletmeler içindeki şiddetli rekabetler temel bir sorun olmaya devam edecektir. Çalışan performansı üst yönetim tarafından daha kritik bir ölçüm gibi vurgulansa da, çalışanlar kendi kişisel üretkenlikleriyle ve bu çalkantılı çevrede kendi modası geçen bilgi ve becerilerine daha çok önem vermektedirler. Kendini geliştirmek ve yeni bilgiler edinmek kariyer dünyasında hayatta kalmak için en önemli strateji haline gelmiş durumdadır.⁷⁶

Sonuç olarak 'güncellenmiş' çalışanlar kendi iş performanslarını arttırmanın yollarını aramakta buna ek olarak kariyer umutlarını ve beklentilerini de arttırmaktadırlar. Açıkça, gelişimlerini işe aktardıkları müddetçe kazan-kazan durumu işçi ve işveren için de sağlanabilir. Bu durum kaçınılmaz olarak edinilen bilgi ve yeteneklerin derecelendirilmesini sağlamak için sağlam bir temel oluşturur.⁷⁷

⁷⁵State of Colorado Workforce&Staffing Consultants,Division of Human Resources, Department of Personnel & Administration, 2002, s.1

⁷⁶Tracey, Bruce, Michael J. Sturman, Michael J.Tews, AbilityVersusPersonality,, FactorsThatPredictEmployeeJobPerformance, Cornell University, Vol:48, Issue:3, s.314

⁷⁷ Roberts, Gary E, EmployeePerformanceAppraisalSystemParticipation: A Techn,queThat Works, s.8-10

İsrail’de avukatlar üzerinde iş tatmini, işe bağlılık ve iş performansı konusunda araştırma yapılmış, sonucunda ise iş tatmininin, personelin iş performansı ve işe bağlılık arasında ara bulucu olduğu ortaya çıkmıştır. Literatürde yapılmış birçok çalışmada da, işletme başarısının altında yatan bir sebep olarak işletmeye bağlılık araştırılmıştır.⁷⁸

Bireyler zamanlarının büyük çoğunluğunu çalıştıkları işyerlerinde geçirirler; ancak bu her zaman bireylerin çalıştıkları işlerden tatmin olduğu anlamına gelmemektedir. İşten tatmin olmanın cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırıldığı literatürdeki çalışmalara bakıldığında, erkek ve kadınların aldıkları maaştan, işlerinden tatmin olmaları arasında farklılık olduğu görülmüştür. Amerika’da yapılan araştırmada erkeklerin bir kısmının kendi işlerini kurmak veya kendilerine daha fazla zaman ayırmak üzere işten ayrıldıkları ortaya konmuştur.⁷⁹

İş hayatında, personel arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıkların bulunması hatta aynı personelin performans düzeyinde zaman zaman değişikliklerin izlenmesi, performans yönetiminin ve de personeli değerlemenin önemini ve işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır.⁸⁰

Performans değerlemesinin amacı; performansı geliştirmek ve performans değerlemesi sonuçlarına dayalı olarak ücret, terfi, işten çıkartma gibi idari kararları vermek amacıyla yapılır. Personelin performansını geliştirebilmek için öncelikle personeli tanımak, potansiyelini araştırmak, başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak gerekir. Performans değerlendirme; örgütte çalışan bireyleri sosyal bir varlık olarak fizik, duygu, moral, ilgi, tutum, bilgi, beceri ve yetenek gibi tüm yönleriyle tanımayı sağlayan önemli bir araçtır. Ayrıca personelin potansiyelini araştırmak, bir başka deyişle personelin geçmiş performansı yerine gelecekteki gelişme potansiyelini saptamak için de performans değerlendirme yapılabilir.⁸¹

⁷⁸Carmeli, Abraham, AnatFreund, WorkCommitment, JobSatisfactionandJobPerformance: An EmpiricalInvestigation, International Journal of OrganizationTheoryandBehaviour, 7(3), fall-2004, s.290.

⁷⁹ Johnson, James C, Diane J McClure, KennethC.Schneider, JobSatisfaction of LogisticsManagers: FemaleVersus Male Perspectives, TransportationJournal, 1999, Fall, s.5 -6

⁸⁰PHILIP,Tom,AppraisingPerformanceForResults, 2 nd. Edition, Mc.Graw Hill,1990,s.1.

⁸¹ Bilgin, Taşçı, Kağnicioğlu, Benligiray, Tonus, a.g.k., s. 143

Performans değerlemenin amaçlarından bir diğeri ise, iş tanımlarında ve iş analizlerinde daha önceden belirlenmiş standartlara hangi ölçüde yaklaşıldığının geri bildirimle saptanmasıdır. Önemli olan çalışanlara bu geri bildirimlerin olumlu bir yaklaşımla verilerek performansına katkıda bulunulmasıdır. Böylelikle personelin eksik olduğu yönlerin tespiti yapılmış olur ya da terfi edilmesi gereken ve yeni sorumluluklar almaya hazır olan personelin ortaya çıkması sağlanmış olur. Böylelikle alışanların eksik ve zengin yönleri ortaya çıkararak eğitim ve gelişimle desteklenmeleri söz konusu olacaktır.⁸²

Amerika'da yapılan bir araştırmada, işyerinde gösterilen performansın terfi etme üzerine etkileri, cinsiyet faktörü göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Söz konusu çalışmaya göre, cinsiyete göre iş performansları arasında bir farklılık görülmemiş ancak kadınların erkeklere göre terfi etme konusunda daha az şansları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer nokta ise kadın ve erkeklerin çalışma alanlarında farklılık gösterdiğidir. Kadınlar daha çok sanat, insan ilişkileri gibi işleri tercih ederken, erkeklerin ise büyük şirketlerde, mühendislik veya teknik alanlarda çalışmak istedikleri görülmüştür.⁸³

Bir performans değerlendirmesini planlamanın ve gerçekleştirmenin çeşitli yolları bulunmaktadır. Bir organizasyonun kullandığı sistem onun ihtiyaçlarına ve kültürüne göre değişiklik gösterir. Bazı değerlendirme prosedürleri performans ölçütleri yerine kişisel ölçütleri temel alır. Bazıları da sübjektif yargıları bir tarafa bırakıp objektif ölçütlerle ölçüm yapar. Çoğu organizasyon bunları kullandığından, objektif ve sübjektif değerlendirmeler üzerinde durulması daha doğru bir bakış açısidir. Organizasyonlar, sübjektif ve objektif ölçütlerin bir araya geldiği performans değerlendirmelerini etkili ve yasalara uygun bulmaktadırlar. Bu bağlamda, performans değerlendirmeleri tartışılırken genellikle iş tanımları temel alınır ve tek tek çalışanların değerlendirme sonucunda ne elde etmiş olacağı göz önünde bulundurulur. Yönetim yapısı sürekli değiştiği ve çalışma grupları artık üretim birimleri haline geldikleri için performans değerlendirmeleri de artık grup değerlendirmelerini daha fazla içermektedirler.⁸⁴

⁸² Bayraktaroğlu, Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2008, s.105

⁸³ Igbaria, Magid, Jack J. Baroudi, The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement Prospects: An Examination of Gender Differences in the IS WorkPlace, MIS Quarterly, Mar 1995:19,1, s.107-108.

⁸⁴ Palmer, Margaret J., ev. Doğan şahiner, Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayın, 1.baskı, 1993, s.39

Performans değerlendirmede elde edilen sonuçlar ile iletişimde kaynak durumunda olan yöneticiler, değerlendiriciler; çalışanların gelişmeye açık alanlarını geliştirmesi gereken yetkinlik düzeylerini belirleyebilir, eksik alanları tanımlayabilir ve eğitim planlarının içeriğini oluşturabilirler.

Özetle; performans değerlendirmeleri yalnızca işletmelerin çalışanların performanslarını ölçmek için değil aynı zamanda çalışanların da işlerin nasıl gittiğini takip edip, kişisel hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını belirlemek için kullandıkları bir işlevdir. Bir kuruluşta yapılandırılacak iyi bir performans sistemi hem yöneticileri hem de çalışanların performansını artırmasını sağlar. Performans (teşvik) sisteminin faydaları şöyle sıralanabilir:

- Yapılan işe değer verildiğini gösterir.
- Yöneticilerin ve çalışanların birbirlerinin pozisyonunu takdir ettiğini gösterir.
- Eğitim ihtiyaçlarını tarif eder.
- Potansiyel taşıyan kişiler dikkat çeker.
- Kurum içi rekabeti, motivasyonu ve iş tatmin düzeyini artırır.
- Personel içindeki iletişim kökenli uyumsuzlukların çözümünde etkilidir.
- Performansın ücret sistemine adil şekilde yansımalarını sağlar.⁸⁵

Performans değerlendirmeleri belirli yetkinlik kriterleri doğrultusunda yapılmalıdır. Yetkinlik kavramı; “o işi üstün performansa yol açacak şekilde yapabilmek için kişilik özelliklerinin, yeteneklerinin, teknik bilginin ve o işe yönelik motivasyonun uyumlu birlikteliği” şeklinde tanımlanabilir. Bir başka tanımda yetkinlik; “alışanların organizasyon departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerler sistemi ile uyumlu olarak sahip oldukları ya da geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler” dir. Temel olarak üstün performans için gerekli kriterler incelendiğinde uygulamada geçerli olan 20 yetkinlik kriterini şöyle sıralamak mümkündür:

- 1- Sonuçlandırma isteği
- 2- Kalite ve düzene önem

⁸⁵ Gürüz, Yaylacı, a.g.k., s. 211-212.

- 3- Organizasyonu tanıma
- 4- Uzmanlığı kullanma
- 5- İlişki kurabilme
- 6- Bilgi toplama
- 7- Müşteriye özen
- 8- İnsanları anlama
- 9- İnsanları etkileme
- 10-Liderlik
- 11-Diğerlerini geliştirme
- 12-Kararlılık
- 13-Kendine güven
- 14-Organizasyonel yükümlülük
- 15-İnisiyatif
- 16-Esneklik
- 17-Sorumluluk
- 18-Analitik düşünme
- 19-Takım çalışması, işbirliği
- 20-Yenilikçi olma⁸⁶

Ölçütler ve değerelecek nitelikler kadar önemli bir başka konu, değerelelendirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağıdır. Değerelelendirmenin belirli zaman aralıklarıyla ve hatta yılda 1 defa yapılması yaygın bir uygulamadır. Bunun yanı sıra ücret artışlarının yapılacağı zamanlar, terfi – nakil konusundaki kararların alınmasından önce, kişinin üst yöneticisinin, görevinin ya da görev yerinin değıştiği zamanlarda da yapılması dönemlerinde de yapılabilir.

Doğru bir performans değereleme için, değerelelendirmelerin 3 - 6 ayda bir yapılması, hedeflerin yıl başında belirlenmesi, çalışan / yönetici iletişiminin sağlanması, kişinin çalıştığı işin analizinin yapılması önemlidir.

⁸⁶ Gürüz, Yaylacı, a.g.k., s. 214 -215

Performans değerlendirme sürecinden beklenen faydaların elde edilebilmesi için alelade yapılacak bir değerlendirme yerine sistemli bir planlama yapılması ve belli bir sürecin gerçekleştirilmesi gerekir. Yapılan planlamanın ise öncelikle amaca hitap edecek şekilde düzenlenmesi gerekir. Sadece alınacak somut sonuçlara değil aynı zamanda yapılacak olan planlamayla, performans değerlendirme süreci sonunda değerlendirilenlerin durumlarını da aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır.

2.1.1. Performans Değerlendirmenin Faydaları

Performans değerlendirme çalışanların etkinliğinin artırılması açısından önem taşımaktadır. Kariyer basamaklarının her aşamasında çalışan performansları değişebilmektedir. Bu nedenle her dönemde performans değerlendirme, organizasyonun başarısı için gereklidir.

Bireyler örgütte başlangıç, olgunluk ve gerileme aşamalarını sırayla yaşarlar. Örneğin çalışanlar kariyer yolunun başlangıcında, daha çok işi öğrenme, eğitim ve kendilerini gelişme eğilimindedirler. Kariyerde olgunluk döneminde bireyler daha çok terfi, ücret artışı ve kendilerini gerçekleştirme eğilimi üzerindeyken, gerileme döneminde ise emeklilik sürecine girecektir. Bireyler herbir kariyer evresinde görevlerini yerine getirecekler ve performans değerlendirme ihtiyacı devam edecektir.⁸⁷

Performans değerlendirme çalışanlar açısından psikolojik bir ihtiyaçken, insan kaynakları için ise önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü insan kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleriyle hem kurumun ilerideki başarısı sağlanırken hem de çalışanların performansları artırılabilmektedir.⁸⁸

Performans Değerlendirme Sistemleri' nin çalışanlara olan faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz:⁸⁹

- Üstlerinin, performansları hakkındaki düşünceleri bilmesini ve “fark edilme, tanınma” ihtiyacının karşılanmasını sağlar.

- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.

⁸⁷ Soysal, Abdullah, Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 2000, s.790

⁸⁸ Işığışık, Erkan, Performans Ölçümü, Yönetimi, İstatistiksel Analizi, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Ekonometri ve İstatistik E-Dergisi, Sayı:7, 2008

⁸⁹ UyarlıgilCavide: İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:154, 1994, s.9-10.

- Performansları hakkında geri bildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.

- Kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.

- Kariyer gelişmelerine yardımcı olur.

Yöneticilerin sahip olduğu bilgiler, organizasyonun yönetim kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Üst düzey yöneticilerin koydukları hedeflerin gerçekleşme düzeyi, işletmenin başarısını göstermesi ve organizasyonun işleyişiyle ilgili bilgi vermesi açısından önem taşımaktadır.⁹⁰

Performans Değerlendirme Sistemleri' nin yöneticilere olan faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz :⁹¹

- Astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini kuvvetlendirir.

- Ödüllendirecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.

- Koçluk ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.

- Bireysel verimliliği artırır.

- Takım çalışmasını güçlendirir.

- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.

Uluslararası sınırları kalktığı ve işletmeler arası rekabetin arttığı günümüz dünyasında, işletmelerin kurumsal bir yapıya kavuşması önem taşımaktadır. Bu nedenle performans değerlendirmeleri işletmelerin kurumsallaştırılması yönünde atılan önemli bir adım olmaktadır.⁹²

Performans Değerlendirme Sistemleri' nin işletmelere olan faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz: ⁹³

- Kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlar.

⁹⁰ Halis, Muhsin, Mehmet Tekinkuş, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, Seçkin Yayıncılık

⁹¹ Muhsin Halis, Mehmet Tekinkuş, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003, s.175

⁹² Halis, Tekinkuş, s.177

⁹³ Öz, Özge, Performans Değerlendirme Sistemi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009, s.18

- Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- İş yerinde güçlü ve sağlam ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- İşletmelerin organizasyonel verimliliğini artırır.
- İşletmenin hedeflerine ulaşma derecesinin, şirketin farklı birimleri (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.
- Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için alt yapı oluşturur.
- Organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
- İnsan kaynakları sisteminin denetimine yardımcı olur.⁹⁴

İşletmelerin yöneticiler, personel ve organizasyon açısından faydaları bulunduğu gibi toplum açısından da işletmelerde performans değerlendirmeleri önem arz etmektedir. Böylelikle toplumun ihtiyaçlarının karşılanması ve işletmelerin mal ve hizmet üretmeye en iyi şekilde devam ederek toplumun isteklerini karşılamaya devam etmesine yardımcı olmaktadır.

2.1.2. Performans Değerlendirmede Dikkat Edilecek Hususlar

Performans yönetimi kurumu ileriye götürecek amaçların oluşturulmasını, kaynakların dağılımını ve öncelikli alanlara dağılımını sağlayarak politikaların belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayıp sağlamayacağını kontrol eden ve kurumsal kültür ile kurumsal sistem ve süreçler üzerinde olumlu etkiler meydana getirmek üzere performans bilgisini kullanan bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır.⁹⁵

Performans ölçüm sisteminin başarılı olabilmesi için, öncelikle ana hedefler belirlenmeli ve çalışan herkesin ne yapacağı ortaya çıkarılmalıdır. Çalışanlar takımların belirlenen hedefleri doğrultusunda, bireysel hedeflere sahip olmalıdırlar. Kişilerin ve takımların hedefleri açık ve anlaşılabilir olmalı, sınırları doğru belirlenmelidir.⁹⁶

⁹⁴<http://www.turkcebilgi.net/cesitli/insan-kaynaklari/performans-degerlendirme-sisteminin-kurulmasi-3081.html>

⁹⁵Yenice, Ebru, Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (BalancedScorecard), Bütçe Dünyası, Cilt:2, Sayı:25, s.95

⁹⁶Coşkun, Ali, İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul 2005, s.8

Çalışanların eğitilmesi ve yönlendirilmesi sağlanmalıdır ve bununla birlikte sistemin işletiminin karmaşık olmaması, sade ve anlaşılır olması sağlanmalıdır.⁹⁷

Performans yönetim sistemi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve şirket içinde işi yapan personel ile, o işin sonuçlarından etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi artırarak kişisel gelişimi hızlandırır. Böylelikle, kişisel başarıların artırılmasında ve dolaylı olarak şirketin başarısının artırılmasında etkili bir araç olarak görülmektedir. Sonuç olarak sistem, kişisel hedeflerin şirket hedefleri doğrultusunda olmasını belirleyen bir hedef sistemi olurken, aynı zamanda yapılan işlerin doğru ve düzgün olarak yapılmasını sağlamaya yönelik bir kontrol sistemidir.⁹⁸

2.1.3. Performans Değerlendirmenin Kullanıldığı Alanlar

Performans değerlendirmenin kullanıldığı alanlar çeşitlik göstermekle birlikte, aşağıda sayılacak alanların hepsinin aynı anda kullanılması söz konusu olmayabilir. İşletmeler, organizasyonlarının ihtiyaçları doğrultusunda söz konusu performans değerlendirme alanlarına başvurabilmektedirler.⁹⁹

Performans yönetimi faaliyeti sonucunda elde edilen verilerin ücret belirlemede kullanılması, personelin işleriyle ilgili motivasyonlarını ve performanslarını arttırmaktadır. Böylelikle yöneticilerin, personelin ücret konusundaki motivasyonu bilmesi sağlanmaktadır. Ancak böyle bir ödüllendirme sisteminde güdülenme söz konusu olacağından, ilgi ücret üzerinde yoğunlaşacaktır.¹⁰⁰

Performans değerlemeleri aynı zamanda insan kaynakları yönetimi programlarının yeterliliğinin tespit edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Böylelikle insan kaynaklarıyla ilgili yapılan yeni uygulamaların uygunluğuyla ilgili, doğru karar verilmesi sağlanabilmektedir.¹⁰¹

97 Coşkun, Ali, İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul 2005, s.8

98Germirli, Nükhet, Performans Yönetim Sisteminde Uygulama Etkinliği, İstanbul Kalite Kongresi, 2001 Bildirisi, s.5

99Uyargil, Cavide Zeki Adal, İsmail D. Ataay, Ahmet C. Acar, A. Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dünder, Lale Tüzüner, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Basım, Beta Basım, İstanbul, 2000, s.244

100 Kara, Derya, Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, 2008, s49

101Uyargil, Zavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.11

İş hayatında personelin eğitilmesiyle birlikte aynı zamanda iş pozisyonu için yeterli özelliklere sahip olması, kalifiye özelliklere sahip olması gerekmektedir. Personelin eksiklerinin ve geliştirilmesi gereken yönlerin belirlenebilmesi de performans değerlendirme yöntemleriyle belirlenebilmektedir.¹⁰²

İşgörenlerin terfilerine karar verilirken, bir üst pozisyon için çalışanın yeterli özelliklere sahip olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun için ise işgörenlerle ilgili yapılan performans raporları yol gösterici olmaktadır. Performans değerlendirmeleri de, terfi edilme durumlarında kullanılabileceğinden, çalışanlar için motive edici bir unsur olabilmektedir.¹⁰³

Performans değerlemeleri çalışanın başarı ya da başarısızlığını öne çıkaran bir raporlama olduğundan, başarısız olma durumunda çalışanın işten çıkarılmasında da kullanılabilir. Çalışan öncelikle tekrar işe kazandırılmaya çalışılabilir ya da başarıyı tekrar kazanamayacağına karar verilirse işine son verilmesine karar verilebilmektedir.¹⁰⁴

Birçok alanda geçmişe dönük bir araştırma yaparak, gelecek konusunda projeksiyon yapılabilmektedir. İnsan kaynaklarında ise geçmişte işe alınan personelde, doğru seçim yapıp yapılmadığı tespit edilerek böylelikle gelecekte işe alımda kullanılan kıstasların doğruluğuyla ilgili saptama yapılabilmektedir.¹⁰⁵

2.1.4. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterlerinin oluşturulabilmesi için, öncelikle iş analizleri ve görevlerin tam olarak tanımlanmış olması gerekmektedir. Bunun sonrasında ise değerlendirmeye geçilmeden önce kriterlerin belirlenmesi aşaması ortaya çıkmaktadır.

Bu aşamada göz önünde bulundurulması gereken kriterleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹⁰⁶

¹⁰² Yüksel, Müberra, İnsan Kaynakları Çağında İşletmelerde Eğitim Yönetimi, 1. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2008, s.103

¹⁰³ Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No:248, 1991, s.160.

¹⁰⁴ Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.10

¹⁰⁵ Erdoğan, a.g.k. , s.159

¹⁰⁶ Sabuncuoğlu Zeyyat, Personel Yönetimi, 8. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 1997, s.187

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmektedir. Böylelikle her birimde vekariyer aşamasında belirlenecek kriterler farklılık taşımaktadır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, bunun yanında çalışan davranışları da göz önünde bulunmaktadır.
- Kriterler açık ve herkes tarafından anlaşılabilir olmalıdır.
- Kriter sayıları sınırlandırılmalıdır.

2.1.5. Performans Değerlendirme Yapacak Kişilerin Tespiti

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağıının belirlenmesi, değerlendirmenin en önemli aşamalarından bir tanesidir. Değerlendirmeyi kimlerin yapacağıının tespit edilmesi, işletmenin yönetim ve çalışan politikasına bağlı olarak seçilecek değerlendirme yöntemine bağlı olarak belirlenir. Bu noktada değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin, yeterli gözlem yapabilecek ve gözlediği performanslarla ilgili doğru kanaate varabilecek kişiler olması önem taşımaktadır.¹⁰⁷

Değerlendiricilerin tespit edilmesi, performans değerlemesinin organizasyon açısından olumlu ya da olumsuz sonuç doğurması bakımından önem taşımaktadır. Bu nedenle performans değerlendirmeleri, doğru tespitler yapamayan değerlendiriciler kullanıldığında organizasyona hiçbir verim sağlamayacağı gibi, doğru değerlendiriciler kullanıldığında ise işletme açısından katkıları olacağı düşünülmektedir.¹⁰⁸

Değerlendirme yapacak kişilerden birisi ilk amir değerlendirmesidir. Astlarının değerlendirmesini yapacak olan amir, kendi altında çalışan personellerin eksikliklerini ve işte gösterdikleri performansını en iyi gözlemleyecek kişi olduğundan performans tespitinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Ancak yöneticilerin performans gözlemlemek için yeterli vaktinin bulunmayışı, çalışanları tam olarak gözlemlemekten alıkoyar bu da objektif bir değerlendirme yapılabilmesini engeller.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Örucü, Edip, Mehmet Ali Köseoğlu, İşletmelerde İşgören Performansının Değerlendirilmesi, KİT'ler İçin Avrupa Birliği'ne Uyumlu Bir Model Önerisi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.98

¹⁰⁸ Örucü ve Köseoğlu, a.g.k., s.33

¹⁰⁹ Barutçugil, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, s.196

Bir diğer değerlendirici ise kişinin kendisidir. Kişinin kendi performansını değerlendirmesi, aldığı işlerde elde ettiği başarılarla ya da eksiklikleriyle ilgili bir değerlendirme yapması beklenmektedir. Özdeğerlendirmenin eksik tarafı, kişinin kendi değerlendirmesinde objektiflikten çok sübjektif olma olasılığıdır.

Özdeğerlendirmenin daha çok yöneticilerinin astlarından değerlendirme sürecine dahil olmalarını istemeleri durumunda faydalı olabilmektedir. Performans değerlendirme mülakatına girmeden önce çalışan performans değerlendirme formunu doldurur, sonrasında performans mülakatı sırasında yönetici ve çalışan performans konusunda tartışırlar ve böylelikle bir uzlaşmaya varılması amaçlanır. Yöneticinin çalışanıyla birlikte geleceğe yönelik bir hedef belirlenmesi ve çalışanın eğitim ya da kendini geliştirmesi sürecinde hangi yolların izlenmesi gerektiği konusunda yol gösterici olmakta, böylelikle çalışanın motivasyonun ve kendini geliştirmesinin sürekliliği amaçlanmaktadır.¹¹⁰

Kişilerin kendi performanslarını değerlendirmesinin beklendiği bu yöntem, daha çok üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılır. Çünkü üst düzey yöneticilerin kendi amaçlarını belirleyebilen, başarısını objektif olarak değerlendirebileceği düşünölen ve kendi işine hakim kişiler olarak göröldüğünden daha objektif değerlendirme sağlayabileceği düşünölmektedir. Ancak yine de bu yöntemin sübjektif olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.¹¹¹

2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşletmelerde yer alan her bir çalışanın başarı düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu başarı düzeyleri arasındaki farklılıkların biçimsel değerlendirme sistemlerine dayalı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Aksi halde gerçekleştirilecek değerlendirme eksik ve/veya yanlış sonuçlar doğurabileceği gibi, performans değerlendirmenin bütün avantajlarını da ortadan kaldıracaktır. Değerlendirme sonuçlarının tamamen değerlendiricilerin kişisel düşöncelerine ve önyargılarına bağlı olmasına ve çalışanların yaptıkları işin kalitesine göre değerlendirilmemesine sebep olabilecektir. Böyle bir durumda yönetici tüm çalışanlarını bölümün özelliklerine veya bölüm işlerinin başarıma derecesine göre değerlendiremeyebilir.¹¹²

¹¹⁰Fındıkı, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.307-308

¹¹¹Fındıkı, a.g.k, s.307

¹¹²Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarılı Değerlendirme Teknikleri, İ.Ü.İ.F. Yayın No:248, İstanbul, 1991, s.176-178.

Bunu ortadan kaldırmak için işletmenin yapısına ve yapılan işin niteliğine uygun bir değerlendirme yöntemi seçilerek, biçimsel bir değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir.¹¹³

İş görenin, iş esnasında gösterdiği performansını değerlendirmek amacı ile çok çeşitli yöntemler geliştirildiği bilinmektedir. Her yönetici ve her örgütün kendi ihtiyaçlarına en uygun olan yöntemi geliştirme çabası içine girmesinin yanı sıra, son zamanlarda evrensel olarak belirlenen belli kurallar çerçevesinde yapılan performans değerlendirme yöntemleri daha çok kullanılır olmuştur.

Performans değerlendirme yöntemleri, kamu sektörü ve özel sektör arasında farklılıklar göstermektedir. Kamu sektöründe uygulanan performans değerlendirme yöntemleri arasında sınav (KPSS, Kamu Personeli Dil Sınavı, TOEFL, Kademe Atlama v.b.) ve sicil gibi iki yöntemin uygulandığı görülmektedir.¹¹⁴

Aşağıda önce klasik olarak belirtebileceğimiz performans değerlendirme teknikleri, sonrasında ise geliştirilen yeni teknikler üzerinde durulacaktır.

2.2.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik Derecelendirme Yöntemi; personelin en yakın üstü tarafından değerlendirilmesi ilkesine dayandırılan, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerindedir. Oldukça eski ve en sık kullanılanıdır. İşletmelerde başarı değerlemede kullanılacak en basit tekniklerden birisi olan grafik değerlendirme yöntemi (*GraphicRatingScales*), bir iş grubunu oluşturan çalışanları genel olarak değerlemede kullanılabilirliği gibi, her bir çalışanın belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde de düzenlenebilir. Grafik değerlendirme yöntemi ile geliştirilecek ölçüğü, basit bir kontrol listesi olarak görmek doğru değildir. İyi bir düzenleme ile çok yönlü analizlerin yapılması da bu yöntemle mümkündür.¹¹⁵

Grafik derecelendirme yöntemi, en eski ve en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçüğü türüdür. Ölçekler, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar.¹¹⁶

¹¹³Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarılı Değerlendirme Teknikleri, İ.Ü.İ.F. Yayın No:248, İstanbul, 1991, s.176-178.

¹¹⁴Gürüz, Yaylacı, a.g.k., s.221

¹¹⁵Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux, Human Resource Management, Eighth Edition, PrenticeHall, 2002, s. 289-291

¹¹⁶Bingöl., D., a.g.k., s.338.

Bu yöntemle göre değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenir. Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından “en önemli” görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır.¹¹⁷

İşletmelerde başarı değerlendirmede kullanılacak en basit yöntemlerde birisi olan grafik değerlendirme yöntemi, bir iş grubunu oluşturan çalışanları genel olarak değerlendirmede kullanılabileceği gibi, her bir çalışanın belirli başarı kriterlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde de düzenlenebilmektedir. Grafik değerlendirme yöntemi ile geliştirilecek ölçeği, basit bir kontrol listesi olarak görme anlayışı doğru değildir. İyi bir düzenleme ile çok yönlü analizlerin yapılması da bu yöntemle mümkün olmaktadır.¹¹⁸

Bu yöntem, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılır. Bir departmanda çalışanların tümü veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyotları sonunda iş görenin bağlı olduğu yönetici tarafından iş görenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir. (bkz. Tablo – 1)

Grafik Dereceleme Yöntemi’ nin avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması
- Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır.

Grafik Dereceleme Yöntemi’ nin dezavantajını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bazı kriterler sayısallaştırılmadığından iş görenler arası farklar kimi zaman ortaya konamaz.

•Farklı gruplarda farklı yöneticiler tarafından yapılmış değerlendirmeleri birleştirme ihtiyacı söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Bir gruptaki en iyi iş görenin gerçekte başka bir gruptaki en zayıf olanının altında kalması, bu yöntemde olasıdır.¹¹⁹

¹¹⁷Bingöl., D., a.g.k., s.338.

¹¹⁸ Erdoğan, a.g.k, s.47.

¹¹⁹Bingöl, D., a.g.k., s.340

Tablo.1 Grafik Derecelendirme için örnek tablo

Adı Soyadı :		Tarih:		
Çalıştığı Bölüm :				
Performans Kriterleri	Yetersiz	Gelişmeye İhtiyacı Var	Yeterli	Çok İyi Performans
1 - Yaptığı İşin Kalitesi				
2 - Yenilikçilik - Yaratıcılık				
3 - Çalışma azmi				
4 - Eğitim ve bilgi düzeyi				
5 - Ekip çalışmasındaki başarısı				
6 - Liderlik yeteneği				
7 - Dürüstlük				
8 - Problem çözme				
9 - Uyum ve esneklik				
10 - Potansiyel				
Diğer.....				

Grafik derecelendirme yönteminin birkaç türü vardır. En yaygın olanında; değerlendirme yapan yöneticiden astı durumundaki her personel için genellikle yılda bir defa değerlendirme formu doldurması istenir. Grafik derecelendirme ölçekleri geliştirirken, ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan başarı boyutları (uyum yeteneği, mesleki bilgi, üretim miktarı vb.) belirlenir. Daha sonra, bu boyutlar kendi içinde derecelendirilir. Değerlendirme formun üzerindeki söz konusu bu çeşitli nitelik ya da faktörlere bakılarak yapılır. Bu faktörler genelde değerlendirilen çalışanın kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörlerdir.¹²⁰

¹²⁰ Kaynak, Turgay ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:7, İstanbul, 2000, s.213

2.2.2. Sıralama Yöntemi

Sıralama Yöntemi' nin esası, bir kişiyi diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerlendirici, bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm iş görenler, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanırlar. Bunu da 4 farklı açıdan gerçekleştirebilir;

- Tamamen kendi değer yargılarına dayanarak en iyiden en kötüye doğru sıralaması (Basit Sıralama) (bkz. Tablo – 2)

- Önceden belirlenmiş bir puanı (örneğin, 100 puanı) personel arasında dağıtması ve personeli en iyi puan alandan en kötü puan alana doğru sıralaması (Puan Verme)

Sıralama yönteminde bireyler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, bireyler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılmamaktadır. Bu gibi olumsuzluklar sebebiyle sıralama yöntemi günümüzde işletmeler tarafından fazla kullanılmamaktadır. Fakat bir takım işletmeler, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını test etmek, kontrol etmek ya da desteklemek amacıyla bazı durumlarda üstlerden astlarını sıralamalarını istemektedirler. Özellikle aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolaşma konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan kurumlara rastlanmaktadır.¹²¹

¹²¹Uyargil, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:262, İstanbul, 1994, s.38.

Tablo.2 Basit Sıralama Yöntemi için örnek tablo

Sıra No	En İyi Performansa Sahip Personelin Adı ve Soyadları
1	Yalçın Aydın
2	Banu Sezgin
3	Elçin Gög
4	Pelin Akdeniz
5	Özlem Gündüz
6	İdil Kahraman
7	Adem Kaya

- a. Her seferinde bir kritere dayalı olarak, her personeli tek tek bir diğeriyle karşılaştırması. (İkili Karşılaştırma)¹²² Bu yöntemde değeriyecek iş görenlerin isimleri ayrı kartlara yazılır. Sonra ele alınan niteliğe veya toplam başarı derecesine göre her bir iş görenin ismi ayrı ayrı diğeriyle karşılaştırılır. Bu yöntemin sıralama yönteminden tek farkı, bir defa da sadece iki bireyin ele alınmasıdır. Bu yüzden daha kolay ve daha doğru karar verilebilir. Ancak sorun, değeriendirmeye tabi tutulacak grubun hacmi arttıkça karşılaştırma sayısının geometrik olarak artacağı konusundadır.¹²³
- b. Sadece tek bir kritere dayalı olarak en iyi personeli listenin en başına, en kötü personeli listenin en sonuna; ikinci en iyi personeli ikinci en iyi sıraya, en kötü personeli ikinci en kötü sıraya yerleştirmesi ve bu işlemi personelin tümü sıralama listesinde yer alıncaya kadar devam ettirmesi (Alternatif Sıralama) (bkz. Tablo – 3)

¹²² Bilgin, Taşçı, Kağnıcıoğlu, Benligiray, Tonus, a.g.k., s. 149

¹²³ Bingöl, D., a.g.k., s.341.

Tablo.3 Alternatif Sıralama Yöntemi için örnek tablo

Sıra No	En İyi Performansa Sahip Personelin Adı ve Soyadları	Sıra No	En Kötü Performansa Sahip Personel Adı ve Soyadları
1	Yalçın Aydın	1	Dilan Açıkgöz
2	Banu Sezgin	2	Burcu Deribaş
3	Elçin Gög	3	Kemal Ceylan
4	Pelin Akdeniz	4	Ersin Korkmaz
5	Özlem Gündüz	5	Adnan Küçük

C.Can Aktan, 2000' li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri(4), İnsan Mühendisliği, İstanbul., TÜGIAD Yayını,1999.

2.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu Dağılım yöntemi, değerleyicilerin, değerlendirdikleri personeli değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek noktasında veya herhangi yerinde kümelenmelerini engellemek için geliştirilmiştir. Sıralama yöntemine benzeyen bir yöntemdir. Bu yöntemde, değerleyici, astları belirli dağılım içinde değerlemeye zorlanır.¹²⁴

Bu yöntemde, değerlemeyi yapan iş görenlerin performanslarını karşılaştırarak onları belirli bir yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. İş görenlerin performans düzeyleri çan eğrisi biçiminde olabilmektedir. Bu yöntem, değerlemeyi yapanların performansını değerledikleri çalışanları, değerlendirme ölçeği yada çizelgesinin yüksek noktasında veya herhangi bir yerinde birikmelerini engellemek için geliştirilmiştir.¹²⁵

İşletmelerde bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle yönetici, çalışanları derecelere ayırabilir. Büyük

¹²⁴ White, M. A Nebeker,,D.M, 'Team Oriented Performance Management: An AlternativetoTraditionalPerformanceAppraisal', KNOUSE Stephen B. (der) Human Resources Management Perspectives on TQM içinde, ASQC QualityPress, Milwaukee, Wisconsin,2000, s.207.

¹²⁵ Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s.170

işletmelerde çalışan sayısına bağlı olarak normal dağılıma yaklaşıldığından tekdüze sonuçlara ulaşmayı sağlayan oldukça kullanışlı bir yöntemdir.¹²⁶

Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan kişinin dikkate alınan farklı performans düzeylerinden her biri için sadece belli sayıda personeli belirlemesini gerektirir. Bu değerlendirme yönteminde örneğin, personelin % 10 unun en kötü, % 20 sinin kötü, % 40 ının orta, % 20 sinin iyi ve % 10 unun en iyi performans gösterdiği varsayılır. Zorunlu dağıtım yöntemi, değerlendirmeyi yapan kişilerin performanslarını değerlendirdikleri personeli yoğun bir şekilde listenin en altına, ortasına ya da en üstüne yerleştirilmelerini engellemek için geliştirilmiştir. Bu yöntem, normal koşullar altında değerlendirme sonuçlarının bir çan eğrisi oluşturması gerektiği varsayımına dayanır.¹²⁷

Yöntemin amacı çalışanları belirli bir sayıda performans kategorilerine bölmek ve belirli yüzdeler içerisinde gruplandırılmasını sağlamaktır. Gruplandırma; genellikle işteki başarı, üst görevlere terfi ettirmek için gerekli yetkinliklere sahip olup olmama, başkaları ile işbirliği halinde çalışabilme, elde edilen iş miktarı ve iş kalitesi gibi boyutlara bakılarak yapılır. Bu yöntemde, değerlendiricilerin, değerlemelerini normal dağılıma uygun biçimde yapmaları öngörülür. Diğer bir deyişle, çalışanların bir grup içerisinde normal dağılıma uygun performans göstereceği farz edilir.¹²⁸

Zorunlu dağıtım yöntemi; basittir, kolay kullanılır ve personelin çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak sağlar. Ayrıca, değerlendiricilerin, gereksiz biçimde personeli korumasına, kayırmasına ve de ortalama değerlendirme eğilimine engel olur.¹²⁹

Bu yöntemin sonucunun getirdiği en büyük güçlük, bir grup için bulunan her bir kişinin değişen statülerini belirlemede hiçbir sonucun kesin olmamasıdır.

2.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi

İşaretleme listesi yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntemde, değerlendirilecek kişiler için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye

¹²⁶Zairi, Mohamed, Measuring Performance For Business Results, Chapman&Hall, London, 1994, s.503.

¹²⁷ Bilgin, Taşçı, Kağınçioğlu, Benligiray, Tonus, a.g.k., s. 149

¹²⁸Pilippo, Edwin, Personel Management, Mc.GrawHill Pub., USA, 1984, s.25.

¹²⁹Guneseakaran, A. Patel, C. Tirtiroglu, E, Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment", International Journal of Operations & Production Management, Vol:21, No:1/2, 2001, s.176

uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Kontrol listesinde her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar verilmektedir. Değerlendirme yapanlar genellikle ilk üst durumundaki yöneticilerdir. Bu yöneticiler soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildirler. Değerlemeyi yapanın bilgisi olmadan insan kaynakları bölümü kontrol listesinde yer alan her soruya önemine göre değer belirlemektedir. Başka bir ifadeyle, puan anahtarı insan kaynakları bölümünde bulunmaktadır. Böylelikle değerlemeyi yapanın her soru ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirme yapması ve ön yargılı davranması engellenmiş olmaktadır.¹³⁰

Değerleyicinin personelin performansını ve niteliklerini en iyi tanımlayan bir sözcüğü ya da ifadeyi seçmesini gerektirir. Kontrol listeleri, performansın en önemli ve gözlemlenebilir yanlarını içerir. Böyle bir aracın geliştirilebilmesi için personelin yaptığı işin ya da performansının bütün kritik yönlerinin tanınması gerekir. Bu gereğin karşılanması ise, işin yapılması sırasında göz önünde bulundurulacak hususların ve personelde bulunması istenen tüm özelliklerin belirtilmiş olmasına bağlıdır. Bunun için dikkatli bir iş analizinin yapılması esastır. Daha sonra bir kontrol listesi formunda bu özellikler davranışsal ifadelerle gösterilir ve değerlendirilecek kişinin bunları nasıl yaptığı araştırılır. Değerlendirmenin sonucunda personelin aldığı pozitif işaretler sayılarak bir puan elde edilir. Bazı kontrol listelerinde formda yer alan her maddeye eşit puanlar verilirken, bazılarında iş performansı bakımından farklı değer taşıdıkları düşünülen maddelere daha fazla puan verilir.¹³¹

Kontrol listesi yönteminde, iş görenin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır.

Sorular genellikle EVET-HAYIR biçiminde yanıtlanır. Değerlendirici, iş gören hakkındaki bir soruya yanıtın EVET veya HAYIR olduğunu göstermek için (✓) işaretini koyar. İşaretlenen tüm tanıtımsal deyimlerin ağırlık ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla iş görenin performans düzeyi bulunur. (bkz. Tablo – 4)

Yöntemin dezavantajları ise; sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması büyük sorundur. Bunun yanı sıra uygun bir soru ve tanıtımsal deyimler listesini hazırlamak

¹³⁰ Werther, William B. Jr, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill Co., New York, 1993, s.348.

¹³¹ Bilgin, Taşçı, Kağınçioğlu, Benligiray, Tonus, a.g.k., s. 150

ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu, daha fazla zaman ve para harcanmasını istatistikçiler ile psikologların istihdam edilmelerini gerektirir.¹³²

Tablo.4 Kontrol Listesi Yöntemi için örnek

<p>İŞİN NİTELİĞİ</p> <p>----Çok titiz ve dakik.</p> <p>----Özenli bir çalışan. Çok az hata yapıyor.</p> <p>----Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. Genellikle titiz değil.</p> <p>İŞİN NİCELİĞİ</p> <p>----İş hacmi çok yüksek.</p> <p>----İş hacmi ortalamanın üzerinde.</p> <p>----Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor.</p> <p>----Asgari standartların altında. Düzeltmek için çok çaba gerek.</p> <p>İŞ BİLGİSİ</p> <p>----Uzman. Çok üstün bir bilgisi var.</p> <p>----Konusunu yeteri kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyuyor.</p> <p>----İşin asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var.</p> <p>----Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyuyor.</p> <p>SORUMLULUK</p> <p>----İşi mükemmel bir biçimde planlayıp, yürütüyor.</p> <p>----İşi iyi planlayıp, yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç gösteriyor.</p> <p>----Bazen yol göstermek gerekiyor.</p> <p>----Yol gösterilmediği zaman çoğunlukla iş yapamıyor.</p> <p>----Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.</p> <p>C.Can Aktan, 2000' li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri(4), İnsan Mühendisliği, İstanbul., TÜGİAD Yayını,1999.</p>

¹³² Bingöl, D., a.g.k., s.344.

2.2.5. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik davranışlarını kaydeder. Ve genelde kaydedilen örnekler, çalışanın performansında üstün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Daha sonra üst bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışanına geribildirim sağlar. Kişilik özellikler değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üstler performans kriterleri belirlemelidir, bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır. Kritik Olay Yönteminin günümüzde uygulanma alanları geniş değildir.¹³³ (bkz. Tablo – 4)

Bu yöntem yeni geliştirilen yöntemlerden biridir.

II. Dünya Savaşı yıllarında daha basit ve doğru bir başarı değerlendirme sisteminin araştırılması sırasında A.B.D. Ordusu tarafında İlginç Olaylar Yöntemi geliştirilmiştir. Kuramsal açıdan bu yaklaşım, bir işteki üstün veya düşük performans arasında ayırım yapan belirli kilit işlere veya olaylara dayanır. Değerlendiriciler veya gözetimciler, değerlendirilen iş görenlerin iş başarılarında meydana gelen belirli bazı olayları kaydetmek ve denetim altına almak durumundadırlar. Bu olaylar, kritik olaylardır. Örneğin değerlendiriciler, iş görenin çalışmalarında aşağıdaki gibi kritik olaylar arayıp bulmaları için eğitilebilirler.

- c. İş gören, bir satış elemanına önemli derecede kaba davrandı.
- d. Bir alıcının oldukça seyrek ve zor satın alınan bir siparişi tercih etmesine yardımcı oldu.
- e. Yerel bir satıcıyı firmanın gerek duyduğu özel ve önemli bir malzemeyi stoklamaya razı etti.
- f. Aşırı derecede bir fiyat artırma önerisini reddetti.
- g. Önemli bir telefon konuşmasına yanıt vermede başarılı olamadı.
- h. Dahili malzeme istek formları düzenledi.

¹³³ <http://www.egitimcihaber.net/inceleme/performans-degerlendirme-yontemleri-egitimcihaber.html>

Bu yöntem, yöneticilerin astların davranış ve hareketlerini çok yakından izlemelerini ve denetlemelerini gerektirmektedir. Bu denetim, öyle bir düzeye vardırılabılır ki, astlar yaptıkları her hareketin yöneticilerin karar defterlerine kaydedileceği düşüncesinden rahatsız olabilirler ve hatta bu yüzden verimliliklerinde düşme meydana gelebilir.¹³⁴

Bazı kaynaklarda “ilginç olay yöntemi” bazı kaynaklarda ise “kritik boyutlar yöntemi” olarak da adlandırılan bu yöntem, çalışan davranışlarındaki ilginç olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmekten oluşmaktadır. Bu yöntem amirlerin iş sırasında gözlemedikleri başarı ve başarısızlıkların kaydedilmesi ve bu kayıtlara göre performansın ölçülmesinden oluşmaktadır. Genellikle kaydedilen olaylar çalışanın performans derecesini gösteren kritik olaylardan oluşmaktadır. Bu yöntemde temel ilke; insanların başarıları arasındaki önemli genel farkların, onların meşgul olduğu, ister iyi ister kötü olsun, olağanüstü davranışlardan ileri gelmesidir. Kritik olaylar tekniğinde değerlemeyi yapanın sorumluluğu kişileri gözlemlemek ve onların gerçekleştirmiş oldukları ilginç olayları kaydetmektir.¹³⁵

Kritik olaylar tekniğinin en iyi kullanım yeri, iş performanslarıyla doğrudan ilgili olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır. Örneğin, organizasyondaki bir takım iş alanları hakkında bilgi toplayan bir yönetici, yeni iş alanında çalışan kişilerle nasıl ilgileneceği hususunda kritik olaylar yönteminde faydalanabilmektedir. Değerlendirmede sübjektif kriterlerin kullanılmasının gerekli olduğu koşullarda, kritik olaylar tekniğinin kullanılması oldukça faydalı olmaktadır. Bir takım işletmeler, bu tekniğin uygulanması sonucunda elde edilen bilgileri, çalışanlara daha detaylı bir geri besleme sağlaması hedefiyle, puanlandırma cetvelleri gibi yapısal bir teknikle birlikte kullanmaktadırlar.¹³⁶

¹³⁴ Bingöl, D., a.g.k., s. 344 - 345

¹³⁵ Bayraktaroğlu, Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008, s.123.

¹³⁶ Steers, Richard M.&Black J. Stewart, Organizational Behaviour, HarperCollinsCollage, United States of America, 1994, s.207.

Tablo.5 Kritik Olaylar Yöntemi için örnek

<p>Açıklama: Personelin performansını kendi kelimelerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık örnekler verin.</p> <p>İŞ GÖREVLERİ:</p> <p>1 -Etkililik</p> <p>a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.</p> <p>b) Görevlerini anladığı görülüyor.</p> <p>c) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.</p> <p>Olay : -----</p>
<p>2 -İş Bilgisi</p> <p>a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.</p> <p>b) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.</p> <p>c) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor.</p> <p>Olay : -----</p>
<p>İNSAN İLİŞKİLERİ:</p> <p>1 -İletişim</p> <p>a) Karma karışık sorular ortaya çıktığında mantıki, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.</p> <p>b) Örgütsel konularda becerikli.</p> <p>c) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.</p> <p>Olay : -----</p>
<p>2 -Başkalarıyla İlişkiler</p> <p>a) Diğer insanlara karşı saygılı.</p> <p>b) Örgüt içi ilişkilerin öneminin farkında.</p> <p>c) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.</p> <p>Olay : -----</p>
<p>DİĞER</p> <p>Personelin performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.</p>

2.2.6. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi

Günümüzde takım çalışmaları işletmelerde en çok dikkati çeken uygulamalar haline gelmiştir. Yani bir grup iş gören birlikte çalışmakta, sorun çıkarsa bu sorunları birlikte çözmekte, hataları birlikte azaltmaktadırlar. Aynı zamanda o grup ile ilgili idari işleri de yüklenmektedirler. Bu durumda, takımların ödüllendirilmesinde, takımda yer alan bireylerin ayrı ayrı ödüllendirilmesi yerine, takıma dayalı performans ücret sistemleri önem kazanmıştır. Özellikle bu tarz bir uygulama, iş görenleri direkt denetlemenin mümkün olmadığı, takım çalışması ve işbirliğinin başarı, verimlilik ve motivasyon açısından önemli olduğu hallerde önem kazanmaktadır.¹³⁷

Bu değerlendirme, değerlendirilecek kişinin direkt olarak kendi üstü ve bir üstü ya da üç dört amiri tarafından oluşturulan grup tarafından yapılmaktadır. Bu üstler, çalışanın işi hakkında bilgisi olan ve genel olarak çalışanların performanslarına katkı sağlayabilecek kişiler arasından dikkatle seçilmektedirler. Bu değerlendirme grubu, iş performansı standartları, çalışanların performansı, tespit edilen performans düşüklüğünün neden kaynaklanabileceği ve performans geliştirme yöntemlerini tartışarak iki amire yardımcı olurlar. Bu tartışmayı ilk üst veya bu konuda deneyimli bir lider yönetir ve bu lider tartışmaların mümkün olduğu derecede şeffaf olmasından sorumludur. İlk amir, ayrıca son değerlendirmenin hazırlanmasından sorumludur.¹³⁸

Teorik olarak, birden çok değerlendiricilerin kullanılması kişisel ve önyargılı koşullanmaları ve olabilecek hataların gerçekleşmesine neden olan diğer faktörleri önemli ölçüde önleyebilmektedir. Bu da bireysel değerlendirmelere kıyasla ilk amir tarafından daha tarafsız, şeffaf ve geçerli değerlendirmenin yapılmasını ve değerlendirmede ortaya çıkabilecek hataların azalmasına olanak sağlamaktadır.¹³⁹

Takımlarda sorunlar birlikte tartışılmakta ve çözümler getirilmekte veya daha somut bir örnekle projeler gerçekleştirilmektedir. Böyle durumlarda takımda yer

¹³⁷<http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1585.0>

¹³⁸Baker, Joe Jr., Causes of Failure In Performance Appraisal And Supervision: A Guide to Analysis And Evaluation for Human Resources Professionals, Connecticut, Quorum Books, 1988, s.88.

¹³⁹Baker, Joe Jr., Causes of Failure In Performance Appraisal And Supervision: A Guide to Analysis And Evaluation for Human Resources Professionals, Connecticut, Quorum Books, 1988, s.88.

alanların bireysel çalışmaları veya performanslarının ölçümü zor olmakta veya mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi önem kazanmaktadır. Bu yöntemin en temel özelliklerinden birisi, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır.

Takıma dayalı performans değerlendirmede üç faktörden yararlanılmaktadır:

- Takımca başarılan, süreç kalitesini esas alan süreç geliştirme miktarı: Takım tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri tatminiyle ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir puan durumuna getirilir. Bu puan, takımın her üyesine tahsis edilir.

- Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı: Bireyin katkıları; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireyce yapılacak süreç analizini v.b. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır.

- Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi: Bu, kişinin süreç iyileştirmek amacıyla geliştirilmeye çalışılan yetenekler açısından harcanan çabaların yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmenin amacı, çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp ödüllendirilmesidir.¹⁴⁰

2.2.7. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi

360 derece geri bildirim; çalışanların, amirlerin, ikinci derece ilgililerin ve müşterilerin bildirimlerini de içeren bir değerlendirme yöntemidir. Geri bildirim sonuçları genelde müdür tarafından çizelge haline getirilerek çalışanlarla paylaşılır. Sonuçların yorumları, eğilimleri ve konuları geri bildirim bir parçası olarak paylaşılır. Bu tam kapsamlı incelemenin asıl amacı çalışanlara kendi performanslarını birkaç perspektiften görme olanağı sağlamaktır. Bu sayede çalışanlar kendi gelişimleri için kendilerine amaçlar koyabilmektedirler. Bu kendi kariyerlerine olduğu kadar işletmenin de faydasına olacaktır.¹⁴¹

¹⁴⁰Bingöl, D., a.g.k., s.347

¹⁴¹Wiesenhofer, Jeanette, ImplementingandEstablishingUsefulEmployeePerformance Evaluation Practicesfor Tepme Municipal Court: Whatemployeeperformanceevaluationpracticeswillprovidevaluableinformationand assist employeesandtheorganization in theirdevelopment?, Institute for Court Management, Court Executive Program Phase III Project, 2005, s.24.

360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisidir ve hızla yayılmaktadır. Türkiye ile ilgili kesin rakamları bilinmemekle birlikte, 1995 yılında ABD’de şirketlerin yüzde 40’ı 360 derece değerlendirme yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında yüzde 65’e çıkmıştır.¹⁴²

Söz konusu değerlendirmenin böylesine yaygınlık kazanmasının nedeni, kişiye iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim vermesidir. Kişinin kendini başkalarının gözünde görmesinin yarattığı farkındalık, değişim için de önemli bir istek uyandırabilmektedir.

Bazen geri bildirimler herhangi bir çaba harcanmaksızın elde edilebilir. Kişisel kanıtlı geri bildirimlerden biri, çalışanların kendi hedefleri doğrultusunda performanslarını karşılaştırmalarına dayanmaktadır. Bir diğeri ise, ölçüm yöntemidir. Örneğin günlük printerdan alınan çıktıların hesaplanması bu ölçümü sağlayabilir. Etkin bir geri bildirim sistemi, çalışanların bireysel ve takım olarak motivasyonlarının artırılmasını ve hedeflerine daha kolay ulaşmasını sağlamaktadır.¹⁴³

Pozitif geri bildirimlerle birlikte, iş performansının geliştirilmesine yönelik önerilerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme yapmak için yöntemlerden biri anket yapılmasıdır. Yapılacak anketlerde çalışanların yöneticileriyle ilişkileri, hedeflerin gerçekleştirilmesi, iletişim gibi konularla ilgili sorular düzenlenebilmektedir.¹⁴⁴

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.

360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece değerlendirme ve gelişim yöntemi ile bireysel performanslarla ilgili

¹⁴² www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp

¹⁴³ A Handbook for Measuring Employee Performance, Performance Management and Intensive Awards Division, September, 2001, s.63.

¹⁴⁴ SPX Corporation, January 2006, www.spx.com (04.05.2012)

geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkün olabilmektedir.

360 derece değerlendirme, birçok farklı amaç için örgütlerde kullanılabilir. En yaygın kullanım alanı, çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülmesi ve çalışanlara bu şekilde bir geribildirim sağlanmasıdır. Bu ölçüm, çalışanın güçlü ve gelişmeye açık alanlarının belirlenmesine ve bu doğrultuda gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının yapılmasına olanak sağlamaktadır.¹⁴⁵

360 derece değerlendirme yöntemi, gelişmekte olan ve yenilikleri her zaman takip etmeyi amaçlayan örgütlerin başarılı olabileceği bir yöntemdir. Örgüt içindeki zayıflıkları, güçlendirilmesi gereken noktaları bulmaya ve bu sorunların adını koymaya yardımcı olmaktadır. 360 derecenin bu sıraladığımız özellikleri koruması ve asıl amacına hizmet edebilmesi için, örgüt içi ve örgüt dışındaki dinamikleri takip etmesi, değişimlere ayak uydurması gerekmektedir.¹⁴⁶

Esas olarak, 360 derece performans değerlendirmeyi diğer değerlendirme yöntemlerinden ayıran temel fark, geri bildirim boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri bildirim çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir.

Geri bildirim, hem bir yönlendirme, hem de ödüllendirme aracıdır. Temel olarak özetleyici ve biçimleyici geribildirim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Geçmişe yönelik olan özetleyici geribildirim, gerçekleşmiş bir performansın değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Ağırlıklı olarak çalışanın o performansı sürdürmesi konusunda cesaretlendirme içermektedir. Böylelikle çalışan doğru yolda olduğuna dair bir onay almış olmaktadır. Biçimleyici geribildirim ise genellikle gelecek içindir. Geçmişte meydana gelen bir performansın gelecekte nasıl olması gerektiği ile ilgilidir.¹⁴⁷

Geri bildirimlerin veriliş şekli 360 derece performans değerlendirmenin örgütte kurumsallaştırılması açısından hayati önem taşımaktadır. Geri bildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Bu doğrultuda, geribildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır.

¹⁴⁵www.abfegitim.com

¹⁴⁶www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp

¹⁴⁷Tosti, D. Jackson, Handbook of Human Performance Technology; A Comprehensive Guide For Analyzing and Solving Performance Problems in Organizations, San Francisco, 1999, s.403.

Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar, 360 derece değerlendirmeyi çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili bulmaktadırlar. Geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır.¹⁴⁸

360 derece performans değerlendirme sistemi, performans değerlendirme yöntemlerinin en çok yönlüsü olup, sürekli gelişimi hedefleyen işletmeler için en yararlı süreçlerden biridir. Çünkü var olan personelin gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının da belirlenebilmesinde katkısı büyüktür.

Geri bildirim raporlarının hassasiyetle hazırlanması ve sonrasında sürecin gizlikle yürütülmesi de en önemli kriterlerden biridir. Bazı çalışanlar onure edilirken, bazı çalışanların da rencide olmamasına özen gösterilmelidir.

360 Derece Performans Değerlendirmenin Amacı

360 derece performans değerlendirmeyi bir araç veya yöntem olarak görmek gerekmektedir. Bu yöntem, kurumların farklı ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanılabilmesine karşın gelişim amaçlı olarak da kullanılmaktadır.¹⁴⁹

İşletmeler 360 derece performans değerlendirme sistemini farklı sebeplerle kullanabilmektedirler. Bunlardan bazıları:

- Örgütler genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için 360 derece değerlendirmeleri kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, 360 derece değerlendirmenin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye de veri sağlayacaktır.

- 360 derece değerlendirmeler, takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.

¹⁴⁸Barutçugil. İ., 2002, İstanbul, s.203

¹⁴⁹www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp

- Yönetimin etkinliğini ölçme konusunda kullanılmaktadır. Yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim olarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili farkındalık yaratılmasına fırsat tanımaktadır.

- Örgütler zaman zaman 360 derece değerlendirmeyi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme, değişimi hızlandırma ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.

- Örgütler 360 derece değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

Yukarıda sayılan amaçlardan hangisi için uygulanmış olursa olsun, 360 derece performans değerlendirme sistemi; işletmeye, kuruma, örgüte sonucunda getirdiği geribildirimler açısından çok büyük yararlar sağlamış olacaktır.

360 Derece Performans Değerlendirme Yapısının Kurulması

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, personelin performansının iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insan ilişkileri, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi gibi sekiz temel yetenek alanında çok yönlü olarak izlenmesidir.

İletişim: Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında başkalarını dinlemek, süreçler hakkında bilgi sahibi olmak ve etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak gibi konular performans açısından sorgulanmaktadır.

Liderlik: Örgütte çalışanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi, ancak üstler tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. Kişilerin örgütteki liderlik becerileri; güven yaratmak ve dürüst olmak, önder olmak, yetki ve

sorumlulukları dağıtmak gibi farklı alt ölçütler ile sorgulanarak, çok yönlü bir geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır.

Değişimlere uyabilirlik: Örgüt içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Bu doğrultuda; çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak, değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek gibi kriterler sorgulanarak örgüt içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarıyla sorgulanmak istenmektedir.

İnsan ilişkileri: Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Personel ilişkilerini geliştirmek, takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek gibi temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır.

Görevin yönetimi: Görevin yönetimi; etkili çalışmak, teknolojiyi sisteme katmak, iş konusunda gayretli ve yetenekli olmak gibi kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır.

Üretim ve iş sonuçları: Ortalama şirket ömrünün 10 senenin altına indiği dünyamızda örgütlerin hayatta kalabilmesi, etkili ve kârlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır. İşletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç; ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek, başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak türünden temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilmektedir.

Başkalarının yetiştirilmesi: Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin; bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi, sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması, başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra eforun ödüllendirilmesi türünden somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır.

Personelin geliştirilmesi: Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi, iyileştirme için arayış içinde olunması,

olumlu düşünce sistemine sahip olunması türünden kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri bildirim alınmaktadır.

Sistemin uygulanması sırasında izlenmesi gereken yollar şöyle sıralanabilir:

- Amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi için çalışanlarla bir toplantının yapılması.

- Katılımcılara ve değerlendiricilere; uygulamanın amacı, örgüt ve çalışana katkısı, uygulanacak süreç, değerlendirme raporlarının ve sonuçların nasıl kullanılacağı, çalışana düşen rol ile ilgili bilgilerin iletilmesi.

- Değerlendirme formlarının dağıtılması, bunların doldurulması ve toplanması.

- Formların işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye ve bir örneğinin çalışana verilmesi.

- Çalışanla sonuçları tartışmak, nelerin performans değerlendirme dokümanına gireceğine karar vermek ve geliştirme çabalarını planlamak için bir görüşme yapılması.

- Sürekli olarak geribildirim verilmesi.

- Değişim düzeyini belirlemek ve izlemek için aynı modeli kullanarak yeniden anketin uygulanması.

Uygulamada net ve açık bir plan ortaya konmalı ve de aktif bir izleme gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde bu süreci uygulamak örgüte yarardan çok zarar verebilecektir.

360 derece performans değerlendirme yönteminin kurumda sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için en önemli ve ilk koşul, kurumun böyle bir uygulamaya hazır olmasıdır. Bir başka deyişle, örgüt içinde bir güven ortamının var olması, örgüt yönetiminin bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu yaklaşımın kendi ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılaması gerekmektedir. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Yararlarını şu şekilde sıralanabilir:

- 360 derece uygulamasında, birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlamaktadır.

- 360 derece uygulamasının, özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.

- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendisini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.

- 360 derece değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusundan yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.

- Özellikle, astların üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 derece değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamakta ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.

- Çalışanların yaptıkları işin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlamaktadır.

- Amirler, çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olurlar.

- Örgüt içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır.

- Gelişme ihtiyaçları (eksik kalan bilgi, yetenek ve davranışlar vs.) ortaya çıkmaktadır.

- Gelişme işleminde diğer takım üyelerini de takıma dahil ederek takım ruhunu destekler.

- Çok sayıda değerlendiriciye olanak sağlandığından, tek kişinin duygusallığı önlenmiş olmaktadır.

Temelde yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirme sorumluluğu, tüm kurum çalışanları arasında dağıtılarak demokratikleşme hedeflenmektedir. Kurum kültüründe ciddi dönüşüme yol açan performansın çok yönlü değerlendirilmesi, dikkatli uygulandığında katılımcılığı arttırmakta, çalışanlar

arasında güven ve memnuniyeti yükseltmekte ve iletişimi güçlendirmektedir.¹⁵⁰ Yararlarının bu kadar çok olduğu bu sistem de bir takım eleştiriler almıştır:

- Yöntem içerisinde değerlendirmeye; çalışanın iş arkadaşları, yöneticiler, üstler, kendisine doğrudan rapor verenler (astlar), iç ve dış müşteriler, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyeleri ve de kendisi katılmaktadır. Değerlendirmeye katılanların sayısı arttığı için, değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda artış olabilecektir. Bu da çalışmanın nesnelliğini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bununla birlikte, değerleyici sayısı artışına bağlı olarak performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artmaktadır.

- Yaşanan süreç uzun olduğu için, yapılan değerlendirmelerden daha sonuç alınmadan, örgüt içerisinde yeni birtakım değişiklik ihtiyacı ortaya çıkabilecek bu durum da hiç bitmeyen bir değerlendirme sürecini ortaya çıkarabilecektir.

- Uygulamada, bazı örgütler içerisinde işbirliğini reddeden, otokratik yönetim anlayışına sahip yöneticilerin direnişi ile karşılaşılabilir. Örgütün verimliliği açısından bu durum birtakım olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

- Değerlendirmeye katılan kişiler yapılan çalışmayı; değerlendirilen kişi ya da kişiler için duygu ve düşüncelerini açıklayabilecekleri, dile getiremedikleri birtakım davranışlarını ifade edebilecekleri uygun bir fırsat olarak değerlendirebilirler. Bununla birlikte, değerlendirmeye katılan kişilerin eğitimi, bilgi birikimleri, tecrübeleri her zaman tartışılacak bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Söz konusu yöntemde yaygın uygulama, anketlerin isimsiz olarak yapılması ve geribildirimde bulunanların gizli tutulmasıdır. Geribildirimi verenin bilinmemesi ve bu konuda güvence verilmesinin birçok olumlu yönü bulunmaktadır. Ancak çoğu insan, iş arkadaşları hakkında rapor yazmakta isteksiz davranmakta, neyi nasıl yazacağına karar verememektedir. Yöneticiler de çalışanların endişelerinin ve şikâyetlerinin gerçek kaynağını bilemedikleri için bunları etkili bir şekilde ele alamamanın sıkıntısını yaşamaktadırlar.

- 360 derece performans değerlendirme yöntemini birçok büyük örgütün uyguladığı ifade edilmektedir. Ancak yapılan incelemelerde, performans

¹⁵⁰ www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp (29.01.1999)

değerlendirmenin bir parçası olarak bu kavramın yararlılığı ve geçerliliği konusunda yeterince araştırma henüz bulunmamaktadır.¹⁵¹

Tüm bu bilgiler doğrultusunda süreçlerinin doğru uygulanması koşuluyla bir işletme/ örgüt için en yararlı sistemlerden biridir. Uygulanması bakımından da giderek yaygınlaşmaktadır.

Şunu da belirtmek gerekir ki, tüm bu avantajlarına rağmen, 360 derece performans değerlemesinin dezavantajları da vardır. Öncelikli olarak organizasyonların öncelikli ihtiyaçlarını belirleyerek, işletmenin değerlerine felsefesine uygun olup olmadığına karar verilip ona göre adım atmaları gerekmektedir. Aksi halde net bir plan doğrultusunda ilerlenmedikçe, 360 derece performans değerlemesinin kullanılması işletmeye fayda sağlamaktan çok işletmeyi zarara uğratacaktır.¹⁵²

2.2. Çalışan Performansı ile İş Tasarım Teknikleri Arasındaki İlişkiler

İnsan kaynakları uzmanlarının karşılaşacağı en büyük zorluk, insan kaynakları alanında etkili ve firmaya özgü sistemleri kurmaya çalışırken aynı zamanda dünyadaki eğilimleri takip etmek olacaktır. Türkiye’deki organizasyonlar hala insan kaynakları fonksiyonlarının anlaşılması ve bunlardan yararlanma süreci içerisindedir.¹⁵³

Globalleşen dünyada iş süreçlerini yeniden yapılandıramayan, iş tasarım tekniklerini doğru ve sistemli şekilde uygulayamayan her firma, rakiplerinden geride kalmaya mahkûmdur.

Süreçleri yenileme, süreçleri yeniden tasarlama veya sadece yeniden yapılandırma olarak da adlandırılan “iş tasarım teknikleri” ile ilgili tanımlamalar ve teoriler, uzun zamandır bilinmesine rağmen son birkaç yıldır gündem bulmaktadır.

Süreçlerin yeniden tasarlanması, “organizasyon içindeki ya da organizasyonlar arasındaki iş akışı ve süreçlerin analizi ile tasarlanması”dır. Süreçlerin yeniden yapılandırılması ise mevcut iş süreçlerinin, performans ölçütlerinde büyük gelişmelere ulaşabilmesi için işlerin analizi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

¹⁵¹ Bayram, L., Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, Sayı 62, Ankara, 1999, s.62

¹⁵² Uygargil, Cavide, İşletmelerde Performansın Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, 2008, 2. Basım İstanbul, s.72.

¹⁵³ İnsankaynaklari.com., Ernst&Young, İstanbul, Kasım 2003, s.41

Temel olarak, yeniden yapılandırma kavramının bütünü, ister imalat/üretim olsun ister hizmet süreci olsun, organizasyondaki süreçlere odaklanmaktadır. Dünya ve iş çevreleri, teknoloji değiştikçe, kişilerin düşünceleri de değişmekte ve buna paralel olarak iş organizasyonları da sürekli değişime uğramaktadır. Eğer bir şirket, süreçlerini değiştirmek için çeşitli yollar bulan rakipleriyle baş edemiyorsa, uzun süre ayakta kalması imkansızlaşmaktadır.

Aidiyet duygusu, çalışanların kurumlarıyla özdeşleşmeleri ve ortak hedefe doğru koşmaları için çok önemli bir unsur. Ayrıca aidiyet duygusu gelişmeyen çalışanlarla bir kurum kültürü oluşturulması da mümkün değil. Acaba her derde deva bilgi teknolojileri, bu konuda bir şeyler yapabilir mi?

Çalışanlar arasında aidiyet duygusu yaratmanın en etkin yollarından biri, çalışanlar ve kurum arasındaki iletişimi artırabilmektir.

Özellikle üst yönetimin her bir çalışanla direk ilişki kurabilmesi, çalışanların başarılarını bizzat kutlamaları, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin artırılması aidiyet duygusuna olumlu katkılar sağlıyor. Bilgi teknolojileri, çalışanlar ve kurum arasındaki ilişkiyi arttırmada, objektif performans değerlendirmesi yapılmasında ve bu değerlendirmeye göre terfilerin belirlenmesinde insan kaynakları yöneticilerine çok yardımcı olabilir.

Şirketlerin çalışanlarıyla iletişimini sağlayan haber panolarının yerine, sadece şirket çalışanlarının girebileceği internet siteleri oluşturuluyor. Bu sitelerden kurum içi duyurular yapılıyor, çalışanların kendi aralarında ya da üst yönetimle paylaşmak isteyeceği bilgilerde yer alıyor. Eskiden tek yönlü olan duyuru panoları, artık çalışanlara çift yönlü iletişim sağlıyor. Hem çalışanlar hem kurum birbirleriyle daha fazla iletişime geçme şansına sahip. Şirket içi web sayfalarıyla çalışanların kendi aralarında mesajlaşması, sosyal etkinliklerin planlanması ve duyurulması, ilgi alanlarına göre hobi grupları kurulup, gerekli koordinasyonun sağlanması, kurum içinde aidiyet duygusunun artmasında çok etkili. Çalışanlar artık ev, araba alım-satış isteklerini, çocuk bakıcısı talep ve tavsiyelerini, doğum günlerini web sayfalarından paylaşıyor ve birbirlerine yardımcı olarak aralarındaki ilişkiyi kuvvetlendiriyorlar. Motivasyon ve bilinirlik çalışanların bu sayfalara girmelerini özendirmek için, şirketler bazı aktiviteler gerçekleştirebiliyorlar. Örneğin, günün ilk satışını yapıp,

merkeze bildiren kişiye bir taşınabilir mp3 çalar verileceği bilgisi sadece bu sayfalardan yayınlanıyor.

Böylece herkesin işe gelip, mesaiye başladığında, önce şirketin web sitesine girmesi teşvik ediliyor. Bu tür aktiviteler çalışanların motivasyonunu da artırıyor. Şirket web sayfasından, kendisini günün ilk satışını yapan kişi, ya da ayın en çok satışını gerçekleştiren kişi olarak gören çalışanın, motivasyonu artırıyor. Şirket üst yönetimleri düzenli aralıklarla bu şirket içi web sayfasını ve mesajları inceleyip, çalışanlarına direk mesaj gönderebiliyorlar.

Çalışanlar, performanslarının adil değerlendirilmediğini düşündükleri zaman, aidiyet duyguları çok yıpranıyor. Şirketler, çalışanları değerlendirirken ne kadar objektif, rakamlarla ifade edilebilen ölçüler kullanırlarsa, adalet duyguları o kadar gelişiyor. Şirketlerin tüm iş süreçlerini tek bir platforma taşıyarak, her açıdan performans ölçümlemesi yapabilmesi bu nedenle çok önemlidir.

Örneğin satış personeli için toplam ciro, karlılık, kazanılan yeni müşteri sayısı, kaybedilen müşteri sayısı, karlı ürün gruplarındaki satış yüzdesi, geçen senenin aynı döneminde yapılan satışa oranla satıştaki artış gibi farklı açılardan, çalışan performansı rakamlarına ulaşılabilir. Aynı şekilde ürün geliştirme departmanının, toplam masrafı, patent başvuru sayısı, patent başvurusu başına gerçekleşen maliyet, son üç senede geliştirilen ürünlerin toplam satış cirosundaki payı gibi kriterler kullanılabilir. Çalışanlar, terfi eden arkadaşlarının bu tür performans göstergelerinde yüksek sonuçlar aldıklarını bilirlerse, adalet duyguları sarsılmaz ve kendi performanslarını yükseltmek için gerekli motivasyonu yakalarlar.

Şirket içi web sayfaları, çalışanların kendilerince başarılı buldukları ama üst yönetimde fark edilme ihtimali düşük kazanımları paylaşmak açısından da alternatif bir ortam sunuyor. Çalışanlar başarılarını bu sayfalardan paylaşarak, üst yönetimin web sayfasını periyodik incelemelerinde fark edileceklerini biliyorlar. Bu tür başarıların veritabanında tutulması sayesinde, çalışanların gelişimi de izlenmiş oluyor. Sürekli ilerleme gösteren çalışanların önüne daha fazla fırsat konabiliyor.

Aidiyet duygusunun gelişmesi için şirket içi iletişimin artırılmasına yönelik şirket içi web sayfası kullanılacaksa, çalışanların bu sayfalara günde en az bir kere bağlanmaları da sağlanmalı. Bunun için müşterimiz, gene CRM alt yapısını kullanarak, bir ödül programı devreye aldı. Çalışanlar her sayfaya girdiklerinde bir

puan kazanıyorlar. Yazdıkları her mesaja 10 puan, diğer çalışanların sorduğu sorulara her cevap verdiklerinde 20 puan kazanıyorlar.

Sayfalardan sunulan online eğitimlere katıldıklarında 100 puan, hedeflerini tutturdıklarında 500 puan kazanıyorlar. Puanlarla standart hediye kataloğundan hediye seçebildikleri gibi, zaman zaman gene bu sayfalardan duyurulan sürpriz hediyeleri de alabiliyorlar. Böylece, çalışanlar web sayfasını hem daha sık hem daha etkileşimli kullanmaları için teşvik ediliyorlar. Artan iletişimle birlikte bu uygulamanın kendisi bile bir aidiyet duygusu yaratmada çok etkili oluyor¹⁵⁴.

İş tasarımı tekniklerinin projelendirilerek uygulanmasında izlenecek ilk adım; şirketin faaliyete geçeceği durumları keşfetmesi ve bunları bütünüyle birleştirmesidir. Aynı zamanda, sonuçların ne olması gerektiği görüşünü ve kapsamlı amaçları yapılandırmalıdır.

İkinci adım; iş tasarımı gerektiren süreçleri ortaya çıkarmaktır. Temel değişiklikleri tek zamanda tüm süreçlere uygulamak pratik olamayabileceğinden, iş tasarımı süreci için oluşturulan iş takımı farklı değişkenlere bakmalıdır. Örneğin bu değişkenleri tespit etmek için şu sorular sorulabilir: Hangi bölümlerin acil olarak iş tasarımı tekniği uygulanmasına ihtiyacı var? ya da Hangi iş tasarımı tekniği diğerlerinden önce gerçekleştirilmelidir?

Üçüncü adım, iş tasarımı ile çalışma şekilleri/görevleri değişecek olan kişileri, yeniden yapılandırmanın performansını nasıl etkileyeceğini ve organizasyon içerisinde var olan teknolojinin bu sürece nasıl yardımcı olabileceğini anlamak olmalıdır. Eğer organizasyonun mevcut kültürü değişime karşıysa, iş tasarımı tekniği uygulama sırasında duraksama yaşanabilir.

Dördüncü adım, mevcut süreçleri kavramaktır. Temelde yatan mevcut anlayışlar anlaşılmadığında, gerçek sorunları algılamak, dolayısıyla da yeni anlayışlar yaratmak zordur.

Beşinci adım, tasarlanmış olan süreçlerin uygulamaya konulmasıdır. Yani bu adım çalışmaların pratiğe döküldüğü aşamadır.

¹⁵⁴ Erkan, M.(2011) Aidiyet Duygusu ve Bilgi Teknolojileri. *Kariyer.net Dergisi*, 1 (106), 13-15.

Altıncı adım ise, devamlı olarak yeniden yapılandırma süreçlerini değerlendirmektir. Çalışanlar doğru şekilde eğitildiler mi? Yeni iş yapma metotlarını tam olarak anladılar mı?¹⁵⁵

Tüm çalışmalar taban seviyesini gerçekten etkiledi mi? Değişen ve yeni uygulanan süreçler çalışanın performansına nasıl yansdı? Etkileri neler oldu¹⁵⁶?

En çok kullanılan iş tasarımı tekniklerinden biri “evden çalışma”dır. Evden çalışmanın ortaya çıkışı; her ne kadar evde çalışma olgusunun yaygınlaşmasını yeni ekonomiye borçlu olsak da aslında evde çalışmanın tarihçesi daha önceki dönemlere dayanır. 1970’ li yıllardan itibaren dünyanın çeşitli ekonomilerinde yaşanan durgunluk ve buna bağlı olarak ortaya çıkan işsizlik, işletmelerin istihdam politikalarına yeni yaklaşımlar getirmiştir. Esnek çalışma sistemleri geliştirilmiştir.

Ekonomik kriz dönemlerinde işçilerin işlerini kaybetmeden işletmenin ayakta kalmasını sağlamak amacıyla geliştirilen esnek çalışma sistemleri bugünkü iş dünyasında sadece kriz dönemlerinde uygulanmakla kalmamakta, sürekli bir çalışma biçimi olarak görülmektedir.

Evde çalışma zaman esnekliği yanında çalışma yeri esnekliği de sağlamıştır. Bu yönüyle evde çalışmayı esnek çalışma biçimleri arasında en radikal olanı olarak niteleyebiliriz.

Ofise gitmeyip evdeki elektronik donanımla işleri halletmek olarak özetleyebileceğimiz evde çalışma, esas olarak şirketler tarafından iş verimliliğini artıran bir yenilik olarak görülmektedir. Ekonomik sistemlerde çalışan ve işveren arasında her zaman bir sorun olarak beliren esnek çalışma sistemleri bugün evde çalışma yaklaşımının taraflarca benimsenmesiyle bir anlaşma ortamına dönüşmüştür¹⁵⁷.

Alternatif işyerlerinin ve esnek çalışma modellerinin işverene ve çalışana sağladığı faydaları, konuyla ilgili çekinceleri, Türkiye’deki sayısı bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar azdır. Türkiye’ nin yeni ekonomi çağının gereğini yaparak, artan rekabet ortamında önem kazanan esnek çalışma yöntemlerinin uygulanmasını sağlamasının kritik önem taşıdığı ile ilgili tüm kesimlerin hemfikir olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

¹⁵⁵İnsankaynaklari.com., Ernst&Young, agk, s.68

¹⁵⁶İnsankaynaklari.com., Ernst&Young, agk, s.68

¹⁵⁷İnsankaynaklari.com., Ernst&Young, agk, s.90

Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran şirketler, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanlarını problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder, başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu şirketler, ücretlerin tek başına çalışanların performansını artırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile ityi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların performansları yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur, kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını artırmayı amaçlarlar¹⁵⁸.

Türkiye’ deki insan kaynakları departmanları işe alma- yerleştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans değerlendirmesi gibi daha etkili ve objektif insan kaynakları fonksiyonları kurmakta zorlanırken, diğer taraftan artan globalleşmeden kaynaklanan organizasyonel ihtiyaçları karşılamak için sistemleri yenilemek durumundalar. Dolayısıyla tam da bu sebepten çalışanlarının performanslarını ve verimliliklerini artırabilmek için iş tasarım tekniklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Her firma içinde bulunduğu sektörün dinamiklerini de göz önünde bulundurarak, kurum kültürüne en uygun iş tasarım tekniğini benimseyerek, örgüt içinde de uygulanmasını sağlamalıdır. Sadece uygulamakla kalmamalı etkilerini sürekli takip etmeli ve gerek duydukça geliştirmeli, değiştirmelidir.

2.4. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları

Performans değerlemenin personel seçiminden, organizasyona, yöneticilere kadar birçok yararı bulunurken bununla birlikte sakıncaları da bulunmaktadır.

Değerlendirmenin personel ve organizasyon açısından oluşturabileceği sakıncaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹⁵⁹

- Performans değerlendirme sisteminin tamamen adil olması gerekmektedir. Aksi halde çalışanların motivasyonunda ve işe bağlılıklarında azalma görülme riski oluşacaktır.

¹⁵⁸ İnsankaynaklari.com., Ernst&Young, agk, s.242

¹⁵⁹Gavcar, Erdoğan, Zeki Atıl Bulut, Kemal Engin, Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemleri ve Uygulama Alanları, Celal Bayar Üniversitesi, 2006,s.34

- Yapılacak değerlendirmeler özellikle eleştiri kabul etmekte ve bunu pozitif olarak değerlendirmekte sıkıntı yaşayan çalışanlarda, günlük ilişkileri olumsuz etkileyebilecek düzeye getirebilmektedir.
- Değerlendirme yapan kişilerin objektif olması, alınacak sonuçların organizasyon yararına dönüştürülmesinde önem taşımaktadır. Eğer objektif değerlendirme yapılmazsa sonuçlar verimli olmayacaktır.
- Değerlendirmelerin tamamen tarafsız olması, kişisel konuların değerlendirmelerde ağır basmaması önemlidir.
- Performans değerlendirme sistemleri maliyetli çalışmalar olabilmekte bu da organizasyona maliyet olarak yüklenmektedir. Her işletme bu maliyete katlanmak istemeyebilir.
- Değerlendirme sonucu oluşacak cezalandırma ya da ödüllendirme gibi geri bildirimler çalışanlar üzerinde etkili olabilmektedir. Bu nedenle adil bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Böylelikle iş görenlerin söz konusu değerlendirmelerden olumsuz anlamda etkilenmesinin önüne geçilebilecektir.¹⁶⁰

¹⁶⁰ Akın, Adnan, İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching, C., İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002, s.100

3. İŞ TASARIM TEKNİKLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN ÖLÇÜMLENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı

İş Tasarım Teknikleri' nin çalışan performansı üzerine etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için 2 firmada çalışanların performans düzeylerini ölçmek amaçlanmaktadır.

Diğer amaçlar ise; İş Tasarım Teknikleri uygulamalarının analizini ve durum değerlendirmesini yapmak ve çalışmayı başarıya götüren faktörleri açığa çıkarmaktır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni uygulanan ölçekten de elde edilen verilerle hazırlanan çalışanların performans skorudur. Bağımsız değişkenleri ise yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kaç yıldır firmada çalışıldığı, firmanın kaç yıldır bu işi yaptığı, çalışılan bölüm ve firmadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli, bilgi toplama aracı, aracın uygulanması, hipotezler ve toplanan bilgilerin işlenmesine ilişkin gerekli açıklamalar aşağıda açıklanmaktadır.

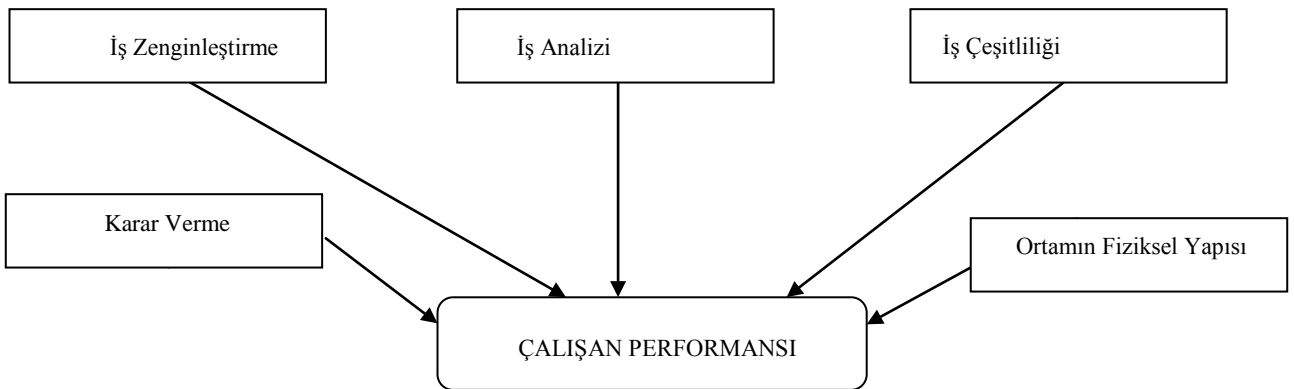
Hipotez 1: İş Zenginleştirme çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2: İş Analizi çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 3: İş Çeşitliliği çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 4: Karar Verme çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 5: Ortamın Fiziksel Yapısı çalışan performansını pozitif yönde etkiler.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.3. Örneklem Özellikleri

Örnekleme seçerken firmaların büyüklüğü, faaliyet gösterdikleri alan, iş tasarımı tekniklerini kullanıyor olmaları göz önünde bulundurularak seçilmiştir.

Ankete iki adet firma katılmış olup bunlar ayrı sektörde ve de farklı alanlarda faaliyet göstermektedirler. Bu çalışmada firmalar A ve B firması olarak nitelendirilmiştir. A firması Otomotiv sektöründe, B firması ise Bilişim sektöründe faaliyet göstermektedir. A firması, üretim yapmakta olup, B firması ise sadece hizmet vermektedir.

3.4. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Anket soruları oluşturulurken, bu konuda daha önceden çeşitli araştırmalar yapılmış ve literatürde geçen sorulardan yararlanılmıştır. Çalışanlara yönelik hazırlanan anket şu kısımlardan oluşmaktadır. Performans boyutları: İş Zenginleştirme, İş Analizi, İş Çeşitliliği, Karar Verme ve İş Yerinin Fiziksel Ortamı boyutlarından oluşmuştur. Bağımlı değişken Çalışanların Performansı olarak belirlenmiş, Morgeson ve Humphrey 2006 yılında yapmış oldukları çalışmadan esinlenilerek hazırlanmıştır.¹⁶¹

Anket üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde (1-24 soruları) bağımsız değişkenlerimiz olan iş zenginleştirme, iş analizi, iş çeşitliliği, karar verme, ortamın fiziksel özellikleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Ankette yer alan algılar 5' li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Buna göre; 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Fikrim yok, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum değerleri verilmiş ve kendilerine uygun hangisi ise onu işaretlemeleri istenmiştir.

İkinci bölümde (25-29 soruları); bağımlı değişkenimiz olan performans ile ilgili sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde toplam 5 soru bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde ise demografik bilgilere yönelik sorular yöneltilmiştir. Kişinin yaşı, işletmede çalıştığı süre, bölümü, pozisyonu, öğrenim durumu vb. gibi.

¹⁶¹ Morgeson F. P. , Humphrey S. E. (2006) "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work", Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 6, 1321-1339

Sorularda meslek gruplarının bire bir davranışlarını ya da bilgilerini değerlendirmeleri istenmemiş, genel bir değerlendirme yapmalarını sağlayacak sorular sorulmuştur.

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde istatistiksel analiz tekniklerinden SPSS paket programından yararlanılmıştır. Tek tek tüm soruların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiştir. Anket sonuçları değerlendirilirken frekans dökümleri, faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Regresyon ve korelasyon tablolarıyla da daha net açıklanmaya çalışılmıştır.

3.5. Frekans Tabloları

Tablo.6 Yaş Dağılımı Frekans Tablosu

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
18 - 25	1	1,4	1,4	1,4
26 - 35	39	54,9	54,9	56,3
36 - 45	30	42,3	42,3	98,6
46 - 55	1	1,4	1,4	100,0
56 - 65	-	-	-	100,0
66 ve üzeri	-	-	-	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	100,0

Anketi cevaplayanların yaş dağılımına bakıldığında 18-22 yaş grubu % 1,4; 26-35 yaş grubu % 54,9; 36-45 yaş grubu 42,3; 46-55 yaş grubu 1,4; 56-65 ve 66 üzeri yaş gruplarının %0 olduğu görülmektedir.

Tablo.7 Cinsiyet Dağılımı Frekans Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Erkek	61	85,9	85,9	85,9
Bayan	10	14,1	14,1	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	100,0

Tablodan da görüldüğü gibi anketimize cevap veren toplam 71 kişiden 61' i erkek, 10' u ise bayandır.

Tablo.8 Eğitim Düzeyi Frekans Tablosu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Ön Lisans	3	4,2	4,2	4,2
Lisans	52	73,2	73,2	77,5
Yüksek Lisans	16	22,5	22,5	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	100,0

Ankete cevap veren kişilerin eğitim durumuna bakıldığında frekans dağılımı 3, geçerli % 4,2 ile ön lisans, frekans dağılımı 52, geçerli 73,2 ile lisans, frekans dağılımı 16, geçerli 22,5 ile yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara bakılarak ankete katılan çalışanların çoğunun lisans mezunu olduğu ve çalışanların vasıflı eleman olduğu söylenebilir.

Tablo.9 Firmanın Faaliyet Gösterdiği Süre Tablosu

Firma	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Firma A	60	84,5	84,5	84,5
Firma B	11	15,5	15,5	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	100,0

Ankete A firmasından 60, B firmasından 11 kişi katılmıştır. Bunların katılım yüzdeleri A firmasının % 84,5, B firmasının % 15,5' tir.

Tablo.10 Ankete Katılanların Firmada Çalıştıkları Bölüm Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Bilgi Teknolojileri	30	42,3	42,3	42,3
Finans - Muhasebe	15	21,1	21,1	63,4
İK - Kalite	10	14,1	14,1	77,5
Üretim	10	14,1	14,1	91,5
Satınalma	7	9,9	9,9	101,4
Toplam	71	100,0	100,0	100,0

Ankete katılan çalışanların % 42,3'ü Bilgi Teknolojileri departmanında, % 21,1' i Finans – Muhasebe departmanında, % 14,1' i İnsan Kaynakları ve Kalite departmanında, yine % 14,1' i Üretim departmanında ve % 9,9' u ise Satınalma departmanında çalışmaktadır.

3.6. Ankette Kullanılan Ölçekler

Ankette değişkenlere yönelik şu sorular sorulmuştur:

İş Zenginleştirme:

1. İşimle ilgili İş Zenginleştirmemı kendim yapıyorum
2. İşimde nasıl bir sıra ile çalışacağıma kendim karar veriyorum

3. İşimde çalışmalarımı ilgili planları kendim yapıyorum

İş Analizi:

1. Firmamızda iş analizleri yapılmaktadır
2. İş tanımları, görev, yetki ve sorumluluklar iş analizleri doğrultusunda hazırlanmaktadır.
3. İş analizleri ve iş tanımları belirli aralıklarla güncellenmektedir
4. İş tanımlarında yer alan görevler hazırlanırken ilgili kişilerin görüşleri alınmaktadır
5. Çalışanların iş ile ilgili görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır.
6. Yaptıkları işte karar almaları desteklenir
7. Yaptıkları iş iyi bir biçimde tanımlanmıştır
8. Yaptıkları iş endüstri aracılığıyla standardize edilmiştir

İş Çeşitliliği:

1. İşim oldukça çok görev çeşitliliği içerir
2. İşim değişik görevler içerir
3. İşim farklı görevlerde iyi performans göstermemi gerektirir

Karar Verme:

1. İşim çalışmalarımı yaparken inisiyatifimi kullanmama izin verir
2. İşim kendi başıma birçok karar vermeme olanak sağlar
3. İşim karar verme sürecindeyken bana önemli derecede serbestlik sağlar
4. İşim, işimi yaparken hangi metotları kullanacağıma karar vermeme olanak sağlar
5. İşim, görevimi nasıl yaptığımla ilgili geniş bağımsızlık ve serbestlik fırsatları sağlar
6. İşim, görevlerimi nasıl yapacağıma dair kendim karar vermeme olanak sağlar

Ortamın Fiziksel Özelliği:

1. İş yerimdeki oturma düzeni, oturma alanı, konforu yeterlidir
2. İşim büyük ölçüde kas gücü gerektirir
3. İşim oldukça fiziksel güç gerektirir
4. İş yerimdeki hava, sıcaklık ve nem açısından ferahdır

3.7. Faktör Analizi

Faktör analizinin amacı, birçok değişken arasındaki kovaryans ilişkilerini faktör olarak isimlendiren rasgele gözlenemeyen miktarsal büyüklükler cinsinden tanımlamaktır.

Faktör; gözlenen değişkenlerin bir lineer birleşimidir. Faktör analizinde kovaryans matrisinden hareket ederek bilgi kaybı olmadan daha az sayıda faktör adını verdiğimiz yeni değişkenlere ulaşmaya çalışılır. Esasında faktörler yapaydır, ancak bunların sistemin temelinde olduğu kabul edilir.

Tablo 11' de görüldüğü üzere bağımsız değişkenlere ait faktör analizi sonuçları verilmiştir. Analiz tablosundan da anlaşılacağı üzere anket soruları 5 faktöre yüklenmiştir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo.11 Faktör Analizi Tablosu

KMO=0,678 Barlets' Küresellik Testi: 959,95** Açıklanan Toplam Varyans: 0,73607	İş Analizi	Karar Verme	Performans	Fiziksel Yapı	İş Zenginleştirme	İş Çeşitliliği
İşimle ilgili İş Zenginleştirmemı kendim yapıyorum					0,854	
İşimde nasıl bir sıra ile çalışacağıma kendim karar veriyorum					0,712	
İşimde çalışmalarımı ilgili planları kendim yapıyorum					0,839	
Firmamızda iş analizleri yapılmaktadır	0,714					
İş tanımları, görev, yetki ve sorumluluklar iş analizleri doğrultusunda hazırlanmaktadır.	0,803					
İş analizleri ve iş tanımları belirli aralıklarla güncellenmektedir	0,667					
İş tanımlarında yer alan görevler hazırlanırken ilgili kişilerin görüşleri alınmaktadır.	0,699					
Çalışanların iş ile ilgili görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır.	0,707					
Yaptıkları işte karar almaları desteklenir	0,537					
Yaptıkları iş iyi bir biçimde tanımlanmıştır	0,641					
Yaptıkları iş endüstri aracılığıyla standardize edilmiştir	0,502					
İşim oldukça çok görev çeşitliliği içerir						0,708
İşim değişik görevler içerir						0,852
İşim farklı görevlerde iyi performans göstermemi gerekerir						0,710
İşim çalışmalarımı yaparken inisiyatifimi kullanmama izin verir		0,776				
İşim kendi başıma birçok karar vermeme olanak sağlar		0,712				
İşim karar verme sürecindeyken bana önemli derecede serbestlik sağlar		0,679				
İşim, işimi yaparken hangi metotları kullanacağıma karar vermeme olanak sağlar		0,676				
İşim, görevimi nasıl yaptığımla ilgili geniş bağımsızlık ve serbestlik fırsatları sağlar		0,69				
İşim, görevlerimi nasıl yapacağıma dair kendim karar vermeme olanak sağlar		0,704				
İş yerimdeki oturma düzeni, oturma alanı, konforu yeterlidir				0,533		
İşim büyük ölçüde kas gücü gerektirir				0,801		
İşim oldukça fiziksel güç gerektirir				0,806		
İş yerimdeki hava, sıcaklık ve nem açısından ferahtır				0,614		
İşletmemiz, finansal açıdan talepleri karşılamada			0,810			
İşletmemiz, hizmet kalitesi açısından talepleri karşılamada			0,802			
İşletmemiz, ürün ve üretim kalitesi açısından talepleri karşılamada			0,586			
İşletmemiz, teslim programları açısından talepleri karşılamada			0,638			
İşletmemiz, geleceğe ilişkin hedeflerini gerçekleştirme açısından			0,653			

Açılım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Yöntemi:Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.

Rotasyon 7 iterasyonda gerçekleştirilmiştir.

Faktör Analizi sonucunda aşağıdaki faktörlerin oluştuğu görülmüştür.

1. İş analizi: 1. Faktör olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanlara firmalarında ne kadar sürede bir iş analizi yapıldığı, kendilerine bu sürecin nasıl yansıdığı gibi konular etrafında oluşmuştur.
2. Karar Verme: 2. Faktör olarak çıkmıştır. Firmada çalışanlara yaptıkları iş üzerinde ne derece karar verme yetkisine sahip oldukları, inisiyatif kullanıp kullanamamaları gibi konulardan oluşmaktadır.
3. Ortamın Fiziksel Yapısı: 3. Faktör olarak çıkmıştır. İş yerinde çalışma, işin gerçekleşmesi esnasındaki ortamın koşullarının yani; oturma düzeni, işin kas ya da fiziksel güç gerektirip/ gerektirmediği gibi konulardan oluşmaktadır.
4. İş Zenginleştirme: 4. Faktör olarak çıkmıştır. Kişinin işi gerçekleştirirken, kendisinin ne derece yetki sahibi olduğu işini zenginleştirebilmesinin hangi etkenlere bağlı olduğu gibi konulardan oluşmaktadır.
5. İş Çeşitliliği: 5. Faktör olarak çıkmıştır. Kişilerin işleri çeşitlendirildiğinde, farklı görevler aldığı, bu farklı görevlerde gösterdiği başarıları gibi konulardan oluşmaktadır.

3.8. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembollerini almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçülerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi sonuçlardan ve yanılğılardan arınmış olması demektir.

Araştırmalarda aynı süreçlerin izlenmesi ile aynı sonuçların alınabilmesi istenir. Aksi halde, hangi sonucun “güvenilir” olduğuna karar verilemez. Bu doğrultuda yaptığımız güvenilirlik analizi sonuçlarımız, güvenilirlik tablosunda gösterilmiştir.

Alfa güvenilirlik katsayısı sıfır (0) ile bir (1) arasında değişen değerler alır. Değer bir (1)'e yaklaştıkça güvenirlığın yüksek olduğu kabul edilir. Murphy &

Davidshoper (1988) yapmış oldukları çalışmada güvenilirlik aralıklarını şu şekilde belirlemişlerdir¹⁶².

- Kabul edilemez <0,6
- Düşük Güvenirlilik = 0,7
- Orta Düzey Güvenirlilik = 0,8-0,9
- Yüksek Güvenirlilik >0,9

Ancak literatürde 0,70 ve üzeri güvenilirlik katsayıları yeterli kabul edilmektedir (Nunnally, 1978, p. 245)¹⁶³.

Tablo.12 Güvenirlilik Analizi Tablosu

Değişkenler	Güvenirlilik (Alfa)
İş Zenginleştirme	0,80
İş Analizi	0,88
İş Çeşitliliği	0,78
Karar Verme	0,85
Fiziksel Ortam	0,80
Performans	0,88

Yukarıdaki güvenilirlik (α) analizinden de anlaşılacağı üzere, faktör analizi yapılarak analizin güvenilirliği ölçülmüştür. Analizin sonuçlarına göre yapılan elemelerden sonra (ortalamalar alınarak) öncelikle sorular tek bir değişkene dönüştürülmüştür.

Faktör analizi ile belirlenen değişkenlerin güvenilirlik katsayıları ölçümlenmiştir ve değerler 0.70'in üzerinde çıkmıştır (Nunnally, 1978, p. 245).

3.9. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi; iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü inceler. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü,

¹⁶² Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). Psychological testing. Principles and applications. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

¹⁶³ Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Değişkenlerin birbiri arasındaki etkileşim var mı, varsa etkileşimin çok fazla mı yani kuvvetli mi olduğu ve gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğerinin azalıyor mu yoksa aynı yönde mi değerleri değişiyor olduğu gözlenebilir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısının yorumunu, tam değerler dışında ara değerler için yapmak oldukça güçtür. Ara değerler için katsayı değerlendirirken, örnek gözlem sayısı (n) oldukça önemlidir. Çok fazla gözleme dayanan değerlendirmelerde 0.25'e kadar düşmüş bir korelasyon katsayısı bile anlamlı sayılabilmektedir. Fakat az sayıda, 10-15 gözleme dayanan değerlendirmelerde korelasyon katsayısının 0.71 üstünde olması beklenir. Anakütleye göre normal sayılacak kadar bir gözlem sayısı alınarak bakılmış gözlem grupları için genellikle, 0-0.49 arasında ise korelasyon zayıf, 0.5-0.74 arasında ise orta derecede, 0.75-1 arasında ise kuvvetli ilişki vardır denilmektedir.

Tablo.13 Korelasyon Tablosu

	Ortalama	s.sap	1	2	3	4	5
1. İş Zenginleştirme	4,042	0,694					
2. İş Analizi	3,570	0,815	0,334				
3. İş Çeşitliliği	3,962	0,727	0,053	0,380			
4. Karar Verme	3,516	0,791	0,266	0,407	0,285		
5. Fiziksel Ortam	2,901	1,102	0,298	0,346	0,101(*)	0,433	
6. Performans	4,180	0,772	0,241	0,633 (**)	0,385	0,462	0,452 (**)

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü). * Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü).

Bu bilgiler ışığında yapmış olduğumuz korelasyon analizinde, Tablo 13' ten de anlaşılacağı üzere, iş zenginleştirme ile iş analizi arasındaki, iş analizi ile iş çeşitliliği arasındaki, iş çeşitliliği ile karar verme arasındaki, karar verme ile fiziksel ortam arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Fakat amacımız performansa olan etkisini görmek olduğu için, çıkan sonuçlar içerisindeki en anlamlı sonucun iş analizi, fiziksel ortam ile performans arasında olduğunu görüyoruz. Diğer yandan korelasyon tablosunda ortalamalar ve standart sapma değerleri verilmiştir.

3.10. Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır.

Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır? Eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü nedir? Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır? Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahmin edilmelidir? Belirli koşulların kontrol edilmesi durumunda özel bir değişken veya değişkenler grubunun diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkisi nedir ve nasıl değişir? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılır. Yapmış olduğumuz regresyon analizi, aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 14: Regresyon Analizi Tablosu

R2: ,505 F: 13,256	Standardize Beta Katsayısı	t	Anlamlılık
1. İş Zenginleştirme	-0,022	-0,229	0,820
2. İş Analizi	0,445**	4,199	0,000**
3. İş Çeşitliliği	0,153*	1,588	0,017*
4. Karar Verme	0,144	1,390	0,169
5. Fiziksel Ortam	0,227*	2,254	0,028*

**p< 0,01 *p< 0,05 seviyesinde anlamlı
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Kurulan regresyon modelinde, modelin F değeri 13,256**, R2 değeri ise ,505 olarak gerçekleşmiştir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerden iş analizi, iş çeşitliliği ve işin fiziksel ortamı; çalışan performansını olumlu olarak etkilemektedir. (p< 0,01; p< 0,05) Bağımsız değişkenlerden iş analizi iş performansını en fazla etkileyen değişkendir. (β : 0,445)

F sonucundan da regresyon modelinin, yapılan araştırma açısından anlamlı olduğu görülmektedir. F=13,256, (p < 0,01) düzeyinde anlamlı olarak kabul edilmiştir.

SONUÇ

Günümüz işletmeleri her geçen gün daha da küreselleşen dünyada rakiplerinden daha fazla ön plana çıkmak, rakipleriyle daha iyi rekabet edebilmek için, çalışan performansını ve verimliliğini artırmak zorundadır. Çalışan performansını olumlu yönde etkileyen en önemli iş tasarım tekniği; iş analizidir.

Yapmış olduğumuz çalışmada, performans olgusunun ve iş tasarım tekniklerinin ne olduğu ve aralarındaki bağlantı açıklanmaya çalışılmıştır. Bir anket uygulaması ile de işletmelerde iş tasarım teknikleri uygulandığında bunun çalışanın performansına nasıl yansıdığı incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular; İş analizi çalışmalarının çalışan performansını olumlu yönde etkileyen en önemli faktör olduğu yönündedir. Bunun yanında İş Çeşitliliği, İşin Fiziksel Ortamı faktörlerinin de çalışan performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Çalışanların yapacakları işlerinin içeriğinin geniş olması, olabildiğince fazla kapsama sahip olması çalışan üzerinde performans artırıcı bir iş tasarım tekniğidir. Biraz daha açacak olursak; iş analizi uygulamaları çalışanlara başarı, kişisel gelişim ve onlara daha iyi tanınma olanağı sağlayacak, onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işleri daha anlamlı ve çekici hale getirecek şekilde değiştirilmesiyle birlikte, çalışanın sorumluluk alanının genişlemesi; statüsünün değişmesi çalışanın performansının artmasına sebep olacaktır. Bu noktadan hareketle çalışanlarının performansını artırmayı, daha verimli çalışmalarını sağlamayı hedefleyen firmalara öncelikle doğru noktalarda iş analizi çalışmalarına ağırlık vermeleri, akabinde işin çeşitliliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapmaları ve çalışanların işi gerçekleştirdikleri -iş ortamındaki- yerdeki fiziksel koşullara öncelik vermeleri gerektiği söylenebilir.

Yapısal olarak değişik nitelikte olan fonksiyonel iş grupları bir bütün haline getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik düzeydeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. Başka bir ifadeyle iş analizi ve iş tasarımı tekniğinde işçinin rolü, faaliyeti, sorumluluğu ve haberleşme tarzı baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bu düzenlemeler yapılırken iş planları yapma, problemi çözme ve amaç belirleme en çok kullanılan yöntemlerdir.

İş analizi ve tasarımı çalışanlara yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrol, sorumluluk, gelişim ve tanınma sahibi olmayı sağlar. En bilinen iş analizi ve tasarımı

yolu; yapılan işe işletmenin değil çalışanın gözünden bakılan iş özellikleri yaklaşımıdır. Çalışanın görevinin belirlenmesi, bir işin başından sonuna kadar tamamlanması için gereken süreçleri kapsar. Görevin önemi, bir işin başkalarının hayatı ve işleri üzerindeki temel önem derecesidir. Özerklik bir işin çalışana sağladığı özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisinin derecesidir. Geribildirim ise bir işin, çalışanlara performansları ile ilgili doğrudan ve net bilgi sağlama derecesidir.

Bir çalışan için motive edici işi tanımlayabilir ve çalışanı mesleğinin esasını teşkil eden bir işle görevlendirir ya da çalışanın hırsına uyumlu yeni bir işi tasarlırsak, yüksek verimlilik için gerekli olan birey / organizasyon eşleşmesini yaratmış oluruz.

Çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi motivasyonun sağlanmasında önemli bir diğer unsurdur. Çalışanların alınan kararlara katılımı sağlanarak işletme içinde yapılması planlanan değişimleri daha kolay benimsemeleri sağlanır. Ortaya çıkan problemlerin çözümü için kararlar alabilen ve uygulayabilen personel kendisini yönetimin bir parçası olarak görmektedir.

Yapmış olduğumuz uygulama çalışmasında “hangi iş tasarım teknikleri kullanılırsa çalışan performansı pozitif yönde etkilenir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Bu doğrultuda İş Analizi, İş Çeşitliliği ve İşin Fiziksel Ortamı faktörlerinin çalışan performansını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bu çalışmayı genelleştirdiğimizde; yeni kurulan ve yapılan ya da işletmelerinin performansını artırmayı amaçlayan işletmelerin; öncelikli olarak iş analizi çalışmalarına ağırlık vermeleri, çalışanlarının yaptıkları işi çeşitlendirebilmeleri için onlara yetki verilmesi gerektiği ve kişilerin daha etkin çalışabilmeleri için işin gerçekleşeceği fiziksel ortamın iyileştirilmesi üzerine odaklanmaları gerektiğini söyleyebiliriz. İş analizi sonucunda hangi çalışana, ne kadar yetki verilmesi gerektiği konusu ise tamamen iyi bir performans değerlendirme sistemi kurulmasıyla olabilecektir. Yapmış olduğumuz çalışmada, işletme ne kadar büyükse performans değerlendirme sisteminin bir o kadar sıkıntılı süreçler olduğu görülmüştür. Bunun giderilmesi için İnsan Kaynakları çalışmalarına yoğunlaşılmalı ve bu tür çalışmalar A’ dan Z’ ye tüm işletme çalışanlarına uygulanmalıdır.

Son olarak; işletmeler arası yoğun rekabetin yaşandığı, ekonomik çatışmaların adeta savaflara dönüştüğü günümüzde, işletme içindeki iş analizi ve iyileştirme çalışmalarının iyi yönetilmesi, kontrol altında tutulması yöneticilerin asli görevlerindedir. İşletmelerde çalışan kişilerin bireysel performanslarını artırmak totalde işletme performansının artması demek olduğundan her yönetici, organizasyon içindeki görevini iyi yönetmek durumundadır. Çünkü işletmelerde çalışan personelin motivasyonu için önemli olan; uygun ortamlarda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmasıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Riley, Beresford, Nunes, Micheline, A Handbook for Measuring Employee Performance, Performance Management and Intensive Awards Division, September, 2001
- Akal, Zuhal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları No:473, Ankara, 2000
- Armstrong, Michael, *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action*, 4th Edition, 2008
- Baker, Joe Jr., *Causes of Failure In Performance Appraisal And Supervision: A Guide to Analysis And Evaluation for Human Resources Professionals*, Connecticut, Quorum Books, 1988
- Barutçugil, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004
- Bayraktaroğlu, Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2008
- Bilgin, L., Taşçı, D., Kağmıcioğlu, D., Benligiray, S., Tonus, H., Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir, 2004
- Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Erzurum, 2006, s.103
- Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, *Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998
- Ertürk, M., *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul, 2006
- Greer, Charles R., *Strategic Human Resources Management*, 2nd Edition
- Gürüz, D., Yaylacı, G., Ö., *Eğitimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 2004
- Herrmann, N., *İş Yaşamında Bütünsel Beyin*, İstanbul, 2003
- Hodgetts, Richard M., Donald F. Kuratko, *Management*, HorcourtBraePublishersCo., New York, 1986
- Konz, Stephan, *Work Design: Endustrial Ergonomics*, Publishing Horizons Inc, 1990

- Martin, Vivien, *Managing Project in Human Resources, Training and Development Changing Nature of Human Resource Management,HR Management-Strategiesand Environment, Section 1*
- Meister, David, *ConceptualFoundations of Human FactorsMeasurement*, Lawrence Erlbaum,2004
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux, *Human Resource Management*, Eighth Edition, PrenticeHall, 2002
- Muhsin Halis, Mehmet Tekinkuş, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara, Seçkin Yayımcılık, 2003
- Örücü, Edip, Mehmet Ali Köseoğlu, *İşletmelerde İşgören Performansının Değerlendirilmesi, KİT'ler İçin Avrupa Birliği'ne Uyumlu Bir Model Önerisi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003
- Palmer, Margaret J.,çev. Doğan Şahiner, *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayın, 1.baskı, 1993
- Pilippo, Edwin, *Personel Management*,Mc.GrawHill Pub.,USA,1984
- Philip, Tom, *AppraisingPerformanceForResults*, 2 nd. Edition, Mc.Graw Hill,1990
- Philips, Jack J., Ron D. Stone, PatriciaPulliamPhilips, *The Human ResourcesScorecard, Measuringthe Return on Investments*, 2001
- Sabuncuoğlu Zeyyat, *Personel Yönetimi*, 8. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 1997
- State of Colorado Workforce&Staffing Consultants, *Division of Human Resources, Department of Personnel & Administration*, 2002
- Steers, Richard M.&Black J. Stewart, *OrganizationalBehaviour*, HaperCollinsCollage, United States of America, 1994
- Şimşek, M., *İş Hayatında Mükemmellik*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004
- Tosti, D. Jackson, *Handbook of Human PerformanceTechnology; A Comprehensive Guide ForAnalyzingandSolvingPerformanceProblems in Orgabizations*, San Francisco,1999

- Uyargil, Cavide Zeki Adal, İsmail D. Ataay, Ahmet C. Acar, A. Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dünder, Lale Tüzüner, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Basım, Beta Basım, İstanbul, 2000
- Uyargil, Cavide, *İşletmelerde Performansın Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, 2008, 2. Basım İstanbul
- Yalçın, Selçuk, *Personel Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1994
- Yüksel, Müberra, *İnsan Kaynakları Çağında İşletmelerde Eğitim Yönetimi*, 1. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2008
- Zairi, Mohamed, *Measuring Performance For Business Results*, Chapman&Hall, London, 1994
- Werther, William B. Jr, Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill Co., New York, 1993

Sürelî Yayınlar

- Akın, Adnan, İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, 2002
- Azmi, İlhaamie Abdul Ghani, Islamic Human Resource Practices and Organizational Performance: A Proposed Conceptual Framework, *Shariah Journal*, Vol 17,2009.
- Bayram, L., Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 62, Ankara,1999
- Biber, L., ve Marangoz, M., *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 8, İstanbul, 2007
- Campion, Micheal E, Chris J Berger, Conceptual Integration and Empirical Test of Job Design and Compensation Relationships, *Personnel Psychology*, 1990, Volume:43
- Campion, Micheal E, Ability Requirement Implications of Job Design: An Interdisciplinary Perspective, *Personnel Psychology*, 1989, Volume:42
- Carmeli, Abraham, Anat Freund, Work Commitment, Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Investigation, *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 7(3), fall-2004

- Carmeli, Abraham, Strategic Human Capital and the Performance of Public Sector Organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 2004
- C.Can Aktan, 2000' li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri(4), İnsan Mühendisliği, İstanbul., *TÜGİAD Yayını*,1999
- Corwin, Lawrence ve Frost, 2001, s. 121; *HR Briefing*, 2000
- Cuskelly, Graham, Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach, *Sport Management Review*, 2006
- Donald D. Triggs, Phyllis M.King, Job Rotation, Professional Safety, Vol.45,2,2000
- Dorenbosch, Luc, Marloes L. Van Engen and Marinus Verhagen, On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership, *Creativity and Innovation Management*, Volume 14, Number 2, 2005
- Eddie W.L. Cheng, Danny C.K. Ho, The Influence of Job and Career Attitudes on Learning Motivation and Transfer, *Career Development International*, 6/1, 2001
- Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarılı Değerlendirme Teknikleri, *İ.Ü.İ.F. Yayınları*, No:248, İstanbul, 1991
- Erkan, M.(2011) Aidiyet Duygusu ve Bilgi Teknolojileri. *Kariyer.net Dergisi*, 1 (106)
- Fein, Mitchell, Job Enrichment: A Reevaluation, *Sloan Management Review*, C:15, No:2, Ocak 1974
- Susman, Gerald I, Job Enlargement: Effects of Culture on Worker Responses, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Volume 2, 1973
- Germirli, Nükhet, Performans Yönetim Sisteminde Uygulama Etkinliği, *İstanbul Kalite Kongresi*, 2001 Bildirisi
- Gomez, Luis R, Stephen J. Mussio, An Application of Job Enrichment in a Civil Servis Setting: A Demonstration Study, *Public Personnel Management*, Vol 4(1), 1975

- Guneseakaran, A. Patel, C. Tirtiroglu, E, Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:21, No:1/2, 2001
- Holman, David, Chris Clegg, Patrick Waterson, Navigating the Territory of Job Design, *Applied Ergonomics* 33, 2002
- Igbaria, Magid, Jack J. Baroudi, The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement Prospects: An Examination of Gender Differences in the IS WorkPlace, *MIS Quarterly*, Mar 1995:19,1
- Işığışok, Erkan, Performans Ölçümü, Yönetimi, İstatistiksel Analizi, İstanbul Üniversitesi, *İktisat Fakültesi, Ekonometri ve İstatistik E-Dergisi*, Sayı:7, 2008
- Johnson, James C, Diane J McClure, Kenneth C. Schneider, Job Satisfaction of Logistics Managers: Female Versus Male Perspectives, *Transportation Journal*, 1999
- Kaynak, Turgay ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, *İstanbul Üniversitesi Yayınları*, No:7, İstanbul, 2000, s.213
- Liu, Abby, Geoffrey Wall, Human Resources Development in China, *Annals of Tourism Research*, Vol:32, No:3, 2005
- Massimiliano Mazzanti, Paolo Pini, Ermanno Tortia, Organizational innovations, human resources and firm performance The Emilia-Romagna food sector, *The Journal of Socio-Economics* 35, 2006
- Morgeson, Frederick P, Stephen E. Humphrey, The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work, *Journal of Applied Psychology*, 2006, Vol:91, No:6
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). Psychological testing. Principles and applications. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- Ölçer, F., “Uzaktan Yönetim: Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı”, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, Sayı 2, Manisa , 2004

- Roberts, Gary E, Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works, *Public Personnel Management*, Volume 32, No 1, 2003.
- Sargent, Leisa D, Deborah J. Terry, The Effects of Work Control and Job Demands on Employee Adjustment and Work Performance, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1998,71
- Soysal, Abdullah, Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 2000
- Tracey, Bruce, Michael J. Sturman, Michael J.Tews, Ability Versus Personality, Factors That Predict Employee Job Performance, *Cornell University*, Vol:48, Issue:3
- Uyarlıgil, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları*, Yayın No:154, 1994
- Uyargil, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları*, Yayın No:262, İstanbul, 1994
- Yang, Ching-Chow, The Impact of Human Resource Management Practices on the Implementation of Total Quality Management, An Empirical Study on High-Tech Firms, *The TQM Magazine*, 2006;18,2.
- Yenice, Ebru, Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard), *Bütçe Dünyası*, Cilt:2, Sayı:25
- Zacharatos, Anthea, M. Sandy Hershcovis, Nick Turner, Julian Barling, Human Resource Management in the North American Automotive Industry, A Meta Analytic Review, *Personnel Review*, Vol 36 No:2,2007
- White, M. A Nebeker,,D.M, "Team Oriented Performance Management: An Alternative to Traditional Performance Appraisal", KNOUSE Stephen B. (der) Human Resources Management Perspectives on TQM içinde, *ASQC Quality Press*, Milwaukee, Wisconsin,2000

Wiesenhofer, Jeanette, Implementing and Establishing Useful Employee Performance Evaluation Practices for Tepme Municipal Court: What employee performance evaluation practices will provide valuable information and assist employees and the organization in their development? Institute for Court Management, *Court Executive Program Phase III Project*, 2005.

Tezler

Coşkun, Ali, *İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul 2005

Gavcar, Erdoğan, Zeki Atıl Bulut, Kemal Engin, *Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemleri ve Uygulama Alanları*, Celal Bayar Üniversitesi, 2006.

Kara, Derya, *Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, 2008

Öz, Özge, *Performans Değerlendirme Sistemi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009

Sümer, Esra, *Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003

Şahin, Niyazi, *İşe Alma Yerleştirme ve Oryantasyon*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999

Taşkeser, Hande, *Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirmeye Yöneticilerin Bakış Açuları İle İlgili Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005

İnternet Kaynakları

İnsankaynaklari.com., Ernst&Young, agk, s.98

İnsankaynaklari.com., Ernst&Young, agk, s.242

www.kimmuh.com/wpcontent/uploads/2008/04/verimlilik_artirma_teknikleri.doc+i%C5%9F+geli%C5%9Ffirme+i%C5%9F+basitle%C5%9F+firme+ (14.06.2009)

<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/insankaynaklari.htm>, (23.12.2008)

<http://www.ikademi.com/members/bilgen-hundur.html> (28.03.3009)

<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf>

(10.07.2009)

<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article15.pdf> (23.07.2009)

<http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C11S22004/fo.pdf> (26.06.2009)

<http://www.turkcebilgi.net/cesitli/insan-kaynaklari/performans-degerlendirme-sisteminin-kurulmasi-3081.html> (29.06.2009)

<http://www.egitimcihaber.net/inceleme/performans-degerlendirme-yontemleri-egitimcihaber.html> (28.06.2009)

<http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1585.0> (28.06.2009)

www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp (28.06.2009)

www.abfegitim.com (28.06.2009)

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp (28.06.2009)

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp (30.06.2009)

www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp (29.01.1999)

ÖZGEÇMİŞ

22 Ağustos 1981 tarihi İstanbul doğumluyum. İlkokulu Gazi İlkokulu' nda, Orta Okulu Şemsipaşa İlköğretim Okulu' nda, lise öğrenimimi Kazım İşmen Lisesi' nde tamamladıktan sonra, önlisans eğitimimi Uludağ Üniversitesi Karacabey Meslek Yüksek Okulu İşletmecilik Bölümü' nde tamamladım, dikey geçiş yaparak Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi' nde lisans eğitimimi tamamladım. 10 yıldır özel sektörde çalışmaktayım, şu anda Türkiye'nin önde gelen bilişim firmalarından birinde İnsan Kaynakları Uzmanı olarak görevimi sürdürmekteyim. 2008 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Gelişim Bölümü' nde yüksek lisans eğitimime başladım.

Bilgehan PINAR

Ek-1. Araştırma Anketinde Kullanılan Ölçekler

Aşağıdaki Sorular İş Tasarım Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi İle İlgilidir. Anket soruları 5'li likert ölçeği doğrultusunda hazırlanmıştır. Buna göre: 1=Kesinlikle KATIL-MI-YORUM; 2= KATIL-MI-YORUM; 3=Fikrim Yok; 4= KATILİYORUM; 5= Kesinlikle KATILİYORUM şeklindedir.

İş zenginleştirme

İşimle ilgili iş zenginleştirmemi kendim yapıyorum
İşimde nasıl bir sıra ile çalışacağıma kendim karar veriyorum
İşimde çalışmalarımı ilgili planları kendim yapıyorum

İş analizi

Firmamızda iş analizleri yapılmaktadır
İş tanımları, görev, yetki ve sorumluluklar iş analizleri doğrultusunda hazırlanmaktadır
İş analizleri ve iş tanımları belirli aralıklarla güncellenmektedir
İş tanımlarında yer alan görevler hazırlanırken ilgili kişilerin görüşleri alınmaktadır
Çalışanların iş ile ilgili görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır
Yaptıkları işte karar almaları desteklenir
Yaptıkları iş iyi bir biçimde tanımlanmıştır
Yaptıkları iş endüstri aracılığıyla standardize edilmiştir

Yapılan işin önemi, çeşitliliği ve kimliği

İşim oldukça çok görev çeşitliliği içerir
İşim değişik görevler içerir
İşim farklı görevlerde iyi performans göstermemi gerektirir
İşim çalışmalarımı yaparken inisiyatifimi kullanmama izin verir
İşim kendi başıma birçok karar vermeme olanak sağlar
İşim karar verme sürecinde bana önemli derecede serbestlik sağlar
İşim, görevimi nasıl yaptığımla ilgili geniş bağımsızlık ve serbestlik fırsatları sağlar
İşim, görevlerimi nasıl yapacağıma dair kendim karar vermeme olanak sağlar

İşin sosyal boyutları ve fiziksel ortamı

İş yerimdeki oturma düzeni, oturma alanı, konforu yeterlidir
İşim büyük ölçüde kas gücü gerektirir
İşim oldukça çok fiziksel güç gerektirir
İş yerimdeki hava, sıcaklık ve nem açısından ferahtır
İşimin kaza riski düşüktür

İşletmenizin şu anki performans düzeyinin yeterliliğini değerlendiriniz

1= tamamen yetersiz; 2= yetersiz; 3=az yeterli; 4= yeterli; 5= tamamen yeterli

İşletmemiz, finansal açıdan talepleri karşılamada İşletmemiz, hizmet kalitesi açısından talepleri karşılamada
İşletmemiz, ürün ve üretim kalitesi açısından talepleri karşılamada
İşletmemiz, teslim programları açısından talepleri karşılamada
İşletmemiz, geleceğe

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaşınız:	a) 18-25	b) 26-35	c) 36-45	d) 46-55	e) 56-65
		f) 66 ve üzeri			
Cinsiyetiniz:	a) erkek	b) bayan			
Eğitim durumunuz:					
Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz:					yıl
Mesleğiniz:					
Çalıştığınız bölüm:					
İşletmedeki pozisyonunuz:					
a) Sözleşmeli çalışıyorum	b) Kadrolu çalışıyorum				
Firmanızda insan kaynakları bölümü mevcut mu?	a)evet	b)hayır			
Firmanız ne kadar zamandan beri bu işi yapıyor?					yıl
İşletmenizde İnsan Kaynakları Planlaması;	a) Hiç yapılmamakta,	b)3 ayda	c) 6 ayda		
d) 1 yılda bir yapılmaktadır					
Firmanızın toplam çalışan sayısı:	a) 1-49	b) 50-99	c) 100-149	d) 150-249	
	e) 250 ve üzeri				