

**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ PROGRAMI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME VE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
TÜRKAN ECE**

**Danışman  
Yrd. Doç. Dr. U. HULUSİ İNAN**

**İstanbul – 2016**

**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ PROGRAMI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME VE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
TÜRKAN ECE**

**Danışman  
Yrd. Doç. Dr. U. HULUSİ İNAN**

**İstanbul – 2016**

## TEŐEKKÜRLER

Çalıőmamın her aşamasında değerli katkılarıyla bana yol gösteren danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. UMUT HULUSİ İNAN'a,

Çalıőmamın her aşamasında değerli katkılarıyla bana yol gösteren hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Nilüfer ÇELİKKOL'a,

Çok değerli katkılarından dolayı jüri üyesi Yrd. Doç. Dr. Murat BEKEN'e,

Hem yüksek lisans eğitimim hem de tezimi yazdığım süre boyunca bana moral desteği veren ve sevgilerini uzaklarda olsalar da hep yanımda hissettiğim sevgili AİLEME,

Ayrıca bana her zaman ve her konuda olduğu gibi, tezimin bütün aşamasında desteğini hiç esirgemeyen arkadaşlarıma,

Teőekkürlerimi sunarım...

Umuyorum ki; bu çalışma İnsan Kaynakları yönetimi literatürüne ve işletmelerin gündelik faaliyetlerine katkıda bulunacaktır.

İSTANBUL, HAZİRAN 2016

TÜRKAN ECE

## FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Öğrencisi Türkan ECE tarafından hazırlanan "*İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama*" konulu çalışması jürimizce Dönem Projesi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi : 27.06.2016

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. U. Hulusi İNAN  
: Haliç Üniv. (Danışman)

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Nilüfer Çelikkol  
: Gedik Üniv.

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Murat BEKEN  
: Haliç Üniv.

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Oya OĞUZ  
Fen Bilimleri Ens. Müdürü V.

## ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmelerin performanslarının arttırılmasında etkin rol oynamaktadır. Bu tür çalışmalar insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansların üzerindeki etkilerini araştırmaktadır.

Çalışmanın amacı, işletmelerin insan kaynakları yönetiminin etkisini ve İK uygulamalarının durumunu İstanbul Ticaret ve Sanayi Odasına Kayıtlı işletmeler kapsamında araştırmaktır. Çalışmada işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının belirleyicileri olarak; işgücü planlaması, eğitim ve gelişme, performans değerlendirme, ödüllendirme, firma-eleman ilişkileri, iç iletişim ve çalışanların bağlılık düzeyi ele alınmaktadır. Bununla beraber bu çalışma, İKY uygulamaları performans değerlendirme ölçümü arasındaki karşılıklı ilişkiyi araştırmamıza yardımcı olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Algılanan Örgütsel Performans.

## **ABSTRACT**

Human resource management practices, plays an active role in improving their business performance. Such studies are investigating the effects on organizational performance of human resource management practices.

The purpose of the study of the status of the business impact of the human resources management and HR practices is to investigate the scope of the Istanbul Chamber of Commerce registered enterprises. enterprises as determinants of human resource practices in the study; workforce planning, training and development, performance appraisal, compensation, company-staff relations, internal communications and are considered the level of commitment of the employees. However, this study HRM practices help us investigate the correlation between the measurement of performance evaluation.

Keywords: Human Resource Management, Human Resource Practice, Perceived Organizational Performance.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
1. GİRİŞ .....	1
2. İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	2
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Kapsamı .....	2
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşlevlerin Yönetim süreçleri, Performans ve Yaklaşımlar .....	5
2.2.1. Bilimsel Yöntem Yaklaşımı.....	11
2.2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı .....	13
2.2.3. İnsan Kaynakları Yaklaşımı.....	14
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve İşlevleri .....	15
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar.....	19
2.5. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş.....	22
2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	23
2.6.1.4. İnsan Kaynaklarının Yürütsel Fonksiyonları ( İKY uygulamaları ) .....	31
3. 360 DERECE PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ.....	50
3.1. Performansın Tanımı ve Önemi.....	50
3.1.1. Performans Kavramı .....	50
3.1.2 360 Derece Performans Değerlendirme .....	51
3.1.3. Performansı Etkileyen Faktörler .....	53
3.1.4. Kişisel Faktörler .....	54

3.1.5. Örgütsel Faktörler .....	55
4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE YÖNTEMLERİ .....	56
4.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	56
4.2. Performans Değerlendirmenin Önemi .....	56
4.2.1. Örgüt Açısından Önemi .....	57
4.2.2. Çalışan Açısından Önemi.....	57
4.3. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları .....	57
4.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	59
4.4.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi.....	59
4.4.2. Puanlama Yöntemi .....	59
4.4.3. Derecelendirme yöntemi .....	60
4.4.4. Zorunlu seçim yöntemi .....	60
4.4.5. Davranışsal değerlendirme yöntemi.....	61
4.4.6 İkili karşılaştırma yöntemi .....	61
4.5. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Güçlükler ve Yapılan Hatalar.....	61
4.5.1. Hale Etkisi.....	63
4.5.2. Fazla Hoşgörü (Müsamahalı Değerlendirme).....	64
4.5.3. Yakın Zaman Etkisi .....	64
4.5.4. Merkezi Eğilim.....	65
4.5.5. Değerlendirici Yanlılığı .....	65
4.5.6. Başarı Standartlarının Yetersizliği ve Belirsizliği .....	66
4.5.7. Kontrast Hataları .....	66
5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE BİR UYGULAMA .....	67
5.1 Araştırmanın Amaçları.....	67
5.2 Araştırmanın Yöntemi.....	67



6. SONUÇ .....	70
7. KAYNAKÇA .....	72
8. EKLER .....	79



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

MBA ( Master of Business Administration ) İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı

İKY İnsan Kaynakları Yönetimi

İKP İnsan Kaynakları Planlaması

VD Ve diğerleri

Feedback Geri Bildirim

## TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

**TABLO 1:** İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi arasındaki farklar.....34

**TABLO 2:** Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi İle 360 Derece Geribildirim Yöntemi Arasındaki Farklar.....65

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa no</u>
Şekil 1: Araştırma Modeli .....	19
Şekil 2: İnsan Kaynakları Yönetiminde işlevlerin süreci .....	20
Şekil 3: İnsan Gücü Planlama ve Gelişim Aşamaları.....	40

## 1. GİRİŞ

Son yirmi yıl içinde iç ve dış çevre koşullarında meydana gelecek çevresel değişmeler ve güçler karşısında ortaya çıkacak fırsatlara ve tehditlere karşı örgütler geleneksel personel yönetimi anlayışından çıkarak daha modern insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru kaymışlardır. Uluslararası faaliyetlerin artması ve yeni örgüt biçimlerinin ortaya çıkması, bugünün örgütlerinin rekabet ettiği alanları ve kuralları tamamen değiştirmiştir. Bu durum, örgütlerde insan kaynakları yönetimi anlayışını da geliştirmiş ve yeni bir boyut kazandırmıştır.

Örgütlerin etkili yönetiminde, rekabette üstünlük ve farklılık sağlamak amacıyla kullanılabilir bir potansiyel olarak görülen insan kaynağının, etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütler toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürün ve hizmeti üretebilmek amacıyla doğru sayıda, doğru yerde ve doğru zamanda işgücünü elinde bulundurmalıdır. Örgütlerde insan kaynaklarının rolü tam da burada ortaya çıkmaktadır. İstenilen amaçlara uygun insanın bulunması, örgütte tutulması ve örgüte değer katacak faaliyetleri gerçekleştirmesi, insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına bağlı olarak değişmektedir.

Günümüzde insana sadece bir maliyet unsuru olarak değil geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak bakmak gerekmektedir. Ancak bu yolla örgütler istedikleri kâr, verimlilik, kalite gibi amaçlara ulaşabilirler. İnsan kaynakları yönetiminin görevi, geleceğe dönük olarak örgüt

amaçlarını yerine getirecek yetenekli ve iyi motive edilmiş kalifiye eleman sağlamak, bu elemanların isten duydukları tatmini arttırmak, yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bu faaliyetleri mümkün olduğunca işgücü maliyetlerini kontrol altında tutacak şekilde yapmaktır. İnsan kaynakları yönetimi bu görevlerini örgüt strateji ve amaçlarına paralel olarak oluşturduğu uygulamalarla gerçekleştirebilir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin varlığının ve yönünün belirlenmesi amacıyla yapılmış çalışmalar bulunmaktadır.

## 2. İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonlarda rekabetçi ve rekabet edilebilir üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli eleman kaynağının sağlanması, çalışan sirkülasyonu ve geliştirilmesi ile ilgili stratejik planlar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerinin tamamını kapsayan bir disiplindir.

Bu faaliyetler iyi bir şekilde düzenlenmelidir, bir taraftan işletmelerin amaçları doğrultusunda hareket edebilmeleri, diğer taraftan çalışan personelin ihtiyaçlarının giderilmesi ve aynı zamanda da işletmenin topluma karşı olan sosyal sorumluluklarını yerine getirilebilmesini sağlamalıdır.

Eski dönemlerde personel yönetimi olarak adlandırılan işe alma, sınav yapma, sınıflandırma, atama, sicil düzenleme, yükseltme gibi konularla ilgili bilgi, beceri, yöntem ve uygulamaları kapsayan teknikler söz konusu iken; Küreselleşen dünyada personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi ismiyle iş dünyasında yepyeni bir uygulama olan insan kaynakları yönetimine ilişkin politikalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve örgütsel gelişmeler ve sosyal sorumluluklar karşısında mevcut personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri inceleyen İnsan Kaynakları Yönetimi ismi dile getirilmektedir.

Modern anlamda insan kaynakları yönetimi bir taraftan personelin bulunmasını, seçilerek işe yerleştirilmesini içerirken, diğer taraftan da personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi güdüleme ve etkileme faaliyetlerini de kapsamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, içerik bakımından akademik ve kuramsal anlamda ağır basmaktadır. İnsan ilişkilerini baz alan pratik uygulamalara yer vermektedir. Bilgi artışındaki hızın, toplum, örgüt ve birey bazında gerçekleştirmiş olduğu dönüşümün getirdiği gereksinim ve bu gereksinimin giderilmesine yönelik insan unsurunun anahtar bir rol üstlenmesi, gelişmiş güzel var olan yaklaşımların ötesinde insan kaynaklarının, bir disiplin çerçevesinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Kara, 2016).

Bu faaliyetlerin tümünü gerçekleştirebilmek için işletmeler ussal bir insan gücü planlaması ve programlaması yapmak zorundadırlar. Örgütteki yöneticilerin kendi başlarına insan gücü kaynağına doğrudan ulaşabilmeleri ve personeli istihdam ederek değerlendirebilmeleri hayli güçtür. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimi adı altında uzmanlaşmış bir bölümün faaliyette bulunmasına ihtiyaç duyulmuştur (Yüksel, 1997 ).

İnsan kaynakları yönetiminin çıktıları globalleşen dünyanın; beceri sahibi, heyecanlı, analitik düşüncelere sahip etkin ve verimli elemanlarıdır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması, elemanlarının yeteneklerini kullanarak kendilerini göstermesi organizasyonu stratejik anlamda başarıya götürür. Buna karşılık gelişmeye açık olmayan bir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına da yine bütün organizasyon katlanır.

Organizasyonlardaki bireylerle ilgilenmek, insanların niçin ve nasıl çalıştıkları konusunda geniş bir bilgi ve teknik beceri gerektirir. Bu teknik becerilerin yanı sıra, extra ödeme ve tazminat planları mekanizmasını algılamak, gerekli düzenleme ve yasaları, toplu sözleşme prosedürlerini, işe eleman seçme tekniklerini, performans değerlendirmeleri nasıl yapılacağını iyi derecede bilmek gerekmektedir. Davranış bilimleri ve sosyal psikoloji alanlarında da geniş ve etkili bilgi sahibi olmak da zorunluluğu vardır.

Bir personel fonksiyonu olarak insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi bulunmaktadır:

- İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- İş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı; anlayış olarak sosyal ve ahlaki boyutta sorumluluk yaklaşımıyla çalışan personelin örgüt bünyesine yaratıcılık düzeyinde katkısını artırmak olarak belirtilmiştir ve dört temel başlık altında toplanmıştır (Bingöl, 2000).

• **Örgütsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetimin örgütün mevcut etkinliğine katkı sağlamak amacıyla var olduğu kabul edilmekle beraber, insan kaynakları yönetiminin bir sonuç değil; ana amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgüte yardım edecek bir araç olduğu görülmektedir.

• **Toplumsal Amaç:** Toplum tarafından istekte bulunulması ve yapılan baskıların örgüt üstündeki olumsuz etkilerini en aza indirerek, toplumun ihtiyaçlarına yönelik sosyal ve ahlaki bilince, sorumluluğa sahip olmaktır. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir,

• **Kişisel Amaç:** İş görenlere kişisel nitelikli amaçlarına ulaşmada yardımcı olmaktır. Çalışanların istihdamlarını devam ettirmesi ve motive olması isteniyorsa, ihtiyaçları karşılanmak zorundadır,

• **İşlevsel Amaç:** Örgütün amaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmektir. İnsan kaynakları yönetimi, ihtiyaç anlamında örgütün ihtiyacından az ya da fazla karışık olduğunda, kaynakların israf edildiği söylenebilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

İnsan kaynakları fonksiyonunun etkili olabilmesi organizasyonun diğer fonksiyonlarıyla tam uyum içinde birlikte çalışmasına bağlıdır. Organizasyonun insan kaynaklarının asgari kullanımı, insan kaynakları fonksiyonunun başlıca en önemli amaçlarından biridir. Organizasyonun tüm bölümlerinin ortak noktası insanlar olduğu için, insan kaynakları yöneticisinin vereceği kararlar bütün bölümler için az ya da çok etkilidir.

İnsan kaynakları yöneticisi ile diğer bölümlerin yöneticilerinin karşılıklı olarak birbirine bağımlı olmaları, yeni düzen insan kaynakları fonksiyonunu geleneksel yaklaşımdan ayıran en önemli özelliklerinden bir tanesidir. Bu sebepten dolayı başka bir fonksiyonun diğer fonksiyonlar üzerindeki etkisi insan kaynakları fonksiyonunki kadar etkili olmadığı görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticisinin kararlarının etkisi bütün organizasyonu kapsamaktadır.

Örgütlerin önem arz eden kaynaklarından biri de, sahip olduğu iş gücü kapasitesidir. İnsan kaynağı (iş gücü), yönetilmesi çok zor, diğer taraftan etkili yönetildiği zaman büyük rekabet üstünlükleri sağlayan önemli üretim faktörü olabilmektedir. Entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynağı rekabet ortamlarında var olabilmek mücadelesi içerisinde olan örgütler için çok önemli bir girdi kaynağı olduğu görülebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun amaçları doğrultusunda insan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve iş gören yaşam kalitesinin artırılması yönünde hareket ettiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek etkili ortamların oluşturulması ve bu ortamların korunup devam ettirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) çeşitli şekillerde tanımlanmıştır;

İnsan kaynakları yönetiminde hedefler ve özellikleri;

- Örgütün amaçlarına etkin biçimde ulaşılmasını sağlamaktadır.

-

Örgütsel hedefler ile beraber çalışanlarının isteklerini pekiştirerek işletmede üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlamaktadır.

- Örgüt çalışanlarının davranış ve tutumlarına önem vermektedir.



- Çalışanın etkinliğinin, gelişiminin, yüksek performansının, etkinliğinin ve verimliliğinin sürekliliğini ve bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışmaktadır.
- Örgütsel hedeflerin ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılıklı ve uyumlu olduğunu kabul etmektedir
- Örgütü bir bütün olarak ele alarak çalışanların ilişkilerini koordine etmektedir.
- Esnek görveler ve ekip çalışmasına önem vererek, örgütsel değişimi destekler ve organize edebilir.

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşlevlerin Yönetim süreçleri, Performans ve Yaklaşımlar**

İnsan kaynakları yönetim süreçleri, işletme çalışanlarının stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için daha verimli bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır; çalışanların işinde daha üretken ve verimli olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur. İnsan kaynakları yönetim süreçleri örgütte rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme etkinliklerini içeren bir disiplin olarak tanımlanabilir ( Yüksel, 1998 ).

Örgütsel amaçlara çalışanlarla ulaşılır. Yatırım yapılarak, geliştirilerek var olan değerleri artırılır. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımlar çoğu işletme sahibi tarafından kısa vadede sonuç vermediğinden gereksiz olarak görülmektedir. İşletmeler, acil sorunlara genellikle pratik çözümler üretmek isterler. İnsan kaynakları araştırmalarına zaman ve para harcamak çok cazip değildir (Bulut, 2012 ).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kapsamındaki işlerin en uygun şekilde yapılabilmesi için, bazı temel işlevleri uygulaması gerekmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel işlevleri;

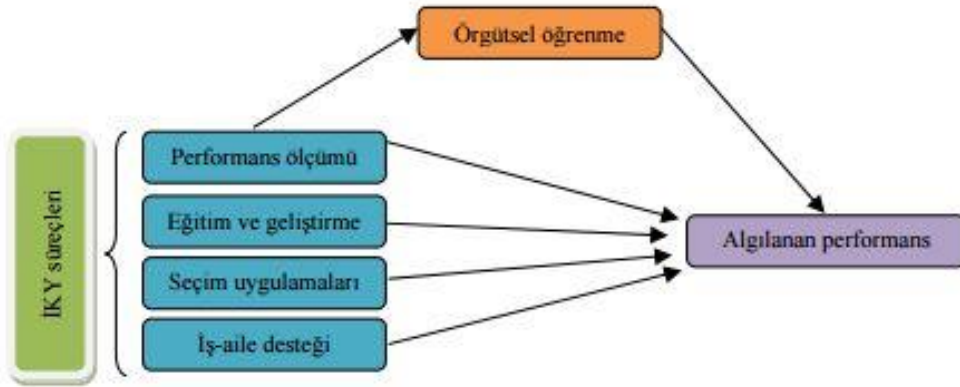
İnsan Kaynakları'nın planlanması, kadrolanması, ölçme ve değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, korunması ve endüstri ilişkileridir. Ayrıca son yıllarda önem kazanmaya başlayan bilgi sistemleri de İnsan Kaynakları Yönetimi' nin en temel işlevleri arasına girebilmektedir.

## Performans Kavramı

Günümüzde organizasyonlarda karşımıza çıkan en önemli problemlerden birisi de, çalışanların görevlendirilmelerinden sonra görevlerini ne ölçüde gerçekleştirdiğinin ya da onların iş görebilme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmemesidir. Bu problem, örgütlerde özellikle performans kavramının hızlı bir şekilde önem kazanmasına neden olmuştur. Performans ile ilgili pek çok çalışma, araştırma ve bununla birlikte tanımlamalar yapılmıştır.

(Bayram, 2006)'a göre performans; çalışanın, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir.

Bir başka tanıma göre ise performans; çalışanların ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu ve çalışanın yaptığı her işlem ve eylemdir (Erdoğan, 1991).



Şekil 1. Araştırma Modeli

• **Performans ölçümü:** İşe yerleştirilen ve görev tanımı yapılan personelin düzenli bir şekilde değerlendirilmesi, görevini ne kadar iyi yaptığının kendisine feedback edilmesi ve hedefler koyarak değerlendirmelerle bu hedeflere ne kadar ulaştığının belirlenmesidir.

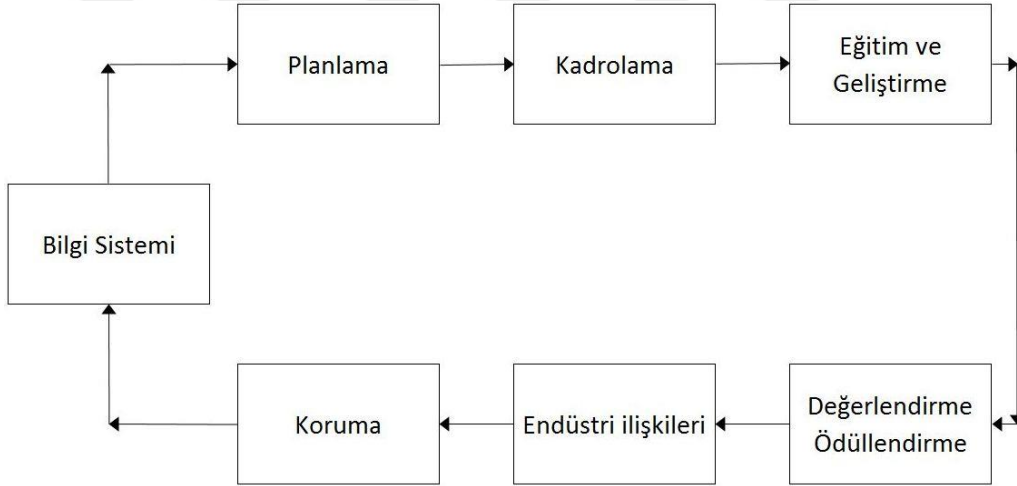
• **Eğitim ve geliştirme:** Gelişmeye açık organizasyonlar, elemanları için eğitim fırsatları sunabilmektedirler, eğitimleri üretimin ayrılmaz bir parçası olarak görürler ve çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişim haklarının olduğunu kabul ederler.

• **Seçim uygulamaları:** İnsan kaynakları ihtiyacı belirlendikten sonra ki gerekli olan ilk şeylerden biri de yetenek ve beceriye sahip personelin seçilmesi ve yerleştirilmesidir.

• **İş-aile desteği:** İş-aile dengesinin sağlanması hususunda şirketler tarafından elemanlara sağlanacak olanaklardır.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili tüm işlevlerin amacı, işletmenin faaliyette bulunduğu iş alanında, rekabet üstünlüğünü temin etmek ve yaşamının daha iyi bir konumda sürdürülebilmesini sağlamaktır. Bu durumun bir sonucu olarak, yeni ürünleri ve teknolojileri yaratabilecek ve kullanabilecek, yeni pazarlarda uyumlu olarak rekabet edebilecek, büyüme ve gelişmeyi başarabilecek ve tüm bu işlevleri birbirleri ile uyumlu olarak yapabilecek işgücünü işletmeye kazandırmak ve verimli olarak kullanmak, günümüzün en önemli konularındandır. Bu nedenle geleneksel rolünün ötesinde, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik bir rolü de vardır (Ülgen ve Mirze, 2004 ).

### a) İnsan Kaynakları Yönetiminde İşlevlerin Süreci



Şekil 2: İnsan Kaynakları Yönetiminde işlevlerin süreci

### b) İnsan Kaynaklarının Planlaması

İnsan Kaynaklarının planlaması aşamasında planlar, programlar oluşturularak iş analizleri ve tanımları yapılabilir. İnsan Kaynaklarının planlamasında; mevcut işgücünün var olan durumu tespit edilerek gelecekte işletmenin gereksinim duyacağı İnsan Kaynakları'nın niceliği ve niteliği belirlenir.

İş analizi ve tanımlamasında ise; işletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı bir şekilde belirlenerek işin özellikleri ortaya konulur. Bu kapsamda, hem mevcut işin hem de İnsan Kaynaklarının analizi yapılmış olur. İşletmelerin sahip olduğu İnsan Kaynaklarından

daha akılcı şekilde yararlanmanın önemli bir yolu olan planlama; belirli bir zamanda ve yerde, en uygun sayıda ve nitelikte çalışanın bulunması (Özakman, 1995); organizasyondaki mevcut İnsan Kaynaklarının bilgi ve becerilerinin en uygun ölçüde kullanılabilmesidir.

Ayrıca İnsan Kaynakları planlaması, organizasyondaki İnsan Kaynaklarını bir maliyet unsuru olmaktan çıkaran ve üretim etkeni haline dönüştüren bir işlemdir (Bingöl, 1998).

### **c) İnsan Kaynaklarının Kadrolanması**

İnsan Kaynakları'nın görevlendirme süreci, personel bulma, seçme, işe yerleştirme eğitim ve oryantasyon gibi temel faaliyetlerden oluşmakta olduğu görülür.

Personel bulma, işe alma sürecinde herhangi bir iş için başvuruların alınmasıdır. Yerleştirme ise, işe uygun görülen elemanların işe başlatılmasıdır (Fındıkcı, 2000 ).

Başvurular, adaylar tarafından doğrudan elektronik ortamda sayılabileceği gibi başvuru formlarının doldurulması yoluyla da yapılabilir. Mülakattan sonra işe alınmaya hak kazananlar, sağlık ve psikoteknik muayenelerden sonra işe alım tespiti yapılarak işe başlamaları sağlanır. İşe yeni başlayan kişilere iş yerini ve şartlarını tanıması açısından yapılan eğitime 'oryantasyon eğitimi' denir (Bayraktaroğlu, 2003 ).

### **d) İnsan Kaynaklarının Eğitilmesi ve Geliştirilmesi**

İnsan Kaynakları yönetiminde bilgi çağına geçişin gerektirdiği dönüşümün sağlanmasında eğitim ve gelişim işlevinin belirleyici bir rolü vardır. Eğitimin çıktısı; daha bilgili, daha becerikli, amaçlanan davranışları sergileyen, kısaca daha nitelikli personeldir (Sabuncuoğlu, 2000).

Bir işletmede İnsan Kaynakları alanında uygulanan eğitim ve geliştirme işlevlerinin kapsamında değerlendirilen önemli bir çalışma da kariyer planlamasıdır (Aytaç, 1997).

Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi ile, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin veya somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (Anafarta, 2001).

İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi Başarı değerlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Başarı değerlendirmesinin amaçları genel olarak, değerlendirme ve geliştirme

amaçları şeklinde iki ana grupta toplanabilir. Değerlendirme amaçları, ücretlendirme, ödüllendirme, yükselme, pozisyon düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. Geliştirme amaçları ise, yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi, geribildirim gibi süreçlerle ilgilidir (Geylan, 1992).

İnsan Kaynakları seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. İnsanların doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İnsan Kaynakları Yönetimi; çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve nesnel kriterleri baz alarak değerlendirmek zorundadır (Sabuncuoğlu, 2000).

#### **e) İnsan Kaynaklarının Endüstri İlişkileri**

Endüstri ilişkileri kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Dar anlamda endüstri ilişkisi; endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesidir. Geniş anlamda ise, tüm ücretli çalışanların çalışma şartlarının belirlenmesidir. Endüstri ilişkileri; çalışan-işveren arasındaki ilişkiler olan bireysel ilişkileri, çalışan sendikaları ile işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkileri ve kamu kuruluşlarının düzenlemelerini içermektedir. (Koray, 1992).

#### **f) İnsan Kaynaklarının Korunması**

İnsan Kaynaklarına değer vermenin bir göstergesi olan iş gören sağlığı ve güvenliği konularında ciddi önlemler alınmış olması gerekir. Alınması gereken önlemlerin alınıp alınmadığının denetlenmesi yetkisi de devlete aittir. Türkiye’ de söz konusu denetim esas itibarıyla devlet adına yetkili kurumların iş müfettişlerince yerine getirilir (Batur, 2004).

#### **g) İnsan Kaynaklarında Bilgi Sistemi**

Son yıllarda önem kazanmış olan bilgi sistemleri İnsan Kaynakları Yönetimi’ nin temel işlevleri arasındaki yerini almaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi (İKBS); bir organizasyonun kendi İnsan Kaynakları, personel faaliyetleri ve organizasyonel bölüm ve özellikleri ile ilgili gereksinimi olan verilerin toplanması, saklanması, korunması, güncelleştirilmesi ve analiz edilerek çeşitli raporların hazırlanmasını sağlayan bir süreç olduğu görülmektedir.

Bu sistem, İnsan Kaynaklarının öncelikli amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullanılan bir araçtır. İnsan Kaynakları bilgi sistemi; personel faaliyetlerinin başarıya olan etkisini, tehlikeli durumlarda yapılacakların belirlenmesini veya İnsan Kaynakları alanında

daha iyi karar vermeye katkıda bulunmak için gerekenleri değerlendirecek karşılaştırmalı verileri içerir. İnsan Kaynaklarının her işlevi, sistemde kendine ait özel bir yere sahiptir (Tonus, 2002).

İnsan Kaynakları bilgi sisteminde yer alacak İnsan Kaynakları' nın işlevi, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Ancak ideal olan yapı, işletmedeki tüm İnsan Kaynakları faaliyetlerini içeren bir sistemin kurulmasıdır. Bu kapsamda, İnsan Kaynakları bilgi sisteminde bulunması gereken İnsan Kaynakları faaliyetleri aşağıda sıralanmıştır (Kaynak vd, 1996);

- Personel özlük bilgileri,
- Eğitim ve Öğretim bilgileri,
- Maaş bilgileri,
- İşe alıştırma ve değerlemeye ilişkin bilgiler,
- İletişim bilgileri,
- Personel bulma sürecine ilişkin bilgiler,
- Performans değerlendirme bilgileri,
- Çalışma sürecine ait bilgiler,
- Sendika bilgileri,
- Sağlık ve kaza bilgileri,
- İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler,
- İşten ayrılma bilgileri.

İşletme alanında İnsan Kaynakları Yönetimi' nin işlevleri yerine getirilirken; İnsan Kaynakları Yönetimi'nin alanına giren konularda diğer bölümlere danışmanlık yapılır ve farklı bölümler arasında İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinin birbirleri ile uyumlu olarak düzenlenmesi sağlanır (Yüksel, 2000 ).

Etkili insan kaynakları yönetim süreçleri ve stratejileri açık bir şekilde performansın gelişmesine katkıda bulunmakta; firmalar farklı insan kaynağı algulamaları, farklı insan kaynağı stratejileri ortaya çıkarmakta ve bu da işletme performansına yansımaktadır (Marangoz ve Biber, 2007 ).

Son dönemde insan kaynakları süreçlerinin işletme performansına doğrudan ve diğer süreç ve değişkenler aracılığı ile yaptıkları katkı yoğun olarak araştırılmaya başlanmıştır (Türen vd., 2013 ).

### **2.2.1. Bilimsel Yöntem Yaklaşımı**

1900'lü yılların başlarında Frederick Winslow Taylor öncülüğünde gündeme gelen bilimsel yaklaşım yönetimde yeni bir heyecan getirmiştir. Yazdığı Bilimsel Yönetimin İlkeleri ( The Principles of Scientific Management ) adlı kitap işletme literatürünün klasikleri arasında bulunmaktadır. İleri sürdüğü fikirler zamanının işletme sorunlarının çözümünde büyük bir başarı sağlamış ve kısa zamanda dünyaya hızla yayıldığı görülmüştür.

Bilimsel yönetimin unsurları kısaca aşağıda olduğu gibi görülmektedir;

Gerekli araştırmalar yapıldıktan sonra ki işin gerekliliklerini, araç-gereçlerini, üretim yöntemlerini standartlaştırmak, fonksiyonel ustabaşılık, yapılan işin takibi ve oluşabilecek sorunların tekrar bilimsel esaslara dayanarak çözümlenmesi, planlama ile yürütmenin ayrılması, yoğun iş bölümü ile işin basitleştirilmesi ve uzmanlaşma, Taylor temelde üretim sorunlarıyla ilgilenmiş, genel yönetimden çok günümüzde üretim yönetimi olarak adlandırılan dalda gelişim sağlamıştır. Üst düzey yönetim hakkında katkıları fazla görünmemektedir. Fakat bir başka isim olan, Henry Fayol'un klasik teoride bu açığı kapattığı görülmektedir..

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan bilgi stokunun önemli bir bölümünü H. Fayol tarafından gerçekleştirilen Yönetimsel Kuram sağlamıştır. Fayolun incelemesinin ağırlık noktasını yönetim fonksiyonları oluşturmaktadır (Eren,1998).

Yönetim konusunu ilk etapta bilimsel bir araştırma alanı olarak inceleyen kişi olan Taylor' un görüşleri Bilimsel Yönetim Teorisi olarak adlandırılmaktadır. Taylor'un yönetim konusundaki düşüncelerinin birçok bilim adamını ve araştırmacıyı önemli düzeyde etkilediği görülmektedir.

Taylor'un yönetim konusundaki görüşlerinin uzun yıllar özel sektörde ve kamu sektörlerinde uygulama alanı bulabildiği görülmektedir. Ancak görüşlerine büyük değer verilen Taylor'un yönetim konusundaki ilkeleri ve yaklaşımı eleştirilere de maruz kaldığı görülmüştür. Bir kısım yazarlar Taylor'u çalışanları bir makine gibi gören "Yönetim Mühendisi" olmakla suçlamışlardır. Taylor'un insan kaynağına değer vermeyen ve sadece üretimi ve sonucu düşünen bir kimse olduğu iddiaları yaygınlaşmıştır.

Ayrıca Taylor'un üretim sürecindeki görev ve fonksiyonların birbirinden kesin çizgilerle ayrılması ve bu şekilde organizasyonda işbölümü ve uzmanlaşma sağlanarak etkinliğe ulaşılabileceği konusundaki görüşleri de eleştirilmiştir. Taylor'un bu görüşleri literatürde "Taylorizm" olarak adlandırılmaktadır.

Taylorizm, genel olarak Taylor'un yönetim alanındaki tüm düşüncelerine verilen isimdir. Daha özel olarak, Taylorizm, bir organizasyonda mühendis ve uzmanların teknik standartları ve iş standartlarını formüle etmesini önerir. İşçilerin yapması gereken sadece kendilerine verilen görevleri yapmak ve konulan teknik ve iş standartlarını izlemektir. Taylorizm'e yöneltilen eleştiriler esasen burada yoğunluk kazanmaktadır. Taylor'un bu görüşleri yukarıda da belirtildiği üzere insana makine gibi davranıldığı iddiasıyla eleştirilmiştir. Taylor'un "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" kitabını yazdığı dönemdeki özellikler ile günümüz şartları birbirinden tamamen farklıdır ve o dönemde eğitilmiş işgücü sayısının az olduğu unutulmamalıdır.

Taylor'un yaşadığı dönemde mühendis ve uzmanların ilkokul eğitimi dahi almamış işçilere verdikleri görevleri o günün şartları içerisinde değerlendirmek doğru olur. Öte yandan, bir kısım yazarlar Taylor'u ücreti tek motivasyon kaynağı olarak gören bir kişi olarak yorumlamışlar ve eleştiriler yöneltmişlerdir (Aktan, 1999)

Taylor'un "Bilimsel Yönetim" olarak bilinen yönetim teorisi incelendiğinde insan kaynakları konusunda başlıca şu tespitler yapılabilmektedir ( Taylor, 1947):

- Organizasyonda işbölümü ve uzmanlaşma şarttır.
- İşe uygun eleman seçimine önem verilmelidir.
- Eğitime gereken önem verilmelidir.
- Görev ve sorumluluk alanı önceden belirlenmeli ve çalışanlar bu çerçevede hareket etmelidirler.

- Organizasyonda disiplin için hiyerarşik bir örgütlenme gerekmektedir.

Taylorizm felsefesinde organizasyonda sistem ve donanım düzenlendikten sonra, insanın öngörülen doğrultuda hareket edeceği varsayılmaktadır. Taylor'un bilimsel yönetim adı altında formüle ettiği ilkelerin bir kısmının bugün dahi önemini muhafaza ettiğini söyleyebiliriz. Taylor' un bazı görüş ve ilkeleri ise günümüzde önemini kaybetmiştir. Taylor' un özellikle "işin bireyselleştirilmesi" ve bu şekilde etkinliğe ulaşılacağı görüşü ciddi bir şekilde eleştirilmektedir. Bunun yerine yönetim felsefesinde giderek grup çalışmasının önemi



üzerinde durulmaktadır. Organizasyonda departmanlar arasında ilişkinin kesin çizgilerle ayrılması ve her ünitenin kendi işinde uzmanlaşması görüşü de eleştirilmektedir (Aktan, 1999).

### **2.2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı**

İnsan ilişkileri yaklaşımı, yüksek eğitimlerini klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayalı bir biçimde yapan bir kısım düşünürü etkileyerek Neo-klasik düşünce sisteminin doğuşunda başlıca rolü oynamış ve bu düşünce sisteminin önemli bir bölümünü oluşturmuştur. Klasik yönetim düşüncesinin esasını “Bilimsel Yönetim” oluştururken, neo-klasik yönetim düşüncesinin esasını da “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” oluşturmaktadır.

İşletme yönetimine “ Beşeri İlişkiler Yaklaşımı “ ya da daha yeni ifadesiyle “ davranışsal yaklaşım “, psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarındaki bulguların ve geliştirilen yöntemlerin, örgütsel davranış biçimlerinin anlaşılması yolunda kullanılmasına dayanır.

Bu yaklaşımın ele aldığı başlıca konular İnsan davranışı, insanlar arası ilişkiler, gruplar ve davranışları, algılama ve tutumlar, motivasyon, liderlik, organizasyonlarda gelişme ve değişmedir (Mucuk,1997).

İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nın savunduğu örgüt ve yönetim ilkeleri ana hatları ile şunlardır:

Örgütün toplumsal bir yapısı vardır.

Her örgüt birden çok insandan oluşur.

Bu insanlar toplumsal bir yapı oluştururlar.

Her toplumun olduğu gibi, örgütte oluşan bu toplumunda kendine özgü değerleri ve düzeni vardır.

Örgütün en üstün varlığı iş görendir.

Örgütün verimi, tek tek iş görenlerin veriminin toplamıdır.

Bu yüzden iş gören, örgütsel verimliliğin en etkin aracıdır.

İşgören bir makine değildir.

İş görenin bilişsel gücü, duyguları, tutumları vardır.

İşgören yalnız beden gücü ile değil, sahip olduğu psikolojik güçleriyle de örgüte katkıda bulunur.

İşgöreni bir makine olarak benimsemek, onun yaratıcılığında çok örgütün yararlanmasını engellemek demektir.

İşgörenler, örgütsel toplum içinde kümeleşirler. İşgörenlerin kümeleşmesi doğaldır. Bu kümeleşmeyi engellemek değil, yöneterek örgüte yararlı kılmak gerekmektedir. Ayrıca kümeler arasında da ilişkiler vardır.

Her küme kendi üyeleri üzerinde yüksek etkiye sahiptir. İşgören, üyesi olduğu örgütün değerlerine ve düzenine uymak zorundadır. Bu yüzden, üretimini kümenin koyduğu ölçülere uydurur. Bu ölçülerin üstünde ya da altında verimli olması olanaksızlaşır.

Denetleyici klavuzluk yapıldığında İş görenin ilk üstünün ona yapacağı destekleyici, yardım edici, yol gösterici eğitimi, onu geliştirebilmekte, örgüte katkısını arttırabilmektedir.

İş görenleri etkileyen pek çok değişken vardır. İş görenler işlerinde yalnız üstlerinden etkilenmez. İş görenin çalıştığı ortamdan, çevre koşullarından, örgütün toplumsal yapısından, diğer iş görenlerden de etkilenir (Başaran, 1989).

### **2.2.3. İnsan Kaynakları Yaklaşımı**

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), herhangi bir organizasyonda insan kaynaklarının organizasyona, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, bulunulan yerin yasalarına ters düşmeyecek şekilde, etken yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmalarının tümüdür. Aynı zamanda hem akademik çevreyi hem de iş dünyasını ilgilendiren yönetim dalına da İnsan Kaynakları Yönetimi denir. Yönetim düşüncesi, büyük ölçüde, belli koşulların etkisiyle biçimlendiği için pek çok faktörden etkilenerek değişir ve gelişir. İnsan kaynakları yönetimi alanının gelişmesinde tarihsel birikimler; çevresel etkiler; bilimsel araştırmalar, yayınlar, eğitimler ve toplantılar; uygulama örnekleri; dernek, birlik vb. gibi alana ilişkin toplumsal grupların oluşturulması etkili olmuştur (Benligiray, 2007)

İnsan kaynakları günümüzde organizasyonların üretim ve hizmet verme, kâr etme hedeflerine ulaşmak için kullanmak zorunda oldukları kaynağı yani insanı ifade eder. İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyonda en tepe yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işçiye kadar tüm çalışanları kapsar.

Bu terim organizasyon içinde bulunan iş gücü ile potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü de ifade etmektedir. Günümüzde, maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir iş gücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Kapsam olarak şu başlıkları kapsar:

- Organizasyon Yönetimi
- Personel İdaresi
- İşgücü Yönetimi
- Endüstriyel Yönetim

### **2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve İşlevleri**

İnsan kaynakları yönetimi iş gücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek çalışan bağlılığı ve verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. Ayrı olarak insan kaynakları yönetimi performans ve ödüllendirme sistemleri ile çalışan memnuniyeti ve verimliliği artırmayı hedefler.

Örgütlerde insan kaynakları yöneticisinin yerine getirdiği beş ana işlev ve faaliyet vardır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri şunlardır:

1. İnsan Kaynakları İhtiyaçlarının Planlanması
2. Personel Sağlama ve Seçme
3. Personel Değerlendirilmesi ve Ücretlendirilmesi
4. Personeli ve İş Ortamını Geliştirme
5. Etkili İş İlişkileri Ortamı Yaratma ve Sürdürme

Bu açıdan baktığımızda insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz.

1. Verimliliği arttırmak
2. İş yaşamının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğünü sağlamak

İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında yer alan maddeler çerçevesinde incelendiğinde fonksiyon bakımından İKY şu maddelere ayrılır.

İş yaşantısında da İnsan Kaynakları Departmanları aşağıdaki fonksiyonlara göre birimlere ayrılırlar:

- İş Analizi ve İş Dizayını
- İnsan Kaynakları Planlaması ve Çalışan Seçimi
- Eğitim ve Geliştirme
- Performans Değerlendirme
- Kariyer Geliştirme
- İş Değerleme
- Ücret Yönetimi
- İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı

Teorik olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin iki versiyonundan bahsedebileceğini daha önceki kısımda ifade etmiş ve bu versiyonlardan soft olanın örgütlerde öğrenme, liderlik vb. konuları ilgi alanına alırken, daha normatif karakterli olan diğer versiyonun insan kaynaklarını örgütün esas unsuru olarak ele aldığını vurgular (Bratton and Gold, 1999 Burchill and Casey, 1996).

Bu iki görüş arasındaki farklılıklar İnsan Kaynakları Yönetimi alanını kuramsal boyutta etkileyerek farklı modellerin ortaya çıkışına neden olmuştur. Çalışmamızın bu kısmında bu modelleri ele alarak benzerlik ve farklılıklarını açıklamaya çalışacağız.

#### **a) İnsan Kaynakları Yönetiminde Fombrun, Tichy ve Devanna Modeli**

İnsan Kaynakları Yönetiminin erken dönemlerinde geliştirilen bu model İnsan Kaynakları Etkinliklerinin bir birleri ile ilişkisi ve tutarlılığına önem vermektedir (Aykaç, 1999).

İnsan Kaynakları Yönetimi döngüsü dört temel bileşenden oluşmaktadır;

- 1) Seçme
- 2) Değerlendirme
- 3) Geliştirme
- 4) Ödüller

Bu dört faktör / bileşen ve etkinliğin amacı, örgütsel performansı artırmaktır. Fombrun ve arkadaşlarının geliştirdiği bu model İnsan Kaynakları Yönetimi etkinliklerini bu dört faktörle sınırlayarak kendisinin de en zayıf noktasını yaratmıştır. Daha açık bir ifade ile, örgütsel performans üzerinde etkili olduğu düşünülen, sermayedarların ilgileri, durumsal faktörler ve yönetimin stratejik tercihlerini göz ardı ederek kuramlarında zayıf bir halka yaratmışlardır.

Bu modelin güçlü yönü ise, örgüt içi İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarının tutarlılığını vurgulaması ve örgüt içi İnsan Kaynakları politikası kurgusuyla, dış ilişkiler stratejisi ve uygulamaları arasında karşılaştırmalar yapmaya imkan vermesidir. Ayrıca bu modelin karmaşık olmayan / basit döngüsü, son derece karmaşık olan İnsan Kaynakları pratiğinin doğasının daha anlaşılır ve açıklanabilir hale getirilmesi için gereken akademik çalışmalara imkan veriyor olması bakımından değerlendirildiğinde bir avantaj olarak ele alınmalıdır (Bratton and Gold, 1999).

#### **b) İnsan Kaynakları Yönetiminin Harward Modeli**

Ağırlıklı olarak İngiltere’de kabul gören Aykaç, Beer ve arkadaşlarının analitik çalışmaları tarafından şekillendirilen Harward modelinde İnsan Kaynakları Yönetimi altı temel unsurdan oluşmaktadır (Bratton and Gold 1999, Beardwell and Holden 2001);

- Durumsal Faktörler
- Sermayedarların İlgileri
- İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarının tercihleri
- İnsan Kaynakları sonuçları / çıktıları
- Uzun dönemli getiriler
- Çıktı ya da sonuçların şirket / örgüt ya da sermayedarlara olan doğrudan katkıları ile ilgili geri bildirimler (feedback)

Durumsal faktörler; yönetimin insan kaynakları stratejileri içerisindeki seçeneklerini ya da seçeneklerinin etkilerini ifade etmektedir. Normatif karakterli bu model, işgücü karakteristiklerini, yönetim felsefesini, emek piyasasındaki düzenlemeleri, sendikalaşmanın toplumsal değer ve paternlerini, “ürün pazarı” ve “sosyo-kültürel mantık” ekseninde bir araya getirmektedir.

Analitik olarak düşünülduğünde Harward modelinin, insan kaynakları yönetimi teori ve pratiğini daha rahat olacakları bir sistematik yapı içerisinde ele alarak bir araya getirmeyi amaçladığı görülmektedir. Zira, hem teoride ve hem de pratikte ihtiyaç duyulacak tüm değişkenler tanıdık / bilindik haliyle Harward modelinde yer almaktadır.

Sermayedarların ilgileri; sermayedarların, çalışanlarıyla ve çalışanların örgütleri olan sendikalarla ilişkilerinde açık ya da gizli ilgilerinin (çıkarları) bir kısmından vazgeçmeleri (ve belki de karşılıklı fedakarlık) ve dolayısıyla ortak noktalarda uzlaşmanın örgütler bakımından önemini vurgulayan bir faktör olarak değerlendirilmelidir. Bu faktör, modeli her ne kadar (ünitarist) tekilci / tek egemenli gibi gösterse de, ileride göreceğimiz gibi modellerin çoğundan daha fazla çoğulcu (politarist) bir özelliğe sahiptir.

İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarına ilişkin tercihler; yönetimin, insan kaynakları yönetimi sürecindeki tercihlerinin (kararlarının) ve bu tercihlerin sonucunda ortaya çıkan eylemlerinin örgütün sahip olduğu sınırlılıklar ve seçenekler arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğunun kabul edilmesi anlamını taşımaktadır. Yani modele göre, örgüt yönetimi, insan kaynakları ile ilgili karar alır ve eyleme geçerken sahip oldukları imkanlar ve imkansızlıklara uygun seçimler yapmaktadırlar.

Ayrıca model yönetimi, çevresel ve örgütsel parametrelerin katkıda bulunduğu / etkilediği ancak zamanla bu parametreleri etkileme gücü kazanabilecek gerçek bir aktör olarak ele almakta ve tanımlamaktadır.

İnsan Kaynakları Çıktıları (sonuçları); modelin içerisinde yer alan bu faktör, örgütsel amaçlara ulaşılmasını mümkün kılacak olan şeyin, çalışanların yüksek düzeyde uyumu ve örgütün ihtiyaç duyduğu ve örgütsel verimliliği mümkün kılacak olan mal ya da hizmetlerin üretimini mümkün kılacak bireysel performansı göstermeleri olduğunu vurgulamaktadır. Burada temel kabul, çalışanların, çalışırken nadiren kullandıkları yeteneklere sahip oldukları ve çalışma yoluyla deneyim ve gelişimlerini artırmak için bir istek duydukları varsayımdır. Bu nedenle Harward'ın İnsan Kaynakları Yönetimi modeli, çalışanların McGregor'un "Y" teorisindeki görüşlere dayalı olarak ele alınıp değerlendirilmesi gerektiğini benimsemektedir.

Uzun Dönemli Getiriler; modelin bu faktörü (uzun dönemli getiriler) üç farklı düzeyi bir birinden ayırmaktadır; Bireysel; Örgütsel; Toplumsal. Bireysel düzeyde uzun dönemli getiriler, çalışanların değişik çalışma düzeyleri için elde ettikleri psikolojik ödülleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Örgütsel düzeydeki uzun dönemli getiriler, örgütün artan etkinlik düzeyine bağlı olarak örgütün devamlılığını ifade etmek için kullanılmaktadır.

Toplumsal düzeydeki uzun dönemli getiriler ise, çalışanların yaptıkları işte etkili, başarılı faydalı kılmak yoluyla bazı toplumsal süreç ve amaçları (istihdam, büyüme vb.) gerçekleştirmeye / elde etmeye dönük oluşu ifade etmektedir.

Harward modelinin altıncı faktörü olan geri bildirim (feedback) / Çıktı ya da sonuçların şirket / örgüt ya da sermayedarlara olan doğrudan katkıları ile ilgili geri bildirimler; İnsan Kaynakları politikaları ve tercihlerinin etkisi altındaki durumsal faktörleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Bununla birlikte uzun dönemli getiriler de durumsal faktörleri, sermayedar ilgilerini ve insan kaynakları politikalarını etkileyebilmektedir.

### c) **Guest'in İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli**

David GUEST'in (1989-1997) teorik perspektifli çalışmalarının sonucunda geliştirdiği model, insan kaynakları yönetimi pratiğinin başarısını örgütsel ve bireysel başarının entegrasyonunda arayan / entegrasyonu olarak düşünen bir görüşü yansıtmaktadır. Bu modelin tartışılmasından önce nasıl tartışılacağına karar vermek gerekecektir. Zira Guest'in İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı, ortodox personel yönetimi anlayışından ve bu ortodox personel yönetimi geleneği tarafından etkilenmiş İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışından farklıdır. Bu nedenle Guest, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili stereotipleri (kalıp yargıları ki; biz bunlara yönelimler diyeceğiz) karşılaştırarak sınıflamıştır.

Guest'in insan kaynakları modelinin temelinde yer alan hipotez şudur (Brattonand Gold 1999); entegre (yani, örgütsel ve bireysel amaçları bütünleştirmiş) bir insan kaynakları yönetimi pratiği (uygulaması) yüksek kalite, esnek çalışma düzeni, yüksek düzeyde bağlanma (taahhüt) ve üst düzeyde bireysel performans gibi, örgütün normatif (planlanan) hedeflerine ulaşmasını mümkün kılacak sonuçlara yol açacaktır / koşulları yaratacaktır. Bütün bunlar ise, şüpheye yer bırakmayacak biçimde, yüksek bir örgütsel performans içerisinde gerçekleşecektir. Guest'in insan kaynakları yönetimi modeli altı değişkenle karakterize olmaktadır;

## **2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar**

İnsan kaynakları Yönetimi, günümüzde geleneksel personel yönetiminin yerine kullanılmaya başlanan modern bir terimdir. Ancak, pek çok uzman ve araştırmacıya göre, bu yeni terim bir 'hizmetli zihniyeti' taşıyan, dar kapsamlı personel yönetimi kavramından önemli ölçüde farklıdır. Personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bırakması ve

bu yeni kavramın giderek daha geniş kapsamlı bir rol üstlenerek organizasyon yönetimi ve stratejik planlama süreci ile bütünleşmesi hiç şüphesiz, belirli gereksinimlerden kaynaklanmıştır ve bu gereksinimleri ortaya çıkaran faktörlerin incelenmesi yaşanan değişimin tam olarak algılanması için yararlı olacaktır.

Özellikle büyük ölçekli işletmelerde bu geçişin başarılı bir şekilde yaşandığı söylenebilir. Küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerde, özellikle küçük aile işletmelerinde, işgücünün eğitim ve geliştirilmesi ve insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarının yerleşmesi zaman alacaktır. Bu nedenle büyük işletmelerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş felsefesinin uygulama ile örtüştüğü görülürken; küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise bu geçişin sadece görüntüyle sınırlı kaldığı, ancak uygulamaya yansımadağı söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kullanımında eşanlımlı telaffuz edilmesine karşın; uygulamada aralarında önemli farklar bulunduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetiminin; işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularla ilgilenmesine karşın, personel yönetimi, sadece bireye ait birtakım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusunda öneminin anlaşılması ve bu konunun gelişmesi personel yönetimi disiplini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştü. Her ne kadar her iki kavram birbirinin yerine kullanılmakta olsa da aralarında önemli derecede farkların bulunduğu görülmektedir.

Tablo-2.1’de personel yönetiminin dayanağını çalışanlarla muhalefetçi yaklaşım, emireşlik uyumu gibi geleneksel yaklaşımlar oluştururken; insan kaynakları yönetiminde eğitim geliştirme, iş odaklı ve problem odaklı yaklaşım gibi birtakım modern yönetim kavramlarının var olduğu görülmektedir.



**Tablo 1:** İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi arasındaki farklar

<b>Konular</b>	<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
Çalışanlarla ilişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve işbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin ihtiyaçlarıyla birleştirme

Personel yönetiminde yönetimin uygulamaları prosedürlere bağlı iken, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde esnek ve örgütün ihtiyaçlarına endeksli bir anlayış geçerlidir.

Diğer yandan personel yönetiminde karar alma süreci oldukça yavaş işlerken, İnsan Kaynakları Yönetiminde hızlı işlediği görülmektedir.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasında önemli farklar mevcuttur. Bu noktada, örgütteki bireye verilen değer, örgütün misyonu ve vizyonu gibi örgütsel kültür gibi pek çok yeni yaklaşım personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi ifade eden yenilikler olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla personel yönetiminin sadece personelin örgütle ilgili işlemlerinin dikkate alındığı yapısından farklılaşma yaşanarak, bireyin her türlü problemi, eğitimi, geliştirilmesi, Performans değerlendirilmesi ve kariyer planlamasının yapılması gibi pek çok örgütsel stratejilerin uygulanmaya başlandığı modern personel yönetimine (insan kaynakları yönetimine) geçilmiştir. Artık personel yönetimi sadece personel departmanı ile sınırlı kalmamakta tüm organizasyon kademeleri ile koordinasyon içinde olan bir yapıya bürünmektedir. “İnsan Kaynakları Yönetimi bilim dalı, işletmeye eleman alımından başlayıp; oryantasyon, eğitim, kariyer planlaması, iş değerlendirilmesi, personel değerlendirilmesi, yükseltim, ücret, motivasyon, moral, işçi-işveren ilişkileri, etkili iş ilişkileri ortamı yaratma, sağlık hizmetleri vb. nihayet şu ya da bu nedenle işten ayrılma ile son bulan süreci kapsar. Bu bağlamda, Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi alanlarının birbirinden farklı oldukları söylemini anlamak mümkün değildir. Ancak her iki alanın da kapsamı yönünden konuya yaklaşıldığında kişiler arasında bir anlayış farklılığının ortaya çıktığı söylenebilir. Bilindiği gibi genelde Personel Yönetimi veya İnsan Kaynakları Yönetiminin kapsamı denilince; idari, teknik ve davranışsal kapsamı

akla gelmektedir. İşte burada ortaya çıkan anlayış farklılığı sadece idari kapsam denilen İnsan Kaynakları Yönetimi veya Personel Yönetiminin daha çok rutin işlerinin yürütüldüğü birime Personel Yönetimi; yukarıda değindiğimiz diğer üç kapsamı içeren bilim alanına ise İnsan Kaynakları Yönetimi denilmektedir.

## **2.5. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş**

Günümüzde organizasyonların içinde yer aldıkları çevrenin değişkenlik ve karmaşıklığının artması doğrudan organizasyon yapıları, teknoloji ve yönetim yaklaşımları üzerinde etkili olmuş ve sonuçta insan kaynağının tamamen farklı bir bakış açısıyla ele alınması gerekmiştir.

Personel yönetimi; işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının ifadelendirilmesi içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır.

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır. Bu geçiş sürecinde işletmelerin ölçeğinin de etkili olduğunun gözden kaçırılmaması gerekmektedir.

## 2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan Kaynakları etiketi artık işyerlerinde bir norm haline geldi; organizasyonlarda, insanların yalnızca işe alma ile özdeşleştirdikleri "personel" den daha geniş bir kapsam ve stratejik rol ifade ediyor. Bu zamanlar, insan Kaynakları uzmanlarının, organizasyonlarına katkıda bulunmak ve varlıklarını sürdürmek amacıyla kendilerinin ve insan Kaynakları bölümünün rollerini düşünmelerinin tam sırası.

Ülkemizin içinde bulunduğu kriz ortamında büyük resmi görebilmek ve bu resmi hedef alan kaynakları konumlandırmak insan Kaynakları için her zamankinden daha fazla önem taşıyor. Eğer bugün çalışanlarınıza "İnsan Kaynakları bölümünün ne yaptığını" sorduğunuzda net cevaplar alamıyorsanız, bu durumda İnsan Kaynakları bölümünüzün rolünü tekrar düşünmesi ve fonksiyonlarını tanıtabilmek için kendi bünyesinde bir takım araştırmalara gitmesi gereklidir. İşe kendinize bir takım sorular sormakla başlayabilirsiniz:

İnsan Kaynakları bölümünün çalışanlar arasındaki imajı nedir? Çalışanlar, organizasyonun misyonunu ve amaçlarını ileriye götürürken organizasyonun sürekli destekçisi olan İnsan Kaynakları bölümünün önemi anlayıp, takdir ediyorlar mı? İnsan Kaynakları bölümü, fonksiyonlarını organizasyona tanıtmak için bir çaba sarf ediyor mu? İlk adım... İnsan Kaynakları bölümü, kendini organizasyonda etkin kılmak için ilk adım olarak ofisinden çıkmalı ve çalışanlarının dünyasına dahil olmalıdır; her seviyedeki çalışanla sohbet etmeli ve kendini tanıtmalıdır. Çalışanların ihtiyaç duydukları şeyleri dikkatli bir biçimde dinlemeli; neler yaptığını, fonksiyonlarının neler olduğunu ve neler yapabileceğini tanıtmalı, çalışanları organizasyonun yetenekleri ve organizasyona katkıları konusunda eğitmelidir. Bu eğitime de yapabileceklerinin neler olduğunu anlatarak başlamalıdır. Günümüz İnsan

Kaynakları yapılarının Yönettiği Fonksiyonlara baktığımızda bunları aşağıdaki başlıklarda özetlemek mümkün ;

İşe Alma Süreci Açık pozisyon için gerekli olan uygun niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturulmak, adaylarla görüşmeler, testlerin, referans kontrolleri, kimin işe alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılan diğer araçlara kadar herşeyİnsan Kaynaklarının sorumluluğundadır.

Rol ve İş Tanımları insan Kaynakları rol ve iş tanımlarını belirlerler. Buna bağlı olarak da organizasyonun sürekli gelişimini takip eder ve bunun iş tanımları üzerindeki etkisini

değerlendirirler. Rol ve iş tanımları pozisyonların sorumluluklarını, görevlerini, pay seviyelerini, kimin raporlandırılacağını ve kimin raporlandıracağını saptarlar.

Ek sorumluluklara ve değişikliklere bağlı olarak rol ve iş tanımları zamanla değişebilirler. İnsan Kaynakları yönetimleri sessiz ilerleyen değişikliklere karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Bazı durumlarda bu değişiklikler ani olduğunda İnsan Kaynakları yönetimi için süreç çalışması ve rollerin gerekleri için yeni değerlendirmeler yapmak kaçınılmazdır.

Ücretlendirme şirket, pazarda rekabet edebilmek ve kendi içinde adaletli ücret dağılımı sağlamak için çalışanlarına ne kadar maaş ödemeli? İşte bu noktada İnsan Kaynakları, şirketin maaş çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanır. Ücretlendirme konusunda objektif ve adil olabilmek için İnsan Kaynakları yönetimi iyi tanımlanmış İnsan Kaynakları yönetim prosedürlerine ve değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyar.

Ek Kazançlar İnsan Kaynakları, geliştirdiği ve yönettiği ek kazanç programlarıyla çalışanına, prim sistemini, sağlık sigortasını, seyahat giderlerini, hastalık iznini, tatilleri, hayat sigortasını ve daha fazlasını garanti eder; onları yasal ek kazanç haklarının neler olduğu konusunda bilgilendirir.

Yasal Uygunluk İnsan Kaynakları uzmanlarından, çalışma ve çalışan yasaları (maaş ve saat yasaları, toplu sözleşme, fırsat eşitliği, fark gözetme, cinsel taciz, sakatlıklar, tıbbi haklar, ek kazançlar vb.) konusunda uzman olmaları beklenir. İnsan

Kaynakları uzmanları, organizasyon içerisinde alınan kararların ve gerçekleştirilen faaliyetlerin yasal sınırların içinde kabul edildiğini garanti altına almak için çalışanlar ve yöneticilerle ortaklaşa çalışırlar.

Performans Yönetimi İnsan Kaynakları, çalışan performansını yönetmek ve değerlendirmek amacına odaklanan politikalar ve sistemler geliştirirler. İnsan Kaynaklarının gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre ( hedefler, yetkinlikler, vs...) ; çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı açık performans görüşmeleriyle yapılır. Performans görüşmeleri bir önceki görüşmede kararlaştırılmış olan tüm görev ve faaliyetleri kapsar ve bir sonraki dönemin hedeflerini saptar. Ayrıca görüşmede bulunan tarafların her ikisi de gelecek dönem için yerine getirmek üzere saptanan görev ve faaliyetleri kabul eder.

Yetkinlikler - Boşluk Analizleri Bu terim genellikle çalışanın belirli bir konudaki mevcut yetkinlik düzeyi ile o rolün istenilen yetkinlik düzeyi arasındaki farkı tanımlamak için kullanılır. Çalışan ve yönetici bu analizin ardından aradaki farkı kapatmak için nelerin yapılabileceği konusunda anlaşır. İnsan Kaynakları yönetimi ise eğitim ve yönlendirme gibi gelişim süreçleri ile bu boşlukları kapamayı hedefler.

Çalışanların Gelişim Planı Çalışanların gelişimine yönelik kararların alındığı personel gelişim planı İnsan Kaynakları yönetiminin en önemli bileşenlerinden biridir. Personel gelişim planı çalışanlara, uzmanlıklarını artırmak için becerilerini geliştirmelerinde yardımcı olan bir plandır. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı İnsan Kaynakları yönetiminin kritik sorumluluklarından biri iş güvenliği ve işçi sağlığıdır. Genellikle fabrikalar ve "manuel" iş yapan işletmeler için önemli olduğu varsayılan iş güvenliği ve sağlığı büro işleri için de çok büyük öneme sahiptir. Bugün ofis çalışanlarının çoğu stresle ilgili rahatsızlıklarla baş etmeye çalışıyorlar. İnsan Kaynakları yönetimleri bu gibi sorunların üstesinden iş güvenliği ve işçi sağlığı uygulamalarıyla gelirler.

Stresle nasıl baş edilebileceği ve çalışma ortamının nasıl daha verimli hale getirilebileceği ile ilgili çalışmalar yapmak sureti ile İnsan Kaynakları yönetimleri, çalışanlarının sorunlarına çözümler üretirler.

Eğitim Planları Eğitim planları, belirli beceri ve özelliklere ulaşabilmek için düzenlenen eğitim programlarını ve gelişim basamaklarını tanımlamak üzere kullanılır. İnsan Kaynakları yönetimi eğitim planlarının büyük çoğunluğunu, hızlı bir şekilde sonuç alabilmek için kısa yollu gelişim süreçleri ile organize eder.

### **2.6.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları fonksiyonu, bilgi teknolojilerinin kullanımı konusunda, hızlı bir şekilde önemli bir değişim süreci içerisinde evrim geçirmektedir (Hainess, 2008).

Rekabetin artması, bilgi ve üretim teknolojilerindeki gelişmeler, işgücünün demografik yapısında yaşanan değişimler sonucu yönetim modelleri ve işletmelerin iş yapma şekilleri ve insana yaklaşımları değişmiştir. Bilgi toplumunda insan gücünün değişen yapısı karşısında, mevcut yönetim modelleri etkili olamamış ve insan odaklı yeni yönetim modelleri ortaya çıkmıştır.

Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Belirli bir plana ve programa uygun olarak

gerçekleştirilemeyen etkinliklerin, gelişigüzel olacağı ve çoğu zaman amaca ulaştırmayacağı bilinmektedir. Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır (Fındıkçı, 1999).

İnsan kaynakları planlaması (İKP) en kısa tanımıyla, bir işletmede geleceğe yönelik işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir. Bu işlev yardımıyla gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün nicel ve nitel açıdan belirlenmesi mümkün olabilir ve tüm insan kaynakları yönetimi (İKY) işlevleri daha sağlıklı biçimde planlanıp yürütülebilir. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) bir bütün olarak işletmenin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için, gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte işgücüne gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlemeye yönelik bir girişimdir.

Bu yönüyle İKP, bir yandan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalar, devamsızlık ya da diğer nedenlerle şimdiki ve beklenen boşaltmalar ve genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir (Seymen, 2001).

Örgütler her geçen gün giderek daha karmaşık hale geldiğinden, karmaşıklıkla başa çıkabilecek uzman personele ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla ya uzmanlaşmış personel işe alınmakta ya da mevcut personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi yoluna gidilmektedir (Yüksel, 2000).

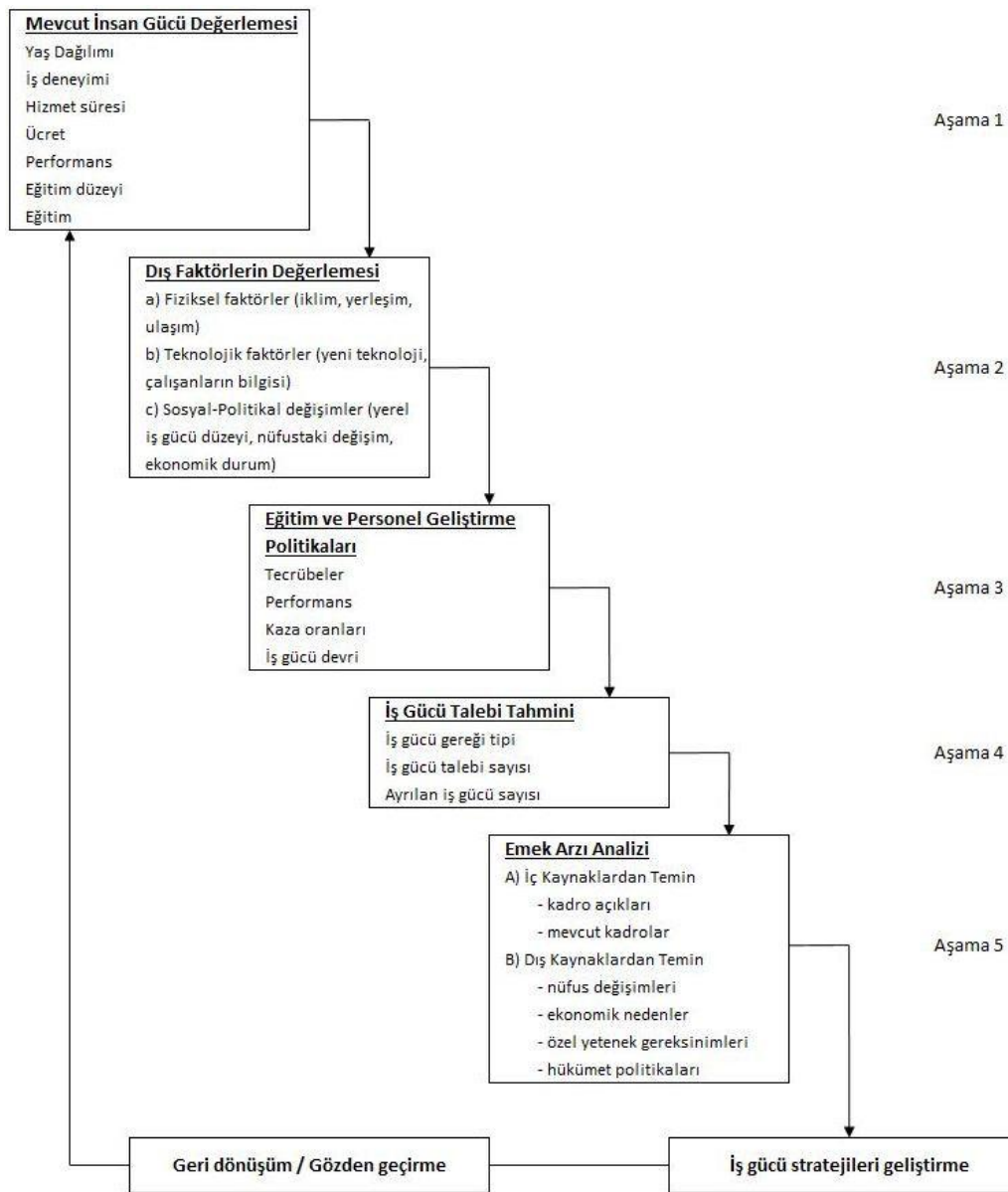
Bu nedenle, bir örgütteki insan kaynaklarının, iç ve dış gelişmelere uygun olarak ve etkili bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla gözden geçirilmesine, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalar (Barutçugil, 2004) şeklinde değerlendirebileceğimiz İnsan Kaynakları Planlaması işletmeler için hayati bir unsur haline gelmiştir.

İnsan kaynakları planlamasının temel amacı, belirli bir zaman sonraki net personel ihtiyaçlarının anlaşılması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasıdır. Eleman seçme, yerleştirme ve eğitime fonksiyonlarının yanı sıra; insan kaynakları planlaması, kurum içi kariyer geliştirme fonksiyonu için de önemli bir girdi sağlar. Elde edilen bilgi kısaca, gereksinim duyulan ya da duyulacak olan işler ve bu işlerin gerektirdiği özellikler şeklindedir. İKP sürecinde mevcut personel ihtiyacının tahmin

edilmesi delphi, iş standartları analizi, zaman serileri, regresyon analizi ve simülasyon yöntemleri sayesinde mümkün olmaktadır (Ertan, 1997).

İnsan gücü planlamasının amacı insan kaynağının seviyesini kalite ve nicelik yönünden tatmin edici düzeye getirmek, insan kaynağının mutluluğunu, beklentilerini, potansiyel eksikliklerini ve ilgili problemlerini tanımlamak şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Sürecin ana aşamaları aşağıdaki şekilde (Şekil 1) özetlenmektedir.

Mevcut insan gücünün değerlendirilmesi; dış faktörlerin değerlendirilmesi, personel geliştirme politikaları ve eğitim sistemlerinin oluşturulması, gerekli olacak işgücü gereksinimi tahminini ve tedarikliğini kapsamaktadır (Thomas vd. 2001).



Şekil 3. İnsan Gücü Planlama ve Gelişim Aşamaları

Kaynak: Thomas vd., 2001: 239

### 2.6.1.2. İnsan Kaynaklarının Örgütlenmesi

Bırsalıoğlu' na (1994) göre örgütlenme süreci yapıyı kurma, kadrolama ve donalım eylemleri ile anlayış gösterme boyutundan oluşan bir süreçtir. Bu çalışmada esas alman yaklaşım da bu yaklaşımdır.

Sivil örgütlenmesini yerine getirmeyen birey, siyasal otorite ve otoritenin oluşturmuş olduğu yapılanma karşısında yalnız ve güçsüz bir durumdadır. Diğer bir söyleyişle, sistemin devamını sağlayacak olan siyasal otorite ve karmaşık bürokrasi karşısında bireylerin, zaman zaman çıkarlarını ve haklarını koruyamaz duruma düşmeleri söz konusu olabilmektedir (Şahım, 1994).

Organizasyonlardaki insanları ve insanlara yönelik uygulamaları içeren oldukça kapsamlı bir çalışma alanıdır. Bu kapsamı ile yönetim düşüncesinin doğuşundan itibaren çalışma hayatına ve insana yönelik içsel ve dışsal her türlü gelişme ve değişim, İKY'nin kavram ve kapsamını etkilemektedir.

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çeşitli kaynağa ihtiyacı vardır. Bu kaynakları üç başlık altında toplamak mümkündür:

1. Fiziksel kaynaklar (bir ürün ya da hizmet üretebilmek için gerekli üretim tesisleri, makine, donanım, ham madde, malzeme vb.),
2. Finansal kaynaklar (öz sermaye, alacaklar, borçlar, kârlar vb.)
3. İnsan kaynakları (yaratılan tüm ürünler ve hizmetler ile müşterilerin bağlantısını kurabilmek için pazarlama kapasitesi ve örgüte ait bilgi, deneyim, beceriler, karar verme ve yaratıcılık, bu yeteneklerin örgütlenmesi, yapılandırılması ve ödüllendirilmesi vb.).

Başarılı olabilmek için bu kaynakların hepsi önemli olmakla birlikte günümüz iş dünyasında rekabet avantajı sağlama olasılığı en yüksek olanı, insan kaynakları (İK) ve bu kaynakların nasıl yönetileceğidir. Çünkü örneğin, üretimde kullanılan teknoloji, finansman, üretim ya da pazarlama teknikleri rakipler tarafından taklit edilebilir. Ancak İK yönetimi uygulamaları taklit edilmeye çalışılsa bile aynı sonuçların alınma olasılığı düşüktür. Bu nedenle kâr amacı olsun ya da olmasın tüm örgütler ve tüm yöneticiler için etkili İK yönetimi en önemli hedeflerden biri olmalıdır.



### 2.6.1.3. İnsan Kaynaklarının Denetimi

Bilimsel yönetim anlayışına dayanan bilimsel denetim anlayışında, ast-üst ilişkileri net olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiler kapsamında sistemin işleyişi için verimlilik, sorumluluk ve kontrol çok önemli görülmektedir (Sergiovanni ve Starratt,1979 ).

İnsan kaynaklarının geliştirilmesine önem veren etkili eğitim denetimi tanımlama(kontrol, gözlem), değerlendirme(analiz, karşılaştırma), geliştirme işlevlerini içeren teknik ve sosyal bir süreçtir. Öğretme-öğrenme sürecinin geliştirilmesi, etkili eğitim denetiminin temel amacıdır (Hicks, 1960).

Buna göre, denetmenin ilk önce denetleyeceği kişiyi veya eylemi tanımlaması (hakkında bilgi toplaması) gerekir. Toplanan bilgiler ışığında bir değerlendirme yapılır. Eksikler, fazlalıklar, olumlu ve olumsuz yönler vs. belirlenir. Yapılan belirlemelere göre olumlu ve iyi yönler, eksikler ve olumsuzluklar birey ile görüşülür. Amaç, bireyin (iş görenin) gelişimini ve böylece öğrenmenin (öğretme- öğrenme sürecinin) gelişmesini sağlamaktır. Ancak böylesi bir eğitim denetimi, etkili olabilir.

Bu anlayışa göre, etkili (geliştirmeyi amaçlayan) eğitim denetimi bazı özellikler gösterir (Hicks, 1960).

Bu özellikleri kısaca açıklamak gerekirse.

1. Etkili (geliştirmeyi amaçlayan) denetim, esnek ve uyumludur. Peşin yargı ve yoruma açık değildir. Var olan problemin niteliği, ortamın özellikleri ve koşullar denetimin amacını ve yöntemini belirler. Ancak denetim sonunda yargı ve yorumlara ulaşılır.

2. Etkili denetim kolektiftir. İşbirliğine dayanır. Mesleki sorunların, bu sorunlarla ilgili tüm kişiler tarafından ele alınıp, çözüme kavuşturması gerektiğine inanılır. Denetmen ve öğretmenler karşılıklı ilişki içinde, karşılıklı alma-verme davranışında bulunup, sorun çözmede ortak bir davranış geliştirebilirler.

3. Etkili denetim, bilimseldir. İlişkilerde subjektiflik değil, nesnellik (objektiflik) esastır. Sorunlara yansız yaklaşmak, çok yönlü bakmak, verilere ve olgulara dayalı kararlar vermek denetimin bilimselliğini yansıtan özelliklerdendir.

4. Etkili denetim, yetenekleri ortaya çıkarıcıdır. İnsanın psikolojik ve duygusal gelişimi ve modern (çağdaş) eğitimin gelişmesi için bilgi sağlar. Öğretmenin özellikle güçlü

yanları vurgulanarak, gelişmeye açık olması, gelişmeyi istemesi sağlanır. Yetersizlikler belirlenir, ancak iyi örnekler ve doğru davranışlar vurgulanır. Böylece yetenekli olduğu (güçlü olduğu) yönünün gelişmesi sağlanır.

5. Etkili denetim, güdüleyicidir. Öğretme-öğrenme sürecinde etkili bir rol oynayan öğreticilerin güdülenmesini sağlayıcı bir işlevi vardır.

6. Etkili denetim, çözümleyici ve birleştiricidir. Eğitim durumunda (öğretme-öğrenme sürecinde) yer alan her öğenin önemi ayrı ayrı kabul edilir. Öğretme-öğrenme sürecinin etkililiği, bu süreçte rol oynayan bütün öğelerin (hedef ve hedef davranışlar, çevre düzenlemesi, eğitim teknolojisi, yöntem ve teknikler, öğretim ilke ve kuramları, öğrencilerle ilgili belirleyiciler, öğretmenle ilgili belirleyiciler...vb.) uyumlu bir bütünlüğüyle sağlanabilir.

Etkili denetimde, öğretme-öğrenme sürecinde işlevsel olan (rol oynayan) her öğenin ayrı bir değeri ve önemi olduğu kabul edilir. Bu nedenle, öğretme-öğrenme sürecinde rol oynayan öğelerin her biri, ayrı ayrı çözümlenerek, bunlarla ilgili doğru bilgiler net olarak elde edilmeye çalışılır. Elde edilen bilgiler, sürecin etkililiğini ve gelişimini sağlamak amacıyla birleştirilir.

7. Etkili denetim, tasarlayıcı ve yansıtıcıdır. Planlı bir etkinlikler bütünü olup, geçmişin deneyimlerinden yararların ve yeni yaklaşımlar ortaya koyma çabası içindedir. Denetim süreci, var olan durumu yansıtılabilmeli ve kendi kendini de geliştiren bir yapıda olmalıdır.

8. Etkili denetimde, liderlik esastır. Denetmenin, öğretme-öğrenme sürecini geliştirmede, buyurgan (emredici) olmaktan çok, inandırıcı ve yol gösterici olması gerektiği vurgulanır. Denetmen, öğretmenlerle karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir ortam yaratmalıdır. Böyle bir ortamın yaratılması, denetmenin statü lideri olarak benimsendiğinin göstergelerinden biri olabilir. Statü liderliğini kazanan denetmen, doğal liderliği de kazanmış sayılabilir. Bu durumda, doğal liderliği de kazanan statü liderinin (denetmenin) iki gücünü (etki ve yetki gücünü) kullanma şansı doğar. Etkili denetimde, denetmenin en çok etkileme gücünü kullanması beklenir.

9. Etkili denetimde, kabul edilmenin gereğine inanılır. Denetçilerin ve denetlenenlerin, denetimi kabul edilir görmeleri gerekir. İlgili tüm personel tarafından kabul görmeyen (gizli veya açık onaylanmayan) denetim etkili olamaz.

10. Etkili denetim, kurulan ve sürdürülebilir insanlar arası etkileşimin düzeyi ile doğrudan ilişkilidir.

Denetimde yer alan denetmen, öğretici ve diğer personelin etkileşimleri ne derece olumlu ise, denetim de o derece etkili olur. Etkili denetimin en önemli yönlerinden biri de, işbirliği ve katılımı, bunun sonucu olarak, karar vermede sorumluluğu paylaşmayı öngörmesidir. Katılımın, iş görenin iş davranışını (edimini) arttırdığını ve daha bir çok olumlu etkilerinin olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Hoy ve Miskel, 1982).

#### **2.6.1.4. İnsan Kaynaklarının Yürütsel Fonksiyonları ( İKY uygulamaları )**

İnsan kaynakları yönetimi örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararlardan oluşur. İnsan kaynağı yönetimi sürecinin sağlıklı olarak işlemlerini sağlamak için çağdaş bir işletmede İKY bölümünün üstlenmesi gereken işlevler altı ana başlık altında toplanabilir:

1. İnsan kaynakları planlaması
2. İşgören bulma ve seçimi
3. İnsan kaynağı geliştirme
4. Değerleme ve ödüllendirme
5. Endüstriyel ilişkiler
6. Güvenlik ve sağlık

##### **1- İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları planlaması, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için gereksinim duyulan insan gücünün tespit edilmesi anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları planlaması aracılığıyla örgütün amaç ve hedeflerine uygun mevcut ve gelecekteki personel ihtiyacı, sayısal ve niteliksel olarak belirlenmektedir.

İnsan gücü planlaması, örgütsel verimlilik ve karlılığı etkileyen en önemli unsurlardan biri olan insan kaynakları planlaması, örgütün hali hazırda ihtiyaç duyduğu ve gelecekte ihtiyaç duyacağı personel sayısını ve niteliğini tahmin etme amacına hizmet etmektedir. Örgütteki tüm birimlerin görevini gerektiği gibi yerine getirebilmesi insan kaynakları planlarının yapılması ve planlara uygun hareket edilmesi ile mümkündür.

İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarıyla ilgili ihtiyaçların saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir.

İnsan kaynakları planlaması, işgücü gereksiniminin tahmin edilmesi, insan kaynakları plan ve programlarının yapılması, etkinliğin değerlendirilmesi ve ölçümlendirilmesi olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır.

#### **a. İnsan Gücü Gereksinimini Saptama**

İnsan gücü gereksiniminin saptanması, işletmenin personel arz ve ihtiyacının belirlenerek bu ikisi arasında denge sağlanması anlamına gelmektedir. **Personel arzı** belirlenmiş bir zaman dilimi içinde hizmet vermeye hazır bulunan işgücü; **personel ihtiyacı** ise örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan iş görenleri ifade etmektedir.

Bir işletmede, insan gücü ihtiyacı çok değişik şekillerde kendini gösterebilmektedir;

**Gerçek Personel İhtiyacı:** Örgütsel amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken iş ve faaliyetlerden fiilen sorumlu iş görenler, gerçek personel ihtiyacı olarak adlandırılmaktadır.

**Yedek Personel İhtiyacı:** Devamsızlık, hastalık, kaza, izin gibi durumlarda gündeme gelen işgücü boşluğunu doldurma amacıyla ikame edilecek personeli ifade etmektedir.

**Ek Personel İhtiyacı:** İşten çıkarmalar nedeniyle gündeme gelebilecek olası aksamalar, ek personel aracılığıyla giderilmektedir. Örgüt yönetimleri ek personel ihtiyacını, işletmenin işgücü devir oranını temel alarak hesaplamaktadırlar.

**Yeni Personel İhtiyacı:** Bir işletmenin yeni ya da ek yatırımlar yapması durumunda gündeme gelen personel ihtiyacını tanımlamaktadır.

**Planlamada Kullanılan Araçlar:** İşletmenin bugün ve gelecekteki işgücü ihtiyaçlarını sayı ve nitelik olarak belirlemeye çalışırken, bu işlevi yerine getiren bazı araçlardan yararlanmak zorunludur.

Bu araçlar;

**aa. İşgücü envanteri:**

İşletmenin personel arzı (mevcudunu) nitelik olarak irdeleyen bir çalışmadır.

**İşgücü beceri envanteri:** Tüm çalışanlarla ilgili özellikler, çalıştığı işler vb. bilgilerin dosyalanması.

**İşgücü genel envanteri:** Toplam personelin kendi içinde değerlendirilmesidir.

Tüm çalışanların aldıkları ücrete, cinsiyet, deneyimlerine vb. unsurlara göre değerlendirilmesi.

**ab. Personel dönüşüm oranı:**

Belli bir dönem içinde çeşitli nedenlerle, işletmeden ayrılan personelin sayısını yüzde olarak gösterir.

**b. İş Analizi**

Personel sayısını hesaplamada ve iş ile personel özelliklerinin uyumlaştırılmasında bir hareket noktası olan iş analizi, işin özelliklerinin açıklanması ve yazıya dökülmesi olarak tanımlanabilir.

Herhangi bir iş ya da görevin gerektirdiği yetenek, kişilik özelliği, deneyim ve eğitim gibi niteliklerin çözümlenmesi anlamına gelen iş analizi, işin tüm yönleri ile ayrıntılandırılması ve yazıya geçirilmesi işlemidir.

**İş analizi;** iş tanımı ve iş gerekleri olmak üzere iki basamak dahilinde hayata geçmektedir.

**İş tanımı,** iş hakkındaki ayrıntılı bilgileri içermekte ve işin nitelikleri ile ilgili bir tarif yapmaktadır.

**İşin gerekleri** ise, işi yerine getirecek insan kaynağına ilişkin bir profil ortaya koymaktadır.

## **2- İş gören Bulma ve Seçimi**

İnsan kaynakları yönetimi süresince personel seçme, yetenekleri, becerileri, eğitim düzeyi ve potansiyeli örgütün ihtiyaçlarına en uygun olan iş gören adaylarının belirlenmesi amacıyla yürütülen sistematik faaliyetleri ifade etmektedir.

İş gören bulma ve seçme, işletmede boşalan ya da yeni oluşturulan görevler için personel adayları arasından işin gereklerine uygun kişi ya da kişilerin seçim sürecidir.

Örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri, seçmiş oldukları elemanların yetenekleri ve potansiyelleri ile bağlantılıdır.

İş gören bulma ve seçme süreci, aday toplama, personelin seçimi ve yerleştirme aşamalarından oluşmaktadır.

### **a. Personel Adaylarını Toplama**

Personel adaylarını bulmak için yürütülen eylemler “aday toplama” olarak adlandırılmaktadır. Personel bulma süreci, işletme içi ve işletme dışı kaynakların etkili kullanımını gerektirmektedir.

### **İşletme İçi Kaynaklar**

İşletme içi kaynaklar, yetişmiş ve kurum kültürünü benimsemiş insan gücünü değerlendirme olanağı vermeleri, çalışanları motive etmeleri, ek maliyet getirmemesi ve zaman kaybına neden olmaksızın istenen personele ulaşılması gibi nedenlerle tercih

edilmektedir. İşletme içi kaynaklar transferler, terfiler, iş rotasyonu, iş genişletme ve zenginleştirme ve işletme içi duyurular olarak detaylandırılabilir.

**Transfer:** Örgütte boşalan bir göreve aynı düzeyde bir iş görenin atanması transfer olarak adlandırılmaktadır.

**Terfi:** İş görenin hiyerarşik basamaklarda yükselmesi ve bulunduğu görevden daha önemli bir göreve getirilmesi durumunu ifade etmektedir.

**İş Rotasyonu:** İş görenin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre sistematik olarak mevcut işiyle ilgili başka faaliyet ve görevlere geçirilmesidir.

**İş Genişletme ve İş Zenginleştirme:** Bir dizi görevin yeni, daha kapsamlı ve daha ilginç bir iş haline getirilmesi için birleştirilmesi ve çalışana birden fazla işin sorumluluğunun verilmesidir.

**İşletme İçi Duyurular:** İşletme içinde boş olan kadrolar için adaylar olanların başvurmasını teminen çeşitli araçlarla işletme içinde boş kadroların duyurulması.

### **İşletme Dışı Kaynaklar**

İşletmenin dış çevresinden var olan ve örgüt yönetimleri tarafından insan gücü bulma amacıyla kullanılan kaynakları ifade eder.

İş Kurumu, Özel İstihdam Büroları, Kitle İletişim Araçları, Beyin Avcıları, Kurumları, Meslek Odaları, İnternet.

### **b. Adaylar Arasından İşin Gerektirdiği Nitelikte Olanları Seçme**

İşe alma işlevinin seçme aşaması, adayların açık olan iş için işletmeye başvurması ile başlar ve kimin ya da kimlerin işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

İşe uyum personel seçebilmek için genellikle altı aşamalı bir süreç yaşanır. Bu süreç;

1. **Ön kabul:** Bu aşamada başvuran adaylarla çok kısa nezaket görüşmesi yapılır.
2. **İşe alma testleri:** İşe alma testleri, işe ve işyerine uygun olmayan adayları elemek için yapılır
3. **İşe alma görüşmeleri:** Testlerde başarılı olan adaylarla yapılan yüz yüze konuşmalara görüşme denir. Görüşmenin amacı test ile ölçemediğimiz nitelikleri ortaya çıkararak, adayın işe kabul edilebilirlik düzeyini belirlemektir.

- a. **Planlı görüşme:** Adaylara sorulacak sorular önceden belirlenir.
- b. **Plansız görüşme:** Soru listesi yoktur ve görüşme sohbet şeklinde geçer.
- c. **Karma görüşme:** Planlı ve plansız görüşmelerin sakıncalarını gidermek amacıyla, belirtilen iki yöntem birleştirilerek karma görüşme yöntemi oluşturulmuştur.

4. **Referansların kontrolü:** Adaylardan, özel ve iş referansları istenir, bu referansların işe alınmadan kontrol edilmesi gerekir.

5. **Sağlık kontrolü:** Adayların söz konusu işi yapabilecek sağlığa sahip olup olmadığının tespiti için aday sağlık kontrolünden geçirilir.

6. **İlk amirle görüşme ve karar:** Son aşama iş görenin, çalışacağı ilk amiriyle görüştürülmesidir. Genelde seçim kararı adaydan sorumlu olacak ilk yöneticiye bırakılır.

### **3- İnsan kaynakları Yönetimi Sürecinde Eğitim ve Geliştirme**

Personel eğitimi ve geliştirme, örgüt çalışanlarının gereksinim duydukları bilgi ve becerileri edinmelerine, kendilerini gerçekleştirmelerine ve örgütsel verimliliğe katkıda bulunulacak şekilde faaliyet göstermelerine olanak sağlayan eğitim ve kariyer geliştirme etkinliklerine ilişkin kararlardır.

#### **a. İşe Alıştırma (Oryantasyon):**

İşe alıştırma programı, yeni iş göreni işletmenin bir parçası durumuna getirmeyi amaçlar. Bu nedenle işletmeye yeni alınan her personel, işe alıştırma programına alınır. Bir işe alıştırma programında genelde şu süreç izlenir

- İşletmenin tanıtımı
- Personel haklarının açıklanması
- İşle ilgili bilgilerin aktarımı
- Tanıştırma

#### **b. Personel Eğitimi:**

Personel eğitimi, çalışanın işini daha iyi yapması amacını taşır. Personel eğitimi, işletmeye ve personelin kendisine önemli yararlar sağlar. Bu yararlar;

- İşletmenin karar verme ve sorun çözme kapasitesini artırır.



- Üretimin miktar ve kalitesini yükseltir.
- İç kaynaklardan personel bulmayı kolaylaştırır.
- Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürür.
- Yönetici ve iş gören ilişkilerini geliştirir.
- Personelin değişime karşı direnci azalır
- Personelde güven ve başarı duyguları geliştirir.

#### **4- Performans Değerleme ve Ücretlendirme**

##### **Performans Değerlemesi:**

Performans değerlendirme, personelin işine gösterdiği başarı derecesinin saptanmasıdır. Performans değerlendirme, başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak amacıyla yapılır. Ayrımdan amaç, performansı yüksek personeli ödüllendirmek ve diğerlerine örnek olmasını sağlamaktır.

##### **aa. Performans Değerleme Süreci:**

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla iş görenlerin işteki performanslarını değerlendirme sürecidir.

- Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi
- Performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi
- Performans değerlendirme periyotlarının belirlenmesi
- Değerlemecilerin eğitimi
- Yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi
- Performans değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağına karar verilmesi.

### **ab. Performans Değerleme Yöntemleri:**

Örgüt ve iş görenler açısından pek çok önemli işlevi yerine getiren performans değerlendirme çok çeşitli tekniklerle yapılabilmektedir.

- Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım
- Ortak performans standartlarına dayalı yaklaşım
- Çalışanlar arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım

### **a. Ücret Yönetimi:**

İş görenler bilgi, beceri ve deneyimleri ile örgüte katkıda bulunmakta; örgüt yönetimleri ise bunun karşılığında iş görenlere ücret ödemektedirler. Bu anlamıyla ücret hem iş görenler, hem de işverenler üzerinde durulması gereken önemli bir kavramdır.

### **ba. Ücret:**

Ücret, işgörenler ve işverenler açısından önem ve özen gösterilen bir olgudur. Ücret çalışma yaşamının tatmin ya da tatminsizliklerinin başlıca nedenidir.

### **bb. Ücret Yönetimi Süreci:**

İnsan kaynağının doğru ve etkin kullanılması, güdülenmesi, örgütte tutulması örgütün ücret politikası ile doğru orantılıdır. Profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olan ve kurumsallaşmış örgütler, ücretleme sürecini stratejik bir yaklaşımla ele almakta ve ücret yönetimi sürecini başarıyla uygulamaktadırlar. Ücret yönetimi süreci;

- İş Analizi
- İş Değerleme
- Ücret Araştırmaları
- Ücretleme

### **bc. Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler:**

Ücret oluşumunda etkili olan faktörler şöyle özetlenebilir;

- Yasal düzenlemeler
- Sendikalar
- Arz-Talep dengesi
- Enflasyon
- Piyasadaki rekabet
- Örgütün ödeme gücü

### **5- İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yönetimi**

İş güvenliği ve işçi sağlığı işlevi; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışan sağlığına duyarlılık gösterilmesi ve iş güvenliği için gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin faaliyetler bütünüdür.

İnsan hayatına ve insana verilen önemin artması, örgütlerde iş güvenliği ve işçi sağlığı konusunun görece önemine dikkat çekmiştir.

#### **a. İş Güvenliği:**

İş güvenliği, işyerlerinde işin yürütülmesi nedeniyle gündeme gelen tehlikelerden ve çalışanların sağlığına zarar verebilecek koşullardan korunmak için gerçekleştirilen sistematik ve sürekli çalışmalar bütünü olarak tanımlanabilir.

#### **b. İşçi Sağlığı (İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları):**

İşletmelerde iş gören sağlığının korunması, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önlenmesi anlamına gelir.

### **6- Çalışma İlişkilerini Düzenleme ve Endüstriyel İlişkiler**

Endüstriyel ilişkiler, çalışma yaşamında işçi ve işveren kesimlerinin karşılıklı istek ve gereksinimleri sonucunda gündeme gelen tüm konuları kapsayan ilişkiler bütünüdür. İşçi, işveren ve devlet endüstriyel ilişkiler sisteminin taraflarını teşkil

etmektedir. Endüstriyel ilişkiler sistemi, örgütlerin ve çalışma yaşamının yönetimine ilişkin kurallar silsilesidir.

Sağlıklı işçi-işveren ilişkisi ile işçi ve işveren arasında ortaklık hissi yaratılmakta ve güven duygusu geliştirilmekte, işçi ve işverenin örgütsel amaçlara yönelik hareket etmesi kolaylaştırılmakta, işçinin örgüte bağlanması sağlanmakta ve kurum kültürü sağlamlaştırılmakta, sağlıklı ilişkiler nedeniyle gündeme maddi ve manevi kayıplar ortadan kaldırılmakta, çalışanların iş yaşamına gönüllü ve etkin katılım sağlanmakta, işgücü verimliliği arttırmakta ve önemli bir rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

Genel amacı örgüt başarısını sağlamak olan (İKY) İnsan Kaynakları Yönetimi, başarıyı sağlamak için birçok farklı fonksiyondan yararlanmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi gücünü aşağıdaki fonksiyonlardan almaktadır:

İş Analizi, İş Değerleme, İşe Alma, İşe Alıştırma (Oryantasyon), Kariyer Performansı, Planlama, Ücret, Eğitim, İKP (İnsan Kaynakları Planlaması), Çalışma İlişkisi, Emeklilik, İnsan Sermayesi Yönetimi, Bilgi Yönetimi.

#### **2.6.2.2. Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi**

İşe yeni başlayan bir kişinin en çok zorlandığı ve yorulduğu dönem, işe başladığı ilk günleri içeren dönemdir. Çünkü bu kişinin bazı soruları ve endişeleri vardır.

Örnek olarak, “Yöneticim kimdir, nasıl bir insandır? Onunla iyi geçinebilecek miyim? Bana verilen görevleri başarabilecek miyim? Birlikte çalışacağım iş arkadaşlarım nasıl insanlardır, beni gruplarına kabul edecekler mi?” gibi sorular yeni personeli tedirgin eder. İşe alıştırma programıyla, işe yeni başlayan kişinin bu ve benzeri soruları yanıtlanmaya çalışılır.

İşe alıştırma, işe yeni başlayan bir personelin iş çevresini tanımasını ve iş ortamına alışmasını sağlamak üzere belirli bir program çerçevesinde ve bazı ilkelere uyularak yapılan eğitim faaliyetidir. İşe alıştırma eğitiminin temel amaçları, işe yeni başlayan kişi üzerinde başlangıçta olumlu bir izlenim oluşturmak, güven ve aidiyet duygusu yaratmak, uyumunu kolaylaştırmak, örgütün kültürüne ve amaçlarına bağlılık yaratmak ve kişiler arası kabulü

artırmaktır. Böylece personelin verimli ve etkili çalışması sağlanacak ve personel devir oranı düşecektir.

İşe alıştırma süreci, yeni personeli karşılamaya hazırlanmakla başlar. Bunun için personel hakkındaki bilgiler gözden geçirilir, yapacağı işin tanımını incelenir, çalışacağı ortam (odası, masası, dolabı, araç-gereçleri, makineleri vb.) hazırlanır. Bir sonraki aşamada yeni personel işyerine ilk gelişinde yetkili bir kişi tarafından karşılanır; ev, ulaşım durumu, avans vb. gibi ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olunur. Yeni personele çalışacağı işle ve bölümüyle ilgili ayrıntılı bilgi verilir. Daha sonra işyeri gezdirilir ve iş arkadaşlarıyla tanıştırılır. İşyerinin özellikleri, uygulanan kurallar, işletmeye ait genel bilgiler, personele sağlanan çeşitli olanaklar ve hizmetler açıklanır.

İşe alıştırma sırasında, örgütü tanıtıcı yayınlar (örgüt şemaları ve el kitapları, broşürler, dergiler, yıllıklar vb.), konferanslar, açık oturumlar, grup toplantıları, görsel-işitsel teknikler, işletme içi geziler vb. gibi yöntemlerden yararlanılır. İşe alıştırma, işe alma işlevinin bir parçası olarak görülmelidir ve iş teklifi yapılması aşamasından başlatılmalıdır. İşe yeni başlayan kişi sayısının çok olması durumunda bile bireysel farklılıkların olması nedeniyle personel grup olarak değil, tek tek ele alınmalıdır. İşe alıştırma programları ne kadar süreyle, hangi düzeyde, hangi birimde ve bölümde çalışacağına bakılmaksızın yeni personelin tümüne uygulanmalıdır. Program, yeni personeli öğrenmek istediği her konuda bilgilendirmelidir. Eğitim süresi bir günlük, bir haftalık ya da bir aylık süreyle kısıtlanmamalı, bu dönem uzun tutulmalıdır. Örneğin, yeni personele altı aylık ya da bir yıllık deneme ve alışma süresi tanınmalıdır.

İşe alıştırma sürecinde en büyük sorumluluk ilk düzey yöneticiye aittir. Bunun yanı sıra uzmanlar, kıdemli personel, insan kaynakları yöneticisi ve üst düzey yöneticilerden biri ya da birkaçı da rol üstlenebilirler. İşe alıştırma döneminde, yeni personel pasif bir alıcı olarak düşünülmemeli, öğrenmekten sorumlu tutulmalı ve sürecin sonunda katılanlara başarı belgesi verilmelidir. Zaman içinde, işe alıştırma programının amaçlara ulaşmayı sağlayacak etkenlikte olup olmadığı araştırılmalı ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Hizmet içi eğitimi, büroda çalışan personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini işlerinin gerekleriyle eşitlemek amacıyla yapılır. Eğitim, rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla kullanıldığında, entelektüel sermayeyi yaratma yolu olarak görülür. Personel eğitimiyle öğrenme süresinin kısaltılması, iş veriminin artırılması, personelde örgüte karşı

bağlılık ve olumlu tutum yaratılması, gözetimin azaltılması ve buna bağlı olarak işbirliğinin artması, hata oranının azalması ve özdenetimin geliştirilmesi amaçlanır. Ayrıca eğitim sonucunda personelin tatmininin artması beklenir. Bu yolla devamsızlıkların azaltılması, devir oranının düşürülmesi, kazaların ve çatışmaların ortadan kaldırılması sağlanır. Eğitim sonucunda personel açısından da pek çok kazanımlar ortaya çıkar. Örneğin, personelin bilgileri ve becerileri gelişir, değerli olduklarını hissederler, iş güvenceleri artar, kendilerine güvenleri ve başarıma duyguları gelişir ve terfi etme olanağı kazanırlar.

Etkili bir hizmet içi eğitim için önce eğitim politikasının geliştirilmesi gerekir. Çünkü örgütlerde eğitim işlevinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi ve eğitimden beklenen yararların sağlanabilmesi için genel bir eğitim politikasına gereksinim vardır. Eğitim politikası belirlenirken eğitim faaliyetlerinden kimin sorumlu olacağı, eğitimle neyin başarılmasının düşünüldüğü, hangi yöntemlerin kullanılacağı, eğitimin nerede ve nasıl yapılacağı gibi soruların yanıtları bulunur.

Eğitim sürecinde izlenmesi gereken aşamaları şu şekilde özetlemek mümkündür:

– **Eğitim ihtiyacının belirlenmesi:** Bu aşamada bireysel eğitim ihtiyacı ve örgütsel eğitim ihtiyacı ayrı ayrı analiz edilir. Bireysel analiz, kimin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardım eder. Örgütsel analiz ise, eğitimin örgütün stratejik hedeflerine uyup uymadığını ve örgütün eğitime zaman ve para ayırıp ayırmayacağını belirlemeyle ilgilidir.

– **Eğitim bütçesinin hazırlanması:** Bu aşamada eğitime ne kadar kaynak ayrılacağı belirlenir.

– **Önceliklerin belirlenmesi:** Bu aşamada eğitimin öncelikle hangi düzeylerdeki, hangi işleri yapan personele, hangi alanlarda verileceği konusundaki öncelikler belirlenir. Bu önceliklerin belirlenmesi, eğitime ayrılan kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını sağlar.

– **Eğitim amaçlarının belirlenmesi:** Eğitim amaçları programın değerlendirilmesinde ve yönlendirilmesinde kullanılacaktır. Bu nedenle ölçülebilir olmaları gerekir. Örneğin, eğitim sonucunda ulaşılmak istenen üretim miktarı ya da kalitesi, satış oranları, maliyet oranları, ıskarta ve hata oranları, kaza oranları vb. (bireyler ya da gruplar için) belirlenebilir.

– **Eğitim konularının belirlenmesi:** Eğitimde hangi konuların ele alınacağı önceden belirlenir. Örneğin, finans, satış, pazarlama, kalite, iletişim, ekip çalışması, liderlik vb. konular.

– **Eğitim yönteminin seçilmesi:** Bu süreçte, Eğitimin amacı, eğitime katılacakların sayısı ve bireysel farklılıkları, eğitime ayrılan zaman ve para, programda yer alan konuların özellikleri, araç-gereç, tesis olanakları, eğitilecek ve eğitimi verecek kişilerin nitelikleri vb. hususlar dikkate alınarak eğitimde hangi yöntemin kullanılacağı belirlenir.

– **Eğitimi verecek kişilerin belirlenmesi:** Eğitim, konularında uzman olan yöneticiler, örgüt dışından ve özellikle üniversitelerden eğitimciler, danışmanlık şirketlerinin eğitimcileri ya da istihdam edilen profesyonel eğitimciler tarafından verilebilir.

– **Eğitimin değerlendirilmesi:** Eğitim sürecinin sonunda ulaşılan sonuçlar amaçlarla karşılaştırılarak ne ölçüde başarılı olduğu değerlendirilmelidir. Değerlendirme amacıyla ön test-son test yöntemi kullanılabilir. Eğitimi alanlar, eğitimi verenler ya da her iki grupta görüşülerek onların değerlendirmeleri alınabilir ya da bu gruplara anket uygulanabilir. Başka bir yol da, ulaşılmak istenen sonuçların ölçülmesidir.

Eğitimde çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlar sunuş yöntemleri, uygulamalı yöntemler ve teknolojinin yoğun kullanıldığı yöntemlerdir. Eğitilenlerin, bilginin pasif alıcıları olduğunu varsayan sunuş yöntemi, sadece anlatımı ya da anlatımın görsel-işitsel tekniklerle desteklenmesini içerir. Eğiticinin eğitilenlerin öğrenmesini istediği şeyleri konuşarak iletmesi şeklinde uygulanan anlatım yöntemi, çok miktarda bilginin geniş katılımcı gruplara organize bir biçimde sunulmasını sağlayan ucuz ve az zaman alan bir yöntemdir. Anlatım yöntemi, standart anlatım, ekip öğretimi (iki ya da daha fazla konuşmacının farklı konuları ya da bir konunun farklı yönlerini anlatması), konuk konuşmacının katılımı, panel (iki ya da daha fazla kişinin bilgi aktarması ve soruları yanıtlaması) ve öğrenci sunumları gibi farklı şekillerde uygulanabilir. Bu yöntem tepegöz, slayt ve video, projeksiyon gibi görsel-işitsel araçlarla desteklenebilir. İletişim, görüşme ve müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi ve prosedürlerin nasıl izleneceğinin gösterilmesi için yapılan eğitimlerde video en çok tercih edilen araçtır.

Eğitimde, eğitilenin öğrenmeye aktif olarak katılımını gerektiren uygulamalı yöntemler de kullanılır. Bu yöntemler arasında iş başında eğitim, simülasyon, örnek olay çalışması, işletme oyunları, rol oynama ve davranış modelleme sayılabilir. Uygulamalı yöntemler, spesifik becerilerin geliştirilmesi, beceri ve davranışların işe nasıl transfer edildiğinin anlaşılması, kişiler arası sorunlarla başa çıkma yollarının öğrenilmesi için çok uygundur. İş başında eğitim, yeni veya deneyimsiz personelin işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticilerini gözlemlemesini ve onların davranışlarını taklit yoluyla öğrenmesini sağlar. İş başında eğitim, yeni işe alınan personelin eğitilmesi, yeni teknoloji geldiğinde personelin beceri düzeylerinin yükseltilmesi, personelin bir departmanda veya iş biriminde çapraz eğitiminin yapılması ve terfi alan personelin yeni görevine alıştırılması durumlarında yararlıdır.

Günümüzde teknoloji, eğitim programlarının tasarlanmasında ve uygulanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Eğitimde, teknoloji kullanılarak multimedya eğitim (yazı, grafik, animasyon, ses ve görüntüyü birleştiren), bilgisayar destekli eğitim (interaktif video, CD-ROM ve bilgisayar sürümlü diğer sistemleri içeren), sanal eğitim (Internet ve intranet aracılığıyla tamamen bilgisayar ortamında gerçekleşen), uzaktan eğitim (Internet ve bilgisayar teknolojisinin birlikte kullanıldığı) vb. eğitim yöntemleri ile zeki eğitmenlik sistemleri (yapay zeka kullanımını içeren) kullanılmaktadır.

Eğitimde teknoloji kullanıldığında, personel, eğitimi nerede ve ne zaman alacağı konusunda bütün kontrolü eline alır. Personel ve yöneticiler, bilgiye ihtiyaçları doğrultusunda erişme olanağı bulurlar. Personel, eğitim süresince istediği medyayı seçme şansına sahip olur, eğitim yönetimi (kurs kayıtları, testlerin yapılması, sonuçların duyurulması vb.) elektronik ortamda yapılır, eğitim süreci daha yakından izlenir.

Geleneksel bakış açısıyla yönetici olmayan personel, gerekli özel becerileri kazanması için eğitilir, buna karşılık yönetici personel geliştirilir. Yönetimsel potansiyele sahip olan personelin geliştirilmesi zorunludur. Ancak eğitimin stratejik önemi arttıkça, eğitim ile geliştirme arasındaki farkın daha da azaldığı görülmektedir. Özellikle geliştirme, ekip çalışmasının ve personel katılımının önemli olduğu örgütlerde sadece yöneticiler için değil tüm personel için çok önemli hale gelmektedir. Bu tür örgütlerde tüm personelin geliştirilmesi, kalitenin artırılmasının, küresel rekabete ve sosyal değişime uyum sağlanmasının, teknolojik gelişmeler ile iş tasarımlarının birleştirilmesi çabalarının gerekli bir parçasıdır.



Geleneksel olarak eğitim, personelin mevcut işindeki performansını geliştirmeye yöneliktir. Geliştirme ise, personeli örgütteki diğer konumlara hazırlamaya yardımcı olur ve görev değiştirmeleri için gerekli olan becerileri artırır. Geliştirme, aynı zamanda personeli, mevcut işindeki yeni teknolojilerden, iş tasarımlarından, müşterilerden ya da ürün pazarından kaynaklanan değişimlere de hazırlamaya yardımcı olur.

Personel geliştirmede izlenen temel yaklaşımlar biçimsel eğitim, değerlendirme, iş deneyimleri ve kişiler arası ilişkilerdir. Biçimsel eğitim programları, kurum içi ve kurum dışı olmak üzere büro çalışanları için tasarlanmış özel programları, üniversitelerde sunulan kısa kursları, MBA programlarını ve çeşitli üniversite programlarını içerir. Bu tür programlar uzmanlar tarafından hazırlanmış işletme oyunları, simülasyonlar, macera öğrenmeler ve müşterilerle yapılan toplantıları içerebilir. Personeli öğrenmeye yönelten biçimsel programlar, memurlar, uzmanlar, orta ve üst düzey yöneticiler için ayrı ayrı hazırlanır.

Değerlendirme, personelin davranışları, iletişim şekilleri veya becerileriyle ilgili bilgi toplamayı ve onlara geribildirim sağlamayı amaçlar. Bu tür bilgiler personelin çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden, astlarından, müşterilerinden ya da bizzat kendisinden alınır. Değerlendirme, genellikle yönetsel potansiyele sahip personeli belirlemek ve yöneticilik yapanların güçlü veya zayıf yönlerini saptamak için yapılır. Geliştirme değerlendirmelerinde performans değerlendirmesi ve psikoteknik yöntemler kullanılabilir.

İş deneyimleri ise, personelin gelişimini sağlayan ilişkilerle, problemlerle, isteklerle, görevlerle vb. ilgilidir. İş deneyimleri yoluyla gelişme üzerinde yapılan araştırmalar yöneticiler üzerinde odaklanmışsa da, yönetici olmayan personelin iş deneyimlerinden çok şey öğrenmeleri mümkündür. Çünkü artık sadece yöneticilere özgü olduğu düşünülen çoğu yetkinliğe örgütteki diğer personel gruplarının da sahip olmaları beklenmektedir. İş deneyimlerini artırmak için iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, transfer etme, terfi ettirme, mevki düşürme ve başka örgütlere geçici atama gibi yöntemler kullanılır.

### **2.6.2.3. Performans Değerlendirme**

Çalışanlara verilen görevlerin, çalışanlar tarafından ne oranda gerçekleştirildiğinin ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesi, çağımızda organizasyonlarda karşı karşıya kalınan en önemli sorunlardan biridir. Bu sorun organizasyonlarda performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır. Performans,

örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve iş görenin çalışma davranışının bir sonucudur.

Performans, bir iş görenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda iş görenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Örgütün performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, iş görenlerin performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğundadır (Schermerhorn vd., 1994).

Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavramdır. Performans kavramının değişik yazarlarca değinilen farklı tanımlarına aşağıda yer verilmiştir; Performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1991).

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Baş ve Artar, 1990).

Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991).

Performans, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarıdır ve alan yazınında işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Torrington ve Hall, 1995).

Performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991).

Uzun yıllardır insan kaynakları yönetimi, organizasyon davranışı ve endüstriyel / organizasyonel psikoloji alanında çalışma yapan araştırmacıların ilgisini performans değerlendirmesi çekmektedir. Performans değerlendirmeleri organizasyon hayatının önemli bir parçasıdır çünkü bunlar içlerinde performans problemlerinin çözümlenmesinin, hedeflerin

belirlenmesi, ödüllerin ve disiplin yaptırımlarının uygulanması ve işten atılmalarında yer aldığı birçok fonksiyona/amaca yardımcı olurlar (Holbrook, 2002).

Akademisyenlere ve yöneticilere göre performans değerlendirme, etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin en önemli bileşeni olmasının yanında organizasyon yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan temel unsurlardan biridir (Deadrik ve Gardner, 1999).

#### **2.6.2.4. Kariyer Planlama**

Performans değerlendirmesi sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç iş görenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak iş görenlerle yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkılar artırılabilir (Erdoğan, 1991)

#### **2.6.2.5. Ücret ve Ödül Yönetimi**

İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Uyargil, 1994).

#### **2.6.2.6. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece,

eğitime ihtiyaçı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır (Kaynak vd., 1998).

### **2.6.2.7. İnsan Kaynaklarının Motive Edilmesi**

Motivasyon kavramının dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca "Motive" kelimesinden turetilmiştir. Tureke karşılığı olarak gudu, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Motivasyon (guduleme) dilimize gudu, harekete geçiren gu olarak yerleşmiştir. Guduleme insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yonlerini belirleyen, onların duşunceleri umutları inançları kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır. Motivasyon (guduleme) iş gorenleri çalışmaya isteklendirme ve orguhte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma surecidir. Kısaca motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren gu demektir.

Yoneticinin en onemli goevu etkin bir orgut yaratmaktır. Etkili bir orgut ise yuksek duzeyde motive olmuş iş gorenlerle sağlanabilir. Işletmede alışanların her biri kendisine verilen goevin yerine getirebilmek için çaba harcamağa istekli olmadıkça yonetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen goevleri etkin bir biçimde yerine getirmeğe istekli olmalıdırlar. Motivasyonun roli, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve surdurmek olmalıdır. Orguhte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidir.

Motivasyon sureci tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların duirtusu ile başlar. Bu ihtiyaçlar uyarılıncaya kadar kişi motive olamaz. Harekete geçirilmiş veya uyarılmış ihtiyaçlara psikolojide "Gudu(Motif)"adı verilir.

Guduler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan duirtu ya da itici gulerdir. Kişinin bir ihtiyaçı uyarıldığında bu ihtiyaçı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyaçı karşılayacak bir amaç ya da istek yonunde olacaktır. Orneğin a bir insanın yiyecek ihtiyaçı vardır. Bu ihtiyaçı gidermek için yiyecek bulma davranışına yonelecektir. Parası varsa bir lokantaya gidecek, yoksa dilenecek ve belki de ekmek almaya girişecektir. Toplumda bunu meşru yoldan gidermenin yolu satın alma gucu sağlayacak bir meslek sahibi olma biçiminde olacaktır.

Rasyonel bir motivasyon sistemi ruhbilim ve toplum biliminin ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, sistem, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki faydaları sağlayacaktır:

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vs.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların egolarını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yönelecektir.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yöneltmek, kişiler/arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
- Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre işletmeleri "esnek motivasyon" sistemlerini kabule zorlayacaktır.
- Motivasyon çalışanların amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletmede verimliliğin yükselmesi, öte yandan ise çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlar.

### **3. 360 DERECE PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ**

#### **3.1. Performansın Tanımı ve Önemi**

Her kademedeki iş gören belirli bir etkinliği yerine getirmek üzere işletmede yer alır. Kişi için bir iş tanımı vardır. İşletme içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı iş tanımlarının sınırları içerisinde. Bir işletmede yer alan kişi işletmeye bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini, kişiliğini topluca getirir, bu özellikleri ve yetenekleri yardımıyla kendisine verilen işi başarmak durumundadır. İşletmelerde bireysel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleşmesi olarak tanımlamak mümkündür.

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve iş görenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir iş görenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda iş görenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Örgütün performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, iş görenlerin performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğundadır (Schermerhorn vd., 1994).

#### **3.1.1. Performans Kavramı**

Performans değerlendirme literatürde, “Başarı Değerleme”, “Liyakat Değerleme”, “iş gören Boylandırma”, “Personel Değerleme”, “Verimliliğin Değerlendirilmesi”, “Tezkiye” ve

“Sicil” gibi farklı sözcüklerle ifade edilmektedir. Performans değerlendirme hakkındaki ilgili literatür incelendiğinde pek çok tanımla karşılaşılabilir. Bu tanımlar biçim yönünden farklılıklar göstermekle birlikte amaçları ve içerikleri birbirlerine benzemektedir.

Performans değerlendirmeyi Fındıkcı (2003) şöyle açıklamıştır: Örgütteki görevi ne olursa olsun iş görenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir.

Barutçugil (2002)’e göre performans değerlendirmenin tanımı: Bireyin görevindeki başarısını, isteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlamaktadır.

### **3.1.2 360 Derece Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme yöntemleri arasında yer alan 360 derece geribildirim süreci, iş görenlerin performanslarının çeşitli açılardan değerlendirilerek, daha dengeli bir görüntü elde edilebilmesi için çok kaynaklı değerlendirme sürecinin temelini oluşturmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996).

360 derece geribildirim süreci (çoklu değerlendirme) performans hakkında geribildirim sağlayan bir araçtır. Bu süreç tek başına bir ast tarafından değerlendirme yerine birden fazla kaynaktan gelen değerlendirmeleri bir havuz içerisinde bir araya getirerek sunduğundan, geribildirim doğruluk ve güvenilirliğini artırmaktadır. 360 derece geribildirim süreci işgören hakkında diğer kişilerden toplu bilgi sağlamaktadır. Bu çoklu kaynağın içinde üstler, çalışma arkadaşları, astlar ve müşteriler bulunmaktadır (Edwards, 1996).

360 derece geribildirim süreci, aynı zamanda işgörenlerin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini anlamalarını sağlamakta ve performanslarının gelişimine yol göstermektedir (London ve Smither, 1995).

360 derece geribildirim süreci işletmeler tarafından genellikle, değerlendirmeyi ve alınan kararları desteklemek yerine, öncelikle çalışanların gelişimini sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Dalton, 1998: 26). 360 derece geribildirim yönteminin Procter & Gamble firmasındaki uygulamasına ilişkin yapılan bir araştırmada; Procter & Gamble firmasının performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan verileri ücret artışları, terfi, eğitim, işe alma gibi insan kaynakları fonksiyonlarını beslemekte ve geliştirmekte kullandığı görülmüştür (Karakuş, 2004).

Uygulanan performans değerlendirme s¼recinde amaç, veri kaynağı, kaynağın kimliği, geribildirim içeriği, ¼l¼mlene y¼ntemi, diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi, s¼reci şekillendiren felsefe, s¼recin içeriği ve hedeflenen iş g¼renlerin taşıdığı ¼zellikler farklılık g¼stermektedir.

Geleneksel performans değerlendirme y¼ntemleri ile 360 derece geribildirim y¼ntemi arasındaki farklar Tablo 1’de g¼r¼lmektedir.

Tablo 2: Geleneksel Performans Değerlendirme Y¼ntemi İle 360 Derece Geribildirim Y¼ntemi Arasındaki Farklar



Ölçütler	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Geribildirim Yöntemi
Amaç	Astlara geçmiş performanları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlamaktadır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirmeci vardır: Yönetici	Değerlendirmeciler farklıdır: astlar, üstler, takım arkadaşları ve müşteriler
Kaynağın kimliği	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim, değerlendirmeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geribildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre oluşmaktadır.	Değerlendirmeler iş birimini ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılmaktadır.
Ölçüleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer almaktadır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanmaktadır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretle, görev tasarımı, terfi ve transferler ile eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturmaktadır.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılmaktadır.
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	İşgöreni değerlendirme değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin içeriği	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücretleme kararlarını etkilemektedir.	Değerlendirme yılın belli zamanlarını değil sürekli izlemeyi öngörmektedir.
Hedeflenen işgörenler	Organizasyondaki tüm işgörenler	Tipik olarak yönetsel kademedeki işgörenler.

### 3.1.3. Performansı Etkileyen Faktörler

Tüm örgütlerde performans değerlendirme sürecinin önemi ve etkililiği, süreci olumsuz etkileyen faktörlerle mücadeleye bağlıdır. Bu mücadelede başarılı olduğu oranda, örgüt açısından performans değerlendirmesinin katkısı artacaktır. Performans değerlendirmesini etkileyen en önemli faktörler şunlardır (Aldemir vd., 2004):

**1.İşin türü:** İşin teknik ya da rutin bir iş olması, büro tipi ya da üretime yönelik olması, performans değerlendirmesi yöntemi ve sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Büro tipi işler, üretim işlerine kıyasla daha çok değerlendirilmektedir. Ayrıca; kullanılacak performans değerlendirme yöntemi de işin türüne göre değişiklik gösterebilir.

**2.Yasalar:** Yasaların herkes için geçerli emir ve yasaklar içermesi, örgütsel uygulamalarda da belirgin olarak kendisini hissettirir. Yasalar ve onlara bağlı olarak çıkarılan yönetmelikler, Türk kamu personel yönetimindeki performans değerlendirme faaliyetlerine kesin bir çerçeve çizmekte ve yön vermektedir. Özel sektördeki performans değerlendirme faaliyetleri de yasalardan doğrudan ya da dolaylı biçimde etkilenmektedir. Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi, toplu sözleşme düzenleri performans değerlendirmeyi doğrudan etkileyen faktörlerdir.

**3. Çalışanların tutum ve tercihleri:** Özellikle çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı, adeta bir amaç olarak gören insanlar için performans değerlendirme son derece önemlidir. Kendi başarılarını görmek isteyen kişilere bu fırsat verilmediğinde sonuç düşük moral, düşük verimlilik, isten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlardır. Öte yanda çalışmayı amaç değil de araç olarak gören kişiler açısından performans değerlendirme fazla önem taşımamaktadır.

**4.Yönetim biçimi:** Performans değerlendirmeyi etkileyen iç faktörlerin önemli bir bölümünü de örgüt ve yönetim anlayışı oluşturmaktadır. Örgütlerde uygulanan yönetim politikaları ile iş görenlerin işlerindeki başarıları arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Timur, 1983).

Yöneticiler performans değerlendirmesini çeşitli biçimlerde kullanabilir. Örneğin, eğer bir yönetici ceza verme eğilimli ise ödüllerle güdülenebilecek bir astı küstürebilir, hatta isten ayrılmasına neden olabilir. Yetki isteyen astlara da liberal veya demokratik yaklaşımlar istenilen sonucu vermeyebilir.

### **3.1.4. Kişisel Faktörler**

Çalışanların, birbirleriyle karşılaştırılmaları esasına dayandırılarak yapılan performans değerlendirme yaklaşımlarına, kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımlar adı verilir. Bu amaçla en çok sıralama ve zorunlu dağılım metotları kullanılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2007).

Bu yöntemlerde kim ya da kimler terfi edebilir, is için en uygun aday kimdir sorularını yanıtlayabilmek için çalışanlar başarı durumlarına göre sıralanırlar. Bu yaklaşımlar farklı yöntemler içermektedirler (Tahiroğlu, 2003).

### **3.1.5. Örgütsel Faktörler**

Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş doyumunu ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler, işin gerektirdiği bilgi düzeyi ve becerilerden, işin çalışana sağladığı sosyo-ekonomik çıkarlara kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilir.

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlilerinden biri ücrettir. Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Çalışanlar işyerinde uygulanan ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir (Groot ve Brink,1999).

Ücret işin sorumluluk düzeyine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına uygun ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olmaktadır. Öte yandan iş doyumunu için, alınan ücretin diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir. İş doyumunun gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular da vardır (Kolasa,1969).

Bireyin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, işten ayrılma ve devamsızlık oranlarını artırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir (Saal ve Knight,1988).

## **4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE YÖNTEMLERİ**

### **4.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı**

Çalışanlara verilen görevlerin, çalışanlar tarafından ne oranda gerçekleştirildiğinin ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesi, çağımızda organizasyonlarda karşı karşıya kalınan en önemli sorunlardan biridir. Bu sorun organizasyonlarda performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır. Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve iş görenin çalışma davranışının bir sonucudur.

Performans, bir iş görenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda iş görenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Örgütün performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, iş görenlerin performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğundadır (Schermerhorn vd., 1994).

### **4.2. Performans Değerlendirmenin Önemi**

Uzun yıllardır insan kaynakları yönetimi, organizasyon davranışı ve endüstriyel / organizasyonel psikoloji alanında çalışma yapan araştırmacıların ilgisini performans değerlendirmesi çekmektedir. Performans değerlendirmeleri organizasyon hayatının önemli bir parçasıdır çünkü bunlar içlerinde performans problemlerinin çözümlenmesinin, hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin ve disiplin yaptırımlarının uygulanması ve isten atılmalarında yer aldığı birçok fonksiyona/amaca yardımcı olurlar (Holbrook, 2002).

Akademisyenlere ve yöneticilere göre performans değerlendirme, etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin en önemli bileşeni (Waite ve Stites-Doe, 2000) olmasının yanında organizasyon yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan temel unsurlardan biridir (Deadrik ve Gardner, 1999).

İşletmeler üzerinde önemli etkisi bulunan performans değerlendirme yöntemleri, artan rekabet ortamı ve iş dünyasında ortaya çıkan yapısal değişmelerle birlikte daha da önemli bir hale gelmiştir. Neely (1999) performans değerlendirmenin bu kadar önemli olmasını iş dünyasındaki yapısal değişim, yoğun rekabet, işletmelerin sürekli gelişim isteği, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri, örgütsel rollerin değişmesi, dışsal taleplerin değişmesi ve bilgi teknolojilerinin gücü gibi nedenlerle açıklamaktadır.

### 4.2.1. Örgüt Açısından Önemi

Performans değerlendirmesinin belki de en önemli avantajı çalışana işteki durumunun bildirilmesidir. Bu bildirim en iyi şekli, yapıcı nitelikte ve kendisinin gelişmesini hedef alan bir görüşme yapılması tarzında olmalıdır (Yalçın, 1994).

Performans değerlendirmenin diğer önemli bir avantajı ise staj gereksinimlerini, yapılan iş ile ilgili olası şikâyetleri ve disiplin problemlerini önceden belirlemeye olanak tanınmasıdır (Maitland, 1998).

Yukarıda sayılan genel avantajların yanı sıra, organizasyonda iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin varlığı yöneticiler, astlar ve örgüt açısından da önemli birtakım avantajlar yaratır.

### 4.2.2. Çalışan Açısından Önemi

Performans değerlendirme uygulaması, yöneticilere olduğu kadar alt kademe çalışanlarına da pek çok avantaj sağlar. Bu avantajlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Kaynak vd., 2000):

- \_ Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler,
- \_ Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanırlar,
- \_ Örgütteki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- \_ Performanslarına ilişkin olarak elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

### 4.3. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Günümüzde performans değerlendirme faaliyetinden elde edilen sonuçlar çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Bu alanlar aşağıda açıklanacaktır.

**1. Personel planlama:** Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıdaki personeli istihdam etmeleri gerekir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesinde etkin bir rol oynayarak personel planlama işlevine katkıda bulunur (Kaynak vd., 1998: 207).

**2. Ücret-Maas yönetimi:** İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkisinin

çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Uyargil, 1994).

**3.Rotasyon, is genişletme, is zenginleştirme gibi uygulamalar:** Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile, çalıştığı istemutsuz olan is gören başarılı olacağına inanılan başka bir göreve getirilebilir. Bu rotasyon uygulamasıdır. Yine aynı şekilde yaptığı isin kendisine yetmediğini düşünen çalışanlara, yeni görev ve sorumluluklar verilerek isler zenginleştirilir ve genişletilir (Fındıkçı, 2003).

**4.Kariyer planlama:** Performans değerlendirmesi sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç is görenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak iş görenlerle yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkılar artırılabilir (Erdoğan, 1991).

**5.Eğitim ihtiyacının belirlenmesi:** Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin isini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece, eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır (Kaynak vd., 1998).

**6.Sözleşme yenileme ve isten çıkarma:** Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlardan birisi de sözleşme yenileme ve isten çıkarma kararlarıdır. Burada dikkat edilmesi gereken konu, sadece performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak personelin isten çıkarılması ya da sözleşmesinin yenilenmesidir.

Bunlar gibi önemli kararları verirken performans değerlendirme sonuçlarının yanı sıra, daha başka pek çok kriter de göz önüne alınmalıdır (Fındıkçı, 2003: 341).

Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi, “Amaçlara Göre Yönetim” düşüncesinin performans değerlendirmeye uygulanmış halidir. Bu yöntem, ana hatlarıyla başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektedir (Timur, 1983).

Amaçlara Göre Yönetim Peter Drucker tarafından bir planlama yaklaşımı olarak 1954 yılında ortaya konulmuş bir yönetim felsefesidir. Amaçlara Göre Yönetim, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte

kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Can vd.,2001).

#### **4.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

##### **4.4.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi**

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.

Grafik değerlendirme yönteminin avantajları:

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

Grafik değerlendirme yöntemini dezavantajları:

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

##### **4.4.2. Puanlama Yöntemi**

Puanlama yöntemi her kritere önem sırasına göre puan atanmasına dayalı bir yöntemdir. Yaygın uygulamada kriterler 5 dereceye ayrılır ve bu ayırım puan aralığında başarılıdan başarısıza kadar adlandırılır. Bu uygulamada puan atama 3 farklı şekilde yapılabilir:

1. Minimum ağırlıklandırma: Kritere verilecek maksimum puan ilk dereceye atanarak eşit aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.
2. Maksimum ağırlıklandırma: Kritere verilecek maksimum puan beşinci dereceye atanarak eşit ve azalan aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.
3. Geometrik dizi ile ağırlıklandırma: Geometrik dizi çarpanı bulunarak işçilerin motivasyonunu arttırmaya yönelik ve daha çok başarıya daha fazla puan veren bir uygulamadır.

4. Aritmetik dizi ile ağırlıklandırma: Kriter içi en yüksek ve en düşük puan farkı bulunarak atamaların eşit aralıklarla yapılmasını esas alan bir uygulamadır.

Puanlama Yönteminin avantajı olarak sonuçların değerlendirmesinin kolaylığı, puanlama yönteminin dezavantajları aşağıdakiler sayılabilir:

Geliştirilmesi kriterlere bağlı olarak zorlaşabilir,

Her departman kendine ait kriterlerle değerlendirilmelidir,

5. Faktör puanı atamak profesyonellik ister

#### **4.4.3. Derecelendirme yöntemi**

İşgöreni değerlendirmek için oluşturulan kriterlere en uygun seçeneğin işaretlenmesine dayalı bir uygulamadır. Seçeneklerin açıklama içermesi, değerlendiriciye kriterler ve seçenekler arası farkları anlamasına yardımcı olmaktadır.

Derecelendirme yönteminin avantajları:

- Diğer yöntemlere göre daha açık ve nettir,
- Tutarlı değerlendirmeye olanak sağlamaktadır,
- Sonuçları elde edilmesi kolay olduğundan maliyeti düşük bir yöntemdir.

Derecelendirme yönteminin dezavantajları:

- Seçenekler arası farkların açık biçimde ifade edilmesi gerekir, Seçenek tanımlarını yapmak profesyonellik ister

#### **4.4.4. Zorunlu seçim yöntemi**

Değerlendiricinin gruplaşmış kriterler içinden her gruptan bir tanesini seçmesine dayanan bir yöntemdir

Zorunlu seçim yönteminin avantajları:

Sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır,

Uygulanması pratik ve ekonomiktir.

Zorunlu seçin yönteminin dezavantajları:



İş görenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir. Bu yöntemle iş gören arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir.

#### **4.4.5. Davranışsal değerlendirme yöntemi**

Zorunlu seçim yöntemi ile derecelendirme yönteminin beraber kullanılması ile oluşturulan bu yöntem iş görenin durumunu belirten tek seçeneğin işaretlenmesi esasına dayanır.

Davranışsal değerlendirme formunun hazırlanmasında iş görenin katılımına izin verilmesi, diğer yöntemlere göre iş görenin formu benimsemesi sağlamıştır

#### **4.4.6 İkili karşılaştırma yöntemi**

Belirli bir grup ya da departmanda çalışan iş görenleri birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir. İş görenler yukardan aşağı ve soldan sağa doğru matris tablosuna atanarak ve her iş görenin diğer iş görenlerle kıyaslanıp daha sonra diğer iş görene göre başarılı görülenlere “+” işareti atanmasıyla oluşan bir formdur. Kıyaslanmanın en sonunda “+” sayısı toplamı fazla olandan en aza kadar iş görenlerin sıralama sayısı yazılarak form tamamlanır.

İkili karşılaştırma yönteminin avantajları:

Başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir. Her iş gören birbirleriyle kıyaslanmış olur. Kademesi düşürme veya işten ayrılma kararları alınmasını kolaylaştırır.

İkili karşılaştırma yönteminin dezavantajları. İş gören sayısı çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar,,

Değerlendirici hatalarına açık bir yöntemdir.

İş görenler birbirleriyle kıyaslandığından motivasyon sorunları ortaya çıkabilir.

### **4.5. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Güçlükler ve Yapılan Hatalar**

İş gören değerlendirilmesinden daha önce sözü edilen bir takım yararlar sağlanması, değerlendirme süreci ile ilgili olarak aşağıda belirtilen sorunlara tutarlı çözümler

bulunmasıyla mümkündür. Performans değerlendirme yöntemleri geliştirilirken değerlendiren kişilerin objektif ve önyargısız olacakları düşünülerek hazırlanmıştır. Fakat uygulamada hiç de öyle olmamaktadır. Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar genellikle sistemi iyi tanımamaktan ve yeterince bilgilendirilmemekten kaynaklanmaktadır.

- Değerlendirmeyi kimin yapması gerektiği sorunu,
- Değerlendirmeye personelin kendisinin mi yoksa, yaptığı iş miktarının mı ya da her ikisinin birden mi konu olacağı sorunu,
- Değerlendirmeye konu olanların karşılaştırılmasının neye göre yapılacağı sorunu,
- Değerlendirmenin nesnelliği sorunu,
- Değerlendirmede gereksiz esneklik sorunu,
- Değerlendirmenin personele olumsuz etkisinin olması sorunu,
- Değerlendirme yapacak amirlerin, başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri ast sayısı sorunu,
- Son olarak, değerlendirmenin hizmetlerin hangi zamanında yapılmasının daha uygun olacağı sorunu.

### **Performans değerlendirme sürecinde yaygın olarak yapılan hatalar şunlardır;**

**Halo/Hale Etkisi (Halo Effect):** Çalışanın ayrıcalıklı olarak çok iyi olduğu alana göre yani diğer alanlardaki seviyesi dikkate alınmadan değerlendirilmesi.

**Boynuzlama Etkisi (Horns Effect) :** Halo etkisinin tersidir. Yani çalışanın özellikle zayıf olduğu faktörlere göre değerlendirilmesidir.

**Merkezi Eğilim (Central Tendency) :** Çalışanın hem güçlü hem de zayıf olduğu alanların değerlendirilmesinden kaçınılarak, bütün değerlendirmelerin ortalama bir kategoride toplanarak değerlendirilmesidir.

**Müsamaha Etmek (Leniency) :** Değerlendiricilerin iş görene hak ettiği kadar fazla puan vermesidir.

**Tolare Etmemek (Severity) :** Değerlendiricilerin iş görene hak ettiğinden daha az puan vermesidir.

**Benzerlik Hatası (Similar-to-me) :** Bazı değerlendiricilerin, iş göreni, yaşam öyküsü, davranışları vb. nedenlerle kendilerine benzettikleri için ona yüksek puan vermeleri durumudur.

**Farklılık Etkisi (Contrast Effect) :** Değerlendiricilerin iş görenleri bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbirleriyle ilişkili olarak değerlendirilmesi durumudur.

#### **4.5.1. Hale Etkisi**

Değerlendirici, en yüksek öneme sahip bir kriteri algıladığında ve iyi ya da kötü kapsamlı derecelendirmeyi bu tek faktöre dayanarak iş görene verdiği zaman hale etkisi ortaya çıkar (İbicioğlu, 2006).

Hale etkisi, bir yöneticinin bir elemanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman için bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılmasına boynuz etkisi denir. Bu durum o elemanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir.

Hale ve boynuz etkilerine dayanan değerlendirmeler çalışanların gelişmelerine yardımcı olmaz (Palmer, 1993)

Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

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

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir yönü/boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenecek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesidir. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır. Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir.

Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmaktadır.

#### **4.5.2. Fazla Hoşgörü (Müsamahalı Değerlendirme)**

Fazla hoşgörü, değerlendiricilerin çalışana hak ettiği kadar fazla puan vermesidir. Hoşgörü eksikliği ise değerlendiricinin çalışana hak ettiği kadar az puan vermesidir (Bulut, 2004).

Fazla hoşgörülü değerlendirici; astları ile çatışma yaşamamak, astlarını motive edip verimliliklerini artırmak, kendi emri altındaki astların diğer bölümlere kıyasla daha üstün olduklarını göstermek için yüksek puanlar verir ve bu hataya düşer.

Hoşgörü eksikliğine sahip yöneticinin bu hataya düşme sebepleri ise, astın kendi yerini alabileceği endişesi ve kendini zor beğenen yönetici gibi gösterme dürtüsüdür (Tınaz, 1999).

#### **4.5.3. Yakın Zaman Etkisi**

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son bir kaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan

kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

Ancak burada, kanımızca yöneticilerin dikkatli olması gereken bir husus vardır. Eğer kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından gene eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa, bu gibi durumlarda yöneticiler dönem başı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde gözardı etmemelidir.

#### **4.5.4. Merkezi Eğilim**

Ortalama derecelere yönelme eğilimi, değerlendirenin bütün iş görenleri aralarında fark gözetmeksizin, ortaya yakın bir biçimde değerlendirmesidir. Bu eğilimde çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Değerlendiren eğer iş gören hakkında yeterli bilgiye sahip değilse ve bazı işlerin nitelikleri gereği gözlemlemekte zorlanıyor ise, orta derecelere yönelme eğilimi gösterebilir. Bu eğilim yönetsel kararların verilmesini zorlaştırır. Bu eğilim nedeniyle, terfi, transfer, ücret artışı gibi değerlendirmenin sonucuna göre gerçekleştirilecek kararların alınması oldukça güçleşir. Bu eğilimi azaltmak için, başka kişilerin değerlendirmelerine de başvurmak, müşteri şikâyetleri gibi bazı verilerden yararlanmak, değerlendirmecileri eğitmek gerekir (Baştürk, 2003)

#### **4.5.5. Değerlendirici Yanlılığı**

Bazı değerlendiriciler, çalışanları, benzer davranışlarda bulunduğu ya da yaşam hikayesi kendisinininkine çok benzediği için hak ettiği kadar yüksek puanlar vermek koşuluyla değerlerler. Bunun tersi durumu da mümkündür. O zamanda değerleyen kişi değerleneni, kendisinden farklı görmekte ve dolayısı ile olduğundan düşük puan vererek değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

#### **4.5.6. Başarı Standartlarının Yetersizliği ve Belirsizliği**

Toplumun değişik kesimindeki kişiler, farklı konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtılabilmekte oldukları görülmektedir. Önyargıya sahip olan bu kişiler değerlendirme yaparken objektif olamazlar. Farklı kriterlere göre önyargılar geliştirebilirler. Bu kriterler; geçmişteki ilişkilerden kaynaklanan önyargılar, cinsiyet, din, siyasi düşünce, ırk, dil vb. olabilir (Tortop vd., 2006).

Şirket içinde belirli bir birim veya grupta çalışan kişilere karşı önyargılı olmak da olasıdır (Tınaz, 1999).

Kişisel önyargılardan kaynaklanan değerlendirme sorunlarının ortadan kaldırılabilmesi için, değerlendirmeyi yapan kişi ya da kişilerin, bireye değil, bireyin performansına odaklanmaları gerekmektedir. Şüphesiz böyle bir odaklanma, değerlendirmeyi yapan kişi açısından sahip olduğu düşünce kalıplarından bağımsız düşünebilmeyi gerektirir (Argon ve Eren, 2004).

#### **4.5.7. Kontrast Hataları**

Değerlendiricilerin kısa bir süre içerisinde birçok kişiyi değerlendirmeleri ve ard arda yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir (Kaynak vd., 1998).

Karşılaşılan zıt durumların yarattığı psikolojik etki nedeniyle çok başarılı bir insanın performansının değerlendirilmesinden sonra değerlendirilecek çalışanın performansı olduğundan daha kötü olarak değerlendirilebilir. Ya da geçmişte kötü performans gösteren birinin performansı, son zamanlarda yaptığı ataklardan sonra olduğundan daha yüksek çıkabilir.

Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak ve çalışma zamanının bir bütün olarak düşünülmesi bu faktörün etkisini azaltacaktır (Barutçugil, 2002).

## **5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE BİR UYGULAMA**

### **5.1 Araştırmanın Amaçları**

İşletmelerde performans değerlendirme yapılırken çalışanların özellikleri, potansiyelleri ve yaptıkları işin gerektirdiği hususların göz önünde bulundurulması çok önemli bir konudur ve mutlak süreçle atlanmamalıdır.

Performans değerlendirme, işletmelerde büyüme, gelişmek ve pazarda rekabet üstünlüğünü elinde tutabilmek adına gerçekleştirdiği önemli etkenlerden biri olup, işletmelerin çalışma sistemine, yapısına ve büyüklüğüne göre bir performans değerlendirme sürecinin oluşturulması gerekmektedir.

İşletmelerin gelişen dünya koşullarına uyumunu sağlayan ve iş görenlerin gelişimine ışık tutan performans değerlendirme faaliyetlerinin uygulanması birçok farklı alanda faaliyet gösteren işletme organizasyonlarının kalkınma çabası içerisinde olan işletmeler için vazgeçilmez bir bütün olarak görülebilmektedir.

Personel devir hızı yüksek işletmelerde performans değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirme yapılması zor olduğu gibi doğru sonuçlar verilmediği de görülebilmektedir.

### **5.2 Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın bu bölümünde yöneticiler için Performans Değerlendirme sisteminin geliştirilme, uygulanma ve geri bildirim sürecini içeren bir örnek ile uygulamaya yer verilecektir.

Performans değerlendirme ve geri bildirim uygulama öncesinde, değerlendirmenin ne şekilde yapılacağı ve bu süreçte neler yapılması gerektiği titizlikle planlanmalıdır. Dolayısıyla sürecin kullanılmasına ilişkin kararların insan kaynakları ve üst yönetim ile birlikte alınması gerekmektedir.

(Barutçugil, 2002) Performans değerlendirme sürecinde aşağıdaki aşamaların izlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

1. Değerlendirme amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması, değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi ve çalışanlarla birlikte toplantı yapılması

2. Çalışanlarla performans kavramının tartışılması, performans kriterlerinin neler olduğuna karar verilmesi ve geliştirme çabalarında bulunulması,
3. Anket formlarının oluşturulması, dağıtılması, doldurulması ve toplanması
4. Anket formlarının işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye bir örneğinin ise çalışana verilmesi,
5. Çalışanları küstürmeden, motive edici geribildirim verilmesi,
6. Değişim düzeyinin belirlenmesi için periyodik aralıklarla aynı modelin kullanıldığı değerlendirilmenin yapılması,

Yapmış olduğum çalışmada yer alan 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim uygulaması, değerlendirmenin periyodik aralıklarla yeniden yapılmasını içeren asama haricinde, yukarıda belirtilen ilk beş aşamayı kapsayacak biçimde geliştirilmiştir.

Tezde literatür taraması sonucunda karşılaşılan kuramsal verilere dayanarak, veri toplamak için anket tekniğini kullanılmış olup, Personel Performans Değerlendirme formu yöntemi ile iş başarısı üzerindeki etkisini belirlemek üzere bir tutum ölçeğinden yararlanılmıştır.

Anket formunun hazırlanması esnasında Lassiter tarafından ortaya konulan ve performans değerlendirmeyi etkileyen 7 boyutu (Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personeli Yetiştirme ve Geliştirme) baz alan ifadeler kullanarak araştırmamı tamamladım.

Veri toplama aracını oluşturan sorulardan toplam puan elde edilmesine yönelik bir çalışma olmadığı için, anket hazırlama süreci, uzman ve öğretmen görüşleri alınarak sürdürülmüştür.

Hazırlanan anket sorularının evrenini İstanbul ili, Kâğıthane ilçesi sınırları içinde bulunan Haliç Kolejinde farklı branşlarda çalışan öğretmenler ve idari personeli oluşturmaktadır.

Anketin birinci bölümünü oluşturan "Demografik Bilgi Formu" öğretmenlerin kişisel bilgilerini yansıtmaktadır.

İkinci bölümde öğretmenlerin kişisel bilgi ve becerilerini, davranışlarını, teknik yapılarını, iletişim becerilerini, planlama ve uygulamalarını yansıtmaları için sırasıyla kullanım sıklığına ilişkin görüşleri 1, 2, 3, 4, 5 puan türü olacak şekilde düzenlenmiştir.

Bu kısımda öğretmenler seçeneklerde verilen sorulara yönelik seçeneklere 1'den 5'e kadar puan kodlaması yapmaktadırlar. Bu sebeple de cevaplanmayan seçenekteki durum, o öğretmen için problem olarak yansıtmakta olduğu algılanmaktadır.



Haliç Kolejinde personel devir hızının yüksek olması ve kolejde çalışan ve ankete katılım sağlayan personel sayısının az olması ( 22 Kişi ) sebebiyle yapılan anket ve değerlendirme çalışmasında olumlu ve tam doğru sonuçlar alınması mümkün olamamaktadır..

#### **M.E.B. Haliç Koleji Çalışan Eleman Sayısı**

MÜDÜR	1
MÜDÜR YARDIMCISI	2
FEN BİLİMLERİ ÖĞRETMENİ	1
SOSYAL BİLİMLER ÖĞRETMENİ	1
TÜRKÇE ÖĞRETMENİ	4
MATEMATİK ÖĞRETMENİ	2
SINIF ÖĞRETMENİ	3
MÜZİK ÖĞRETMENİ	1
BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENİ	1
GÖRSEL SANATLAR ÖĞRETMENİ	1
KİMYA ÖĞRETMENİ	1
BİYOLOJİ ÖĞRETMENİ	1
İNGİLİZCE ÖĞRETMENİ	1
İDARİ PERSONEL	2
TOPLAM	22

## 6. SONUÇ

Dünya’da ve Türkiye’de çoğu işletmelerin gelişmesine katkı sağlayan, müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmek üzere yönetsel faaliyetlerinde performans değerlendirme faaliyetlerine bir yön verme çabası içinde bulunmaktadır. Gelişen dünya koşullarında işletmeler sürekli ve hızlı bir değişim süreci içinde bulunmaktadır. Bu değişim süreci işletmelerin yeni gelişmelere ayak uydurabilmelerini ve yenilikçi olmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin personel devir hızını düşürmeleri ve kalifiye personel yetiştirme ve gerekli bilgi donanımı ile donatarak başarıya ulaşabilmeleri ve dünya pazarında rekabet edebilmeleri için çevrelerindeki değişim sürecini takip etmeleri gerekmektedir. Böylece, işletmeler dinamik yapısı sayesinde başarıya odaklanacak ve ayakta kalabileceklerdir.

Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına etkisi üzerine yapılan bu çalışma; 360 derece performans değerlendirme ve geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısı üzerindeki farklılaşmasını ortaya koyduğundan orijinal olup; araştırma sonucunda elde edilen bulguların ve geliştirilen önerilerin, daha sonra yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

360 derece geri bildirim önceden belirlenmiş kurallara ve performans standartlarına uyulup uyulmadığını kontrol ettiğinden; genellikle somut ölçülebilen, objektif olarak değerlendirilebilen özelliklerle ilgilenir. Objektiflikteki temel etken sürecin içinde bulunan çalışanların ve hizmeti alanlardan veri alınarak değerlendirme yapılmasıdır. 360 derece geri bildirim, örgütün ve bireylerin kendilerini yeniden gözden geçirmelerine, eğer gerekiyorsa, süreçlerini yeniden ayarlamalarını sağlayan bir yöntemdir. Amaç, örgütün gelişmesini ve aksayan yönlerinin iyileştirilmesini sağlamaktır.

Sonuçta 360 derece geri bildirim sistemi, örgütün biçimi, yapılandırılması, liderlik becerilerinin geliştirilmesi, dünyadaki değişikliklere göre gerekli olan sürekli öğrenmenin ve öğrenme kültürünün oluşmasına yardım edebilir ve buna göre, liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilmek, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme, personeli yetiştirme ve geliştirme boyutlarında 360 derece geribildirim yönteminin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

360 derece geribildirim süreci çok yönlü geribildirime olanak sağladığından, yukarıda belirtilen yedi boyutun işletmeler tarafından mevcut durumu yansıtacak şekilde ortaya konulması, alınan sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin eksik yanlarının belirlenerek

gelişimlerini sağlayabilecek, işletme ve çalışanlar adına daha sağlıklı kararlar alabilme olanağı da sağlayabilecektir.

Sonuç olarak, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından en üst düzeyde ve etkin bir şekilde yararlanmaları gerekmektedir. Çalışan personelin ve yöneticilerin gelişimlerini göz önünde bulunduran performans değerlendirme faaliyetlerinin planlanarak uygulamaya geçilmesi, işletmenin hızlı değişimlere ayak uydurabilmesini sağlayabilecektir. İşletmenin amaçlarının belirlenerek, işinde verimli ve başarılı yöneticilerin bulunması işletmenin diğer işletmeler karşısında rekabet gücünü artırabilecek ve pazarda söz sahibi olabilmelerine olanak sağlayabilecektir.



## 7. KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

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

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir

Aykaç, B., (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Ltd. Şti., Ankara

Barutçugil İsmet (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul

Baş, İ. M. ve Artar, A. (1991). İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No.435, Ankara.

Başaran, İ. E.(1989), Yönetim, Ankara, Gül Yayınevi.

Doğan, A., (2014). Performans Değerleme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004.

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 248, s. 263

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 4. Baskı, İstanbul, 1998

Fındıkçı, İlhami, (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö., (2007). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2007

Hicks, J. Hanne. Educational Supervision in Principle and Practice. New York: The Ronald Press Company, 1960. (Alıntılan: Köklü, M., (1996). Etkili Denetim, Eğitim Yönetimi, S.2

Hoy, V. Vayne K. , Cecil G. Miskel. Educational Administration: Theory, Reasearch, and Practice. Second Edition. New York: Random House, 1982. (Alıntılan: Köklü, M., (1996). Etkili Denetim, Eğitim Yönetimi, S.2

Kırılmaz, H., (ed.), (2010). II. Uluslar Arası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Bildiriler Kitabı, Sağlık Bakanlığı, Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Kolasa, B. J., (1969). İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. Çeviri: Kemal Tosun. İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.

Mucuk, İ., Modern işletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997, Sayfa:23

Otomotiv Sanayi, (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2016,

Sabuncuoğlu, Z., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitapevi

Schermerhorn, J. R., Hunt J. G. ve Osborn, R. N., (1994). Managing Organizational Behavior, 5. baskı, John Wiley & Sons Inc, New York, 1994

Sergiovanni, J. Thomas., Robert J. Starratt. Supervision: Human Perspectives. New York: McGraw-Hill Book Company, 1979. (Alıntılan: Köklü, M., (1996). Etkili Denetim, Eğitim Yönetimi, S.2

Seymen, O., (2001). 2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir

Tahiroğlu, U. F., (2003). Düşünceden Sonra İnsan Kaynakları, Hayat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2003

Türen, U., Gökmen, Y. ve Tokmak İ., (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü. Business and Economics Research Journal, 4(4), 103-129.

Yüksel, Ö., (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Yayınevi, Ankara, s.56

Yüksel, Ö., (1998). İnsan kaynakları yönetimi (2. bs.) Gazi Kitapevi, Ankara

Yüksel, Ö., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara

### **Tezler**

Derya, T., (2008). Günlük Gazete Dağıtım Planlaması, Başkent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Ertan, H.(1997). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Devir Hızı, Anlam ve Önemi (Bir Uygulama), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaleli, O., Neoklasik Dönem, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Tezi.

### **Dergiler**

Batur, R., (2004). İş Sağlığında ve Güvenliğinde Gelişmeler, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Dergisi, Nisan , s. 2-4

Benligiray, S., (2009). Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, Nisan 2009, 4(1), 167-197

Deadrik, D.L. ve Gardner, G.D., Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles, Journal of Quality Management, Volume 4, No:2, 1999, s. 225. (Alıntılayan: Bulut, Z. A., (2004).

İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, Mevzuat Dergisi

Demirkaya, H., (2006). İnsan Kaynakları Bölümünü Organizasyonu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12) 2006 / 2 : 1-21

Eraslan, E. ve Algül, O., (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. Gazi Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Dergisi, C.20, N. 1, s. 95 - 106

Groot, W., Brink, H.M. (1999). Job Satisfaction Of Older Workers, International Journal Of Manpower, Vol. 20, No.6, 344. (Alıntıl原因: Âşık, N. A.). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi, Sayı: 467, 2010, s.31

Hainess, V.Y., (2008), Information Technology Usage and Human Resource Roles and Effectiveness, Human Resource Management, Vol. 47, No. 3, pp. 525–540. (Alıntıl原因: Demir, Y. ve Çavuş, M. F., (2010). İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS). Akademik Bakış Dergisi, S.20

Holbrook, Jr., Robert L., Human Resource Management Review, Contact points and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview, Volue:12, Issue:1, Spring 2002, s.102. (Alıntıl原因: Bulut, Z. A., (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler, Mevzuat Dergisi

Holbrook, Jr., Robert, L., Human Resource Management Review, Contact points and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview, Volue:12, Issue:1, Spring 2002, s.102. (Alıntıl原因: Bulut, Z. A., (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler, Mevzuat Dergisi

Marangoz, M., Biber, M. (2007). İşletmelerin pazar performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir çalışma. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (2), 202-217.

Pugh, D.(1991). Organizational Behaviour. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd. (Alıntılan: Helvacı, A., (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C.35, S.1-2

Saal, F.A., Knight P.A. (1988). Industrial and Organisational Psychology. Science and Practica Brooks/Cole Publisher, (Alıntılan: Âşık, N. A.). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi, Sayı: 467, 2010, s.31

Saldamlı, A., (2008), İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol.7 No:13 s.239-263

Soran, S., Serin, E. ve Balkan, M. O., (2016). İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinin Performansa Etkisi: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü ve Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi, C.1, S.17, s.1-14

Thomas, S.N.G., Skitmore R. M. & Sharma,T. (2001). Towards a Human Resource Information System For Australian Construction Companies, Engineering, Construction and Architectural Management, 8 (4), pp. 238-249. (Alıntılan: Demir, Y. ve Çavuş, M. F., (2010). İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS). Akademik Bakış Dergisi, S.20

Timur, Hikmet. “Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, Amme İdare Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 3, (Eylül), (1983). s. 4-22.

Tonus, Z.,(2002), “Temel İnsan Kaynakları İşlevlerinde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kullanımı ve Önemi”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: XVIII, Sayı:1-2, s 24)

Torrington, D.ve Hall, L.(1995). Personel Management. HRM in Action. (Alıntılan: Helvacı, A., (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C.35, S.1-2



## *İnternet Kaynakları*

Aslan, M. Ü., (2016). Çalışma İlişkileri: Tanım, Konu ve Unsurlar, Erişim Tarihi: 04 Mayıs 2016, <http://mertumitaslan.com/wp-content/uploads/2016/01/%C3%87al%C4%B1%C5%9>

Bayat, B., (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri 2. Erişim Tarihi: 12 Mart 2016, <http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-2/315493>

Bratton and Gold, (1999). Human Resource Management: Theory and Practice, Burchill and Casey, (1996). Human Resource Development in the Public Sector: The Case of Health and Social Care, (Alıntılan: Bayat, B., İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri (2). Erişim Tarihi: 28 Nisan 2016. <http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-2/315493>

Bratton and Gold, (1999). Human Resource Management: Theory and Practice. (Alıntılan: Bayat, B., İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri (2). Erişim Tarihi: 28 Nisan 2016. <http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-2/315493>

Bratton and Gold, (1999). Human Resource Management: Theory and Practice, Beardwell and Holden (2001). Trade Unions and Democracy: Strategies and Perspectives, (Alıntılan: Bayat, B., İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri (2). Erişim Tarihi: 28 Nisan 2016. <http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-2/315493>

Çağlar, O., (2016). Personelin Eğitilmesi ve Geliştirilmesi. Erişim Tarihi: 14 Nisan 2016, <http://notoku.com/personelin-egitilmesi-ve-gelistirilmesi/>

Demirer, B., (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları, Erişim Tarihi: 18 Mart 2016. <http://www.toprakisveren.org.tr/2003-58-bulentdemirer.pdf>

Doğu Akdeniz Üniversitesi, (2016). Yönetim Teorileri, Eğitim-Öğretim, Erişim Tarihi: 26 Nisan 2016, <http://www.emu.edu.tr/hcaner/wp-content/uploads/2014/09/organization-theories.pdf> (25-May-2015 tarihli internet)

Işık Eğitim Kurumları (2016). İnsan Kaynakları ve Davranış Yönetimi, Erişim Tarihi: 22 Nisan 2016, <http://srckursu.com/dersler.php?sayfa=126>

İK Rehberi, İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi. Erişim Tarihi: 10 Mart 2016. <http://ikrehberi.blogspot.com/>

Kara, A., (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı, Yak Nasni. Erişim Tarihi: 08 Mayıs 2016. <http://ik-danismanlik.com/insan-kaynaklari-yonetiminin-amaci/>

Köklü, M., (1996) Etkili Denetim, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Y.2, S.1, Erişim Tarihi: 26 Mart 2016), <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/874-20120404153635-koklu.pdf>

Sezen, N. K., (2016). Değişen Yönleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Erişim Tarihi: 15 Nisan 2016, <http://kemalsezen.com/degisen-yonleriyle-insan-kaynaklari-yonetimi.html>

Taylor, F., (1947). The Principles of Scientific Management. (Alıntıl原因: Aktan, C. C. Klasik Yönetim Anlayışında İnsan Boyutu, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2016, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/klasik-yonetim.htm>

Uysal, G., (2016). İnsan Kaynakları Ders Notları. Erişim Tarihi: 26 Nisan 2016, <http://www.isgfrm.com/threads/insan-kaynaklari-yonetimi-ders-notlari.2011/>

Vikipedi Özgür Ansiklopedi, (2016). GÜDÜ, Erişim Tarihi: 02 Mayıs 2016, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Güdü>

www.1bilgi.com, Halkla İlişkiler, Erişim Tarihi: 03 Mayıs 2016, <http://www.1bilgi.com/category/halkla-iliskiler/page/3>

## 8. EKLER

PERSONEL DEĞERLENDİRME FORMU									
ÇALIŞANIN					DEĞERLENDİRENİN				
ADI SOYADI					ADI SOYADI				
DEPARTMANI					GÖREVİ				
GÖREVİ					TARİH		G.TOPLAM		
KİŞİSEL KRİTERLER	1	2	3	4	5	PUAN			
İŞ TECRÜBESİ									
VERİLEN GÖREVLERİ YERİNE GETİRME									
EMİRLERE İTAAT									
İNSİYATİF KULLANABİLME									
ZAMAN ETKİN KULLANIMI									
LİDERLİK ETME									
TASARRUF SAĞLAYABİLME									
MEDENİ HAL									
İŞ İLE EV ARASI BAĞ KURMA									
SAĞLIK DURUMU									
<b>TOPLAM</b>									
DAVRANIŞSAL KRİTERLER	1	2	3	4	5	PUAN			
İŞBİRLİĞİ VE UYUM SAĞLAMA									
KRİZ HALİNDE YÖNETİM									
GÜVENİLİRLİK									
SORUMLULUK ALABİLME									
ASTLARI EĞİTİMLE GELİŞTİRME									
SOSYAL İLİŞKİLER KURABİLME									
DİSİPLİN CEZASI DURUMU									
<b>TOPLAM</b>									
TEKNİK KRİTERLER	1	2	3	4	5	PUAN			
BİLGİ BECERİ DÜZEYİ									
DEMİRBAŞLARA SAHİP ÇIKMA									
SİSTEM BİLGİSİ VE SİSTEMİ KULLANMA									
FARKLI İŞLERE UYUM SAĞLAYABİLME									
<b>TOPLAM</b>									
VERİMLİLİK KRİTERLERİ	1	2	3	4	5	PUAN			
VERİMLİLİK/ETKİNLİK									
<b>TOPLAM</b>									
PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU									
FORM 1									
( BU BÖLÜM PERSONEL TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR )									
ADI SOYADI								TARİH	
BÖLÜM								...../...../.....	
GÖREVİ/ÜNVANI									
BECERİ									
PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ									
KARŞILATIĞI SORUNLARI ANLAMA, SORUNU OLUŞTURAN SEBEPLERİ TEŞHİS ETME							A	B	
YENİ FİKİRLERE AÇIK OLMA							( )	( )	
İŞ DEĞİŞİKLİKLERİNDE GÖSTERDİĞİ UYUM							( )	( )	
ÇÖZÜM SEÇENEKLERİNİ DEĞERLENDİREREK ETKİN BİR ÇÖZÜME KAVUŞMA							( )	( )	
BİLMEDİĞİ KONULARI ARAŞTIRIP ÖĞRENME ÇABASI							( )	( )	
İLETİŞİM BECERİLERİ									
OLAYLARI VE DÜŞÜNCELERİ DOĞRU KELİMELERLE, YAZILI VE SÖZLÜ OLARAK, ANLAŞILIR BİR ŞEKİLDE AKTARMA VE İKNA ETME							( )	( )	
EKİP ÇALIŞMASINA YATKİNLİĞİ							( )	( )	
DİĞER KİŞİLERİN DUYGU, DÜŞÜNCE VE İHTİYAÇLARINI ANLAMAYA ÇALIŞMA, KENDİNİ ONLARIN YERİNE KOYARAK YAKLAŞMA							( )	( )	
KURUMSAL YAZILI VE SÖZLÜ İLETİŞİM KURALLARINA UYMA							( )	( )	
VERİLEN BİLGİ VE TALİMATLARI DOĞRU ANLAMA							( )	( )	
PLANLAMA VE UYGULAMA BECERİLERİ									
İŞ İLE İLGİLİ ÖNCELİKLERİ BELİRLEME, ZAMANI VE KAYNAKLARI ETKİN OLARAK KULLANMA							( )	( )	
KARŞILAŞILABİLECEK PROBLEMLERİ ÖNCEDEN GÖREREK GEREKLİ ÖNLEMLERİ ALMA							( )	( )	
TAKIM ÇALIŞMASI GEREKTİREN İŞLERDE KOORDİNASYON SAĞLAMA, KENDİNE DÜŞEN İŞLERİ ZAMANINDA TAMAMLAMA VE ARKADAŞLARINA YARDIMCI OLMA							( )	( )	
BİRLİKTE ÇALIŞTIĞI İŞ ARKADAŞLARINI ORTAK SONUCA HIZLI ULAŞABİLME AÇISINDAN YETİŞTİRME ÇABASI							( )	( )	
<b>TOPLAM PUAN</b>							( )	( )	

<b>BİLGİ</b>			
İŞ BİLGİSİ		<b>A</b>	<b>B</b>
YAPTIĞI İŞİN GEREKTİRDİĞİ BİLGİYE SAHİP OLMA	( )	( )	( )
<b>KURUMSAL BİLGİ</b>			
ŞİRKETİMİZİN KALİTE POLİTİKASINI VE HEDEFLERİNİ ANLAMA	( )	( )	( )
MÜŞTERİLERİMİZE VE ŞİRKET İÇİ ÜST VE ALT BİRİMLERE VEYA DİREKT PERSONELE, İŞLERİMİZ HAKKINDA GÜNCEL VE SAĞLIKLI BİLGİ VERME	( )	( )	( )
<b>GENEL KÜLTÜR</b>		<b>A</b>	<b>B</b>
ÇOK ÇEŞİTLİ KONULARDA BİLGİ VE GÖRGÜSÜNÜ ARTIRMAYA ÇALIŞMA	( )	( )	( )
DAVRANIŞ, TUTUM VE İLİŞKİLERDE GÖSTERDİĞİ KALİTE İLE .....ŞİRKETİNİ TEMSİL ETME	( )	( )	( )
GELİŞMEYE AÇIK OLMA, KENDİSİNİ VE İŞİNİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNDE BULUNMA	( )	( )	( )
<b>DAVRANIŞ</b>			
<b>MOTİVASYON</b>		<b>A</b>	<b>B</b>
İŞ İLE KÜŞÜNÜN ÖRTÜŞMESİ, İŞİ İLE İLGİLİ SORUMLULUK ALMA	( )	( )	( )
STRESS FAKTÖRLERİNİ ORTADAN KALDIRMA, İŞ YOĞUNLUĞUNDA DAHİ VERİMLİ ÇALIŞMA	( )	( )	( )
ÇALIŞTIĞI İŞE DİKKATİNİ VERME, UZUN SÜRE KONSANTRASYONUNU BOZMADAN KALABİLME	( )	( )	( )
<b>İŞ DİSİPLİNİ</b>			
GÖREV VE SORUMLULUKLARINA BİREBİR UYMA	( )	( )	( )
ÇALIŞMA SAATLERİNE UYMA	( )	( )	( )
İŞ ORTAMI İÇİNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU BOZACAK DAVRANIŞLARDA BULUNMAMA	( )	( )	( )
DAVRANIŞLARI İLE ..... ŞİRKETİNİ TEMSİL EDEBİLECEK DÜZEYDE OLMA	( )	( )	( )
ÇALIŞMA SAATLERİNDE KILIK KİYAFET KURALLARINA UYMA	( )	( )	( )
DAVRANIŞLARI İLE DİSİPLİNİNİ ÇEVRESİNE YANSITABİLME	( )	( )	( )
VERİLEN TALİMATLARI ÖNEMSEME	( )	( )	( )
YÖNETİCİLERİNE İTAAT ETME VE SAYGI DUYMA	( )	( )	( )
<b>DIŞ İLİŞKİLER VE MÜŞTERİ ODAKLIK</b>			
TEDARİKÇİ VE MÜŞTERİLERLE İŞ ÇEVRESİNDE SAYGILI İLİŞKİLER KURMA VE ÜST YÖNETİCİYİ TEMSİL ETME	( )	( )	( )
TEDARİKÇİ VE MÜŞTERİLERE İŞ CİDDİYETİ İLE YAKLAŞMA	( )	( )	( )
MEVCUT VE POTANSİYEL TEDARİKÇİ VE MÜŞTERİLERE İTİMAT TELKİN ETME, GÜLER YÜZLÜ VE İŞ CİDDİYETİ İLE YAKLAŞMA	( )	( )	( )
TEDARİKÇİ VE MÜŞTERİLERİN PROBLEMLERİ KONUSUNDA ACİL ÇÖZÜMLER ÜRETEBİLME VEYA ÇÖZE BİLECEK BİRİMLERE AKTARARAK TAKİPÇİ OLMA	( )	( )	( )
<b>İŞ KALİTESİ VE HEDEFLERE ULAŞMA</b>			
AYRINTILARADA BOĞULMADAN VE AYRINTILARI ATLAMADAN İŞİ GEREKTİRDİĞİ ŞEKİLDE SON UÇLANDIRMA (SON UÇ ODAKLI ÇALIŞMA)	( )	( )	( )
İŞ İLE İLGİLİ GEREKLİ RAPORLAMALARI VE KAYITLARI MUNTAZAM TUTARAK, GEREKLİ ŞEKİLDE ÜSTLERİNİ VE ASTLARINI BİLGİLENDİRME	( )	( )	( )
KISA VE UZUN VADELİ HEDEF KOYABİLME VE HEDEFLERİ YAKALAYABİLME	( )	( )	( )
İŞİN SONUÇLANDIRILMASI İÇİN YETKİSİ DAHİLİNDE İNİŞİYATİF KULLANABİLME	( )	( )	( )
VERİLEN KARARLARDA DOĞRULUK ORANBI VE KARAR VERME HIZI	( )	( )	( )
		<b>TOPLAM PUAN</b>	( ) ( )
<b>** BÖLÜM SORUMLUSU TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR</b>			
DAHA ÜST BİR GÖREVE İÇİN ADAY OLABİLİR Mİ ? NE ZAMAN ?			
( ) EVET ( ) HAYIR NEDENİ:			
HALEN YÜRÜTTÜĞÜ GÖREVE İLE EŞ DÜZEYDE, BAŞKA BİR GÖREVE ÇALIŞMASI ÖNERİLEBİLİR Mİ ?			
( ) EVET ( ) HAYIR NEDENİ:			
BÖLÜM SORUMLUSU İMZA		GENEL MÜDÜR İMZA	

## DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Yaş:

Cinsiyet:

Kadın

Erkek

Eğitim durumu:

İlkokul

Ortaokul

Lise

Üniversite

Yüksek lisans/Doktora

Çalışıyor musunuz?

Evet

Hayır

Çalışıyor ise Meslek:

Gelir Düzeyi:

Düşük

Orta

Yüksek

Medeni durum:

Evli

Bekar

Boşanmış

Dul

Çocuğunuz var mı?

Evet

Hayır

Evet ise kaç tane?

Çocuklarınız ve Eşiniz dışında evde bakmakla yükümlü olduğunuz başka biri var mı?

## İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adres:

Telefon:

e-mail adresi:

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Türkan ECE
Doğum Yeri	Mardin
Doğum Tarihi	01.12.1983

## LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	İstanbul Üniversitesi
Fakülte	Fen Bilimleri Fakültesi
Bölüm	Astronomi ve Uzay Bilimleri

## YÜKSEK LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	T.C. Haliç Üniversitesi
Enstitü	Fen Bilimleri Enstitüsü
Program	Endüstri Mühendisliği

## İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	Tan Lojistik
Görevi/Pozisyonu	İnsan Kaynakları Sorumlusu
Tecrübe Süresi	5 Ay

## KATILDIĞI

Kurslar	MEB Bilgisayar İşletmenliği, ÜYD sertifika Programı
Projeler	Genç Girişimciler Semineri

## İLETİŞİM

Adres	İstanbul
E-mail	Turkanece47@gmail.com