



T.C
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME ALGISI VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Yağmur ÇOBAN

132401010

Ankara, 2016

T.C
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME ALGISI VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Yağmur ÇOBAN

131401010

Tez Danışmanı
Doç. Dr. A. Mete TÖRÜNER

Ankara, 2016

KABUL VE ONAY

Yağmur ÇOBAN tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 10.03.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Şule TUZLUKAYA

(Başkan)

Doç. Dr. A. Mete TÖRÜNER

(Danışman)

Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

(Üye)

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi 'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



17.03.2016

Yağmur ÇOBAN

ÖZ

Çoban Yağmur. ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama’’ İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2016.

Günümüz işletmelerinde, işletmeyi oluşturan temel fonksiyon olan insan kaynağının etkin bir biçimde kullanılması, işletmelerin başarı ve başarısızlıklarını belirleyen en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler sahip oldukları insan kaynağını etkin bir şekilde kullanabildikleri takdirde hem rakipleriyle mücadele edebilir, hem de pazar paylarını artırarak sektörde iyi bir yer edinebilmektedirler. Örgütlerde değişen beklenti ve gelişmelerle beraber insan kaynaklarının önemi gittikçe artmıştır.

İşletme başarısının devamı çalışanlarının başarısının devamlılığına bağlıdır. Bu devamlılığın, sürmesi için yöneticilerin, çalışanların yetenekleri, zayıf ve güçlü yönleri ve performansı hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Kısacası personelin iş ile ilgili tüm konularda çok iyi şekilde tanınması gerekmektedir. Çalışanların performanslarıyla ilgili değerlemenin yapılması, yöneticilere bu konuların belirlenmesinde yardımcı olmaktadır.

Yapılan bu çalışmada, inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir firma ele alınarak incelenmiştir. Firmada uygulanan performans değerlendirme sürecinde, demografik değişkenlere göre katılımcıların algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Analizler ve anket çalışmasının sonuçlarına göre çeşitli değerlendirmeler yapılarak sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynağı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans Değerlendirme, Performans Yönetim Sistemi, Algı.

ABSTRACT

Çoban Yağmur. ‘‘Performance Assesment Perception İn Human Resources Management and An İmplementation A Practice’’ Business Administration Master’s Degree, Ankara, 2016.

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

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

In this study a company operating in the construction sector was examined during the performance evaluation process applied at the company, it was analyzed whether a significant difference between the perceptions of the participants according to demographic variables or not. According to the results of the analysis and survey, conclusions and recommendations are given by making various assesments.

Key Words: Human Resource, Human Resources Management, ’Performance Assesment, Performance Management System, Perception

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca bilgi ve tecrübesi ile yön gösteren, her türlü katkıyı sağlayıp yardımlarını esirgemeyen, kıymetli hocam Sayın Doç. Dr.A. Mete Törüner'e,

Anketlerimin istatistiksel analizleri konusunda destek veren ve emeği geçen istatistikçi arkadaşım Pervin Fidancı'ya, inceleme yaptığım firmayla ilgili her türlü imkanı tahsis eden, tecrübelerini ve bilgisini benimle paylaşan insan kaynakları uzmanı Bahar Uygur' a, çalışmanın temelini oluşmasında deneyimleriyle ilham veren sevgili arkadaşım Nurcan Özyurt Alkefli'ye,

Çalışmamın her aşamasında bana moral verip motive eden, ilham kaynağım hayat arkadaşım Ahmet EREN' e, hayatım boyunca her türlü imkanı bana sağlayan, ömrümün her anında yanımda olan, en değerli varlıklarım başta annem ve babam olmak üzere tüm aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER.....	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
ÖNSÖZ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süresi.....	5
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	7
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	10
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Özellikleri	12
1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	14
1.6.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Planlama	15
1.6.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Yerleştirme.....	18
1.6.3. Personel Sağlığı ve İş Güvenliği.....	23
1.6.4. Ücret Yönetimi ve Motivasyon.....	25
1.6.5. İş Analizi, İş Tanımı ve İş Gereksinimi	28
1.6.6. Kariyer Yönetimi	33
1.6.7. Eğitim ve Geliştirme	34
1.6.8. Performans Değerlendirme	36
1.7. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	37
1.7.1. Liyakat ve Yeterlilik İlkesi	37
1.7.2. Verimlilik İlkesi.....	38

1.7.3. Eşitlik İlkesi	38
1.7.4. Güvence İlkesi	40
1.7.5. İnsancıl Davranış İlkesi	40
1.7.6. Kariyer İlkesi	41
1.7.7. Yansızlık İlkesi	42
1.7.8. Halef Yetiştirme İlkesi.....	42
1.7.9. Açıklık ve Gizlilik İlkesi.....	43

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Performans Değerlendirme ve Performans İle İlgili Temel Kavramlar ..	44
2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları.....	47
2.2.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları	47
2.2.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları	48
2.2.3. Örgüte Sağladığı Yararlar	49
2.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	50
2.4. Performans Değerlendirmenin Önemi	52
2.5. Performans Değerlendirmeyi Kimler Yapar?	53
2.6. Performans Değerlendirme Süreci	54
2.6.1. Hedeflerin Belirlenmesi.....	56
2.6.2. Performans Kriterleri	57
2.6.3. Değerlendirme Standartlarının Saptanması	58
2.6.4. Değerlendirme Periodlarının Belirlenmesi	59
2.6.5. Değerlendirmecileri Belirleme	60
2.6.6. Değerlendirmecilerin Eğitimi	60
2.6.7. Değerlendirme Yönteminin Tespiti	61
2.6.8. Performans Değerlendirme Görüşmesi.....	61
2.7. Performans Değerlendirme Hataları.....	62
2.7.1. Son Olayların Etkisinde Kalmak	62
2.7.2. Belli Derecelere Yönelmek.....	63
2.7.3. Ölçüt Sorunu	63

2.7.4. Halo Etkisi	64
2.7.5. Kontrast Hataları.....	66
2.7.6. Pozisyondan Etkilenme	67
2.7.7. Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar	67
2.7.8. Kişisel Önyargılar	68
2.7.9. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	69
2.8. Klasik Değerlendirme Yöntemleri	69
2.8.1. Serbest Değerlendirme Yöntemi.....	70
2.8.2. Kritik Olay Yöntemi	70
2.8.3. Grafik Ölçüm Yöntemi	72
2.8.4. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	73
2.8.5. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemi.....	75
2.9. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri	79
2.9.1. Amaçlara Göre Yönetim Değerlendirmesi	80
2.9.2. Kendini Geliştirme Düzeyi	82
2.9.3. Başarı Kaynakları Yöntemi	82
2.9.4. Alan İncelemesi Yöntemi	83
2.9.5. Değerleme Merkezi Yöntemi.....	84
2.9.6. Bars (Davranışsal Temelli Değerlendirme Yöntemi)	85
2.9.7. 360 Derece Geribildirim	88
2.10. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	89
2.10.1. Personel Planlama.....	89
2.10.2. Stratejik Planlama	90
2.10.3. Eğitim ve Geliştirme.....	90
2.10.4. Kariyer Yönetimi	91
2.10.5. Ücret Yönetimi	92
2.10.6. İşten Ayırma Kararları	92
2.10.7. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Uygulamaları	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ABC A.Ş.'DE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ABC A.Ş. Performans Değerlendirme Sistemi	94
3.1.1. ABC A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler.....	94
3.1.2. ABC A.Ş.'de Performans Değerlendirme Sürecinin Amaçları	94
3.1.3. Performans Değerlendirme Uygulamasının Yürütülmesi.....	95
3.1.4. Uygulama Süreci.....	95
3.2. Araştırmanın Amaçları.....	101
3.3. Araştırmanın Önemi	102
3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	102
3.4.1. Veri Toplama Aracı	103
3.5. Bulgular	103
3.5.1. Araştırmanın Demografik Bulguları.....	107
3.6. Araştırmanın Hipotezleri ve Farklılık Testleri.....	112
3.6.1. Çalışanların Cinsiyetine Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar	113
3.6.2. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar	114
3.6.3. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar	116
3.6.4. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar	117
3.6.5. Katılımcıların Unvanına Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar	119
3.6.6. Firma Çalışanlarının Departmanına Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar	120
3.6.7. Çalışanların Firmada Çalışma Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar	122
3.6.8. Çalışanların Maaş Gruplarına Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar	124
3.6.9. Çalışanların İnsan Kaynakları Biriminden Memnun Olması Durumuna Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar.....	125

SONUÇ ve ÖNERİLER.....	128
KAYNAKÇA	131
EK.....	147
ÖZGEÇMİŞ.....	151

GCCRIS

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

İK: İnsan Kaynakları Yönetimi

İLO: Dünya Sağlık Örgütü

SGK: Sosyal Güvenlik Kurumu

BARS: Behaviourally Anchored Rating Scales

TMMOB: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği

A.Ş. : Anonim Şirket

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

Bkz.: Bakınız

akt: Aktaran

α : Alpha

Ed: Editör

C: Cilt

İ.İ.B.F: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

N: Kişi sayısı

Ort: Ortalama

R: Kolerasyon

s: Sayfa

S: Seri

Sig: Sigma

SPSS: Statistical Package for the **Social Sciences**

Z: Z testi

vb: ve benzeri/ve benzerleri

vd: Çok yazarlı eserlerde ilk yazarlardan sonrakiler

vs: Vesaire

Y: Yıl

GCRLS

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları ve Faaliyetleri İlişkisi	9
Tablo 1.2. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemini Belirleyen Faktörler	11
Tablo 1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	15
Tablo 1.4. Görüşme Değerlendirme Formu	20
Tablo 1.5. Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı Tablosu.....	22
Tablo 2.1. Performans Değerlendirme Süreci	56
Tablo 2.2. Kritik Olay Değerlendirme Formu.....	72
Tablo 2.3. Grafik Ölçüm Yöntemi	73
Tablo 2.4. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	76
Tablo 2.5. Basit Sıralama Yöntemi Örneği	77
Tablo 2.6. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği	79
Tablo 2.7. Adam-Adama Karşılaştırma Yöntemi	80
Tablo 2.8. Amaçlara Göre Yönetim Formu.....	84
Tablo 3.1. Değerlendirme Ölçeği	103
Tablo 3.2. Güvenlik İklimi Ölçeğinin Güvenirliği.....	107
Tablo 3.3. Soru Bazlı Performans Değerlendirme Puanları	107
Tablo 3.4. Çalışanların Demografik Bilgileri.....	110
Tablo 3.5. Cinsiyete Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar	118
Tablo 3.6. Yaş Gruplarına Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar	119
Tablo 3.7. Medeni Durumlarına Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar.....	121
Tablo 3.8. Eğitim Düzeylerine Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar.....	123
Tablo 3.9. Unvanlara Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar	124
Tablo 3.10. Çalışılan Departmana Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar.....	126

Tablo 3.11. Çalışma Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar.....	128
Tablo 3.12. Maaş Gruplarına Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farklar.....	130
Tablo 3.13. İnsan Kaynakları Biriminden Memnun Olması Durumuna Göre Performans Değerlendirme Algılamaları Arasındaki Farkları.....	131

GCCRIS

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İnsan Kaynakları Planlama Süreci.....	17
Şekil 2.1. Hale Etkisi.....	67
Şekil 2.2. Performans Boyutu:İnsan İlişkilerindeki Beceri.....	88
Şekil 2.3. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Örneği.....	89
Şekil 2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi.....	91
Şekil 3.1. ABC A.Ş. Performans Değerlendirme Süreç Akış Şeması.....	98
Şekil 3.2. ABC A.Ş. Uygulama Takvimi.....	99

ÖNSÖZ

Günümüzde birçok alanda değişim yaşandığı gibi insan kaynakları konusunda da önemli değişimler meydana gelmiştir. Genelde geri planda tutulan insan kaynakları günümüz gelişmeleriyle birlikte artık işletmelerin en önemli fonksiyonu olarak yerini almıştır. Sürdürülebilir bir rekabet için artık makineler ve teknik unsurlardan ziyade; yüksek eğitilmiş, işletmesine bağlı, motivasyonu yüksek personellerin işletme için daha verimli olacağı anlayışı yöneticiler tarafından benimsenmiştir. İşletmenin bu personellere sahip olabilmesi için kaliteli bir insan kaynakları yönetimine ihtiyacı vardır. Bu hususta da insan kaynakları yönetimi için önemli bir fonksiyon olan performans değerlendirme öne çıkmaktadır. Performans değerlendirme ile ; ihtiyaç duyulan personelin seçilmesi, personelin eğitiminin yapılması, kariyer planlamasının yapılması, ücret yönetimi gibi hususlarda geri besleme imkanı sağlanır.

Organizasyonlar için performans değerlendirme oldukça öneme sahiptir. Performans değerlendirme sonucunda çıkan neticeler işletme, yönetici ve işgörenlere yol gösterici ve yönlendirici niteliktedir. Geribildirimler ile işgörenlerin verimliliği, iş doyumları, işe bağlılıkları ve motivasyonları yeni bir boyut kazanmaktadır.

Bu çalışmada hizmet sektörünün önemli dallarından biri olan inşaat sektöründe bir şirketin performans değerlendirme uygulamaları incelenmiştir. Değerlendirme kapsamında işgörenlerin performans değerlendirme algılama farklılıklarının anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

GİRİŞ

Son yıllarda işletmelerde, dünya çapında yaşanan teknolojik değişimler, artan bir seyirde devam eden rekabet koşulları, bunların piyasaya yansımaları, değişen dünya koşulları ile performans değerlendirme olgusu büyük bir öneme sahip olmuştur. İşletmeler artık insan kaynağının kendileri için ne denli önemli olduğunun farkına varmaya başlamışlardır. İnsan kaynağının verimli ve etkin kullanımı ile işletmelerinin karlılığını, verimliliğini büyük ölçüde etkilediğini, işletmenin başarısını artırdığının farkına varmaya başlamışlardır.

İşletmeler için verimliliğin önemi 20.yy'ın başlarında anlaşılmaya başlanmıştır. Öncelerin işletmeler insan kaynağından çok teknik kaynaklara, makinelere önem vermişler insan kaynağını geri planda tutmuşlardır. Böylelikle verimde ve karlılıkta bir artış yaşamayan işletmeler, sanayi devrimiyle birlikte artık insan kaynağına doğru yönelmeye başlamışlardır. Ardından yaşanan teknolojik gelişmeler ile insan kaynağına yönelme tutumunun ne kadar doğru bir tutum olduğu iyice anlaşılmıştır. Böylelikle insan kaynağı teknolojiyle birleşerek şirketlerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde en önemli unsur haline dönüşmüştür. Teknolojinin gelişimiyle artık o teknolojiyi kullanabilecek vasıflı eleman ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Vasıflı elemanın elde tutulması, insan gücünün etkin olabilmesi adına; çalışanların motivasyonlarının artırılması, isteklerinin karşılanması, hayat standartlarında iyileştirmelerin yapılması gibi durumlara dikkat edilmiş, ayrıca performans değerlendirme olgusu tüm bu değişimlerle birlikte en önemli fonksiyonlardan biri haline gelmiştir.

İşletmeler için, doğru iş için doğru elemanın seçilmesi önemli bir konudur. İnsan kaynaklarının da yaşamış olduğu en büyük problemlerden biride budur. Bu problemin çözümü adına performans değerlendirme olgusu yine önemli unsurdur. Performans değerlendirme, personellerin eksiklerini belirleme, bunları telafi etme, çalışanın verimliliğinin kontrolü, gelişiminin incelenmesi, geri bildirim ile iyileştirmelerin yapılması sağlanmaktadır.

İşletmeler için son derece öneme sahip olan performans değerlendirme bu yönüyle bu çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışma 3 bölümden oluşmuştur. İlk bölümde insan kaynakları yönetiminin farklı tanımları, tarihçesi, amaçları, önemi, fonksiyonlar, ilkeleri anlatılmıştır. İkinci bölümde ise performans değerlendirme detaylı olarak ele alınmış; yine tanımları, özellikleri, önemi, amacı, süreci, yöntemleri, kullanıldığı alanları, hataları ele alınmıştır. Tezin üçüncü bölümünde örnek alınan firmanın performans değerlendirme süreci incelenip, gözlem ve anket yoluyla performans değerlendirme süreci değerlendirilmiştir. Bunlara bağlı olarak tez çalışmasının amacı, kapsamı, yöntemi, hipotez ve farkındalıkları, işgörenlerin performans değerlendirme algılama farklılıklarının anlamlılıklarına bakılmıştır. Çıkan sonuçlara göre sonuçlar ve öneriler belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları

İnsanoğlunun iş süreçleriyle olan ilişkisi, insanlığın neredeyse var oluşuna kadar dayandığı söylenebilir. Bu iş süreci ilk olarak aile içerisinde başlamış ve daha sonra insanın içerisinde bulunduğu sosyal toplumun gelişimine göre çeşitli yönetim araçlarıyla form almış, boyut değiştirerek bugüne kadar gelebilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin İngilizce karşılığı "Human Resources Management" olarak bilinir. Bu kavram tekil olarak ise "Human Resource Management" diye kullanılır. Türkçe de ise genellikle "İnsan Kaynakları Yönetimi", "İnsan Kaynağı Yönetimi", "İnsan Kaynağının Yönetimi" olarak kullanılır. İnsan kaynakları kavramı ilk defa Springer tarafından 1817 yılında kullanılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ise F.W. Taylor ve H.Fayol' un yönetim ve örgüt ile ilgili konuları kapsayan çalışmalarıyla geliştiği bilinmektedir. Çoğu araştırmacılar "Personel Yönetimi" ve "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramlarını birbirlerinden ayırt etmeden kullanmışlardır (Ünal, 2008, s.52).

Günümüzde insan kaynakları kavramına bakıldığında işletmelerin en önemli unsuru olan "insan" ı ele almaktadır. Yani işletmeler için insan unsuru olmazsa olmazlardandır. İnsan kaynakları; insan unsurunun işletmede oldukça yüksek bir performans sergilemesini ve aynı zamanda da çalışanın yaşam kalitesini artırmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşımı ile insanı üretim sürecinin bir unsuru olarak ele alan klasik görüşten sıyrılmaktadır. İnsan ancak huzurlu ve tatmin olmuş ise verimli olabilir düşüncesi hakimdir (Köse, 2010, s.53).

İnsan kaynakları yönetimine bakıldığında, kavramın insan unsurunu örgütün en değerli kaynağı olarak ele aldığı görülür. Örgütte yöneticilerin çalışanlarla birlikte yönetim işini gerçekleştirmeleri gerekliliğini, çalışanların örgütün yanı sıra kendi kendilerini yönetmeleri gerektiğini vurgulayan bir yaklaşım şeklidir (Baykal, 2007, s.10).

Armstrong' a göre insan kaynakları yönetimi 4 prensibe dayalı olarak düşünülebilir;

1. İnsan kaynakları, bir organizasyonun sahip olduğu en önemli varlıklardır ve etkin bir şekilde yönetilmesi başarının anahtarıdır.
2. Bu başarı, işletmenin personel politikaları ve prosedürleri birbirlerine bağlıysa ve şirketin stratejik planlarının ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine büyük bir katkı sağlıyorsa gerçekleştirilecektir.
3. Şirket kültürü ve şirket kültüründen kaynaklanan değerler, örgütsel iklim ve yönetsel davranışlar mükemmelliğe ulaşılmasına önemli bir etkide bulunacaktır. Bu nedenle şirket kültürü yönetilmelidir. Diğer bir ifade ile organizasyonel değerlerin değiştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekli olabilir. Ayrıca bu değerlerin kabul edilmesi ve uygulanması için üst yönetimden başlayarak sürekli olarak çaba gösterilmesi gerekli olacaktır.
4. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin bütün üyelerini kapsayan ve ortak bir amaç duygusuyla birlikte çalışmasını ifade eden entegrasyonla ilgilidir (Özdemir, 2010, s.33).

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmede çalışanların memnuniyetleri, kişisel ya da iş ile ilgili gelişimleri, motivasyonları ve artan performanslarının devamlılığının

sağlanması için düzenlenen faaliyetlerin bütününün yönetimini ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin büyüme ve gelişmesi için çalışanların istekleri ile işletmenin amaçlarını birleştirerek işletme içerisinde bir bütünlük oluşturur (Özdemir, 2010, s.34).

Günümüzde işletmelerde hızlı uzmanlaşma ve uzman personel bulundurulması oldukça yaygın olarak görülmektedir. Buda İnsan kaynakları yönetiminin düzenlemiş olduğu faaliyetlerin işletmeye olan faydalarını göstermektedir. İşletmede var olan insan unsurunun etkili ve doğru bir biçimde yönetilmesi işletmenin doğrudan başarısını artırmaktadır. Bunun nedeni ise çalışanların işletmeye olan bağlılığına ve motivasyonlarına önem verilmiş olmasıdır (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010, s.232).

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte işgören gücünün artırılması için biçimlendirilen faaliyetlerin bütünüdür. Farklı bir ifadeyle, kurumsal hedefleri gerçekleştirebilmek için şirketteki insan kaynaklarını en etkili biçimde faaliyete geçirecek eylemleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu birimdir. Bu açıklamalar neticesinde insan kaynakları yönetimi: iş süreci içerisinde tamamıyla aktif olan doğru nitelik ve sayıda olan personelin planlanması, işe alınması, eğitimi, oryantasyonu, kariyer yönetimi, çalışma koşullarının düzenlenmesi, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği gibi fonksiyonları kapsayan bir yönetim birimidir (Gürüz ve Yaylacı, 2007, s.23).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süresi

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim seyrine bakıldığında personel yönetiminin bir devamı olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Yalnız bu iki kavramda köken olarak insanoğlunun var oluş zamanına kadar dayandığı söylenebilir.

Sanayi devrimi'nin sonucunda artık emek ihtiyacı yerinin personel yönetimine bırakmıştır. İşverenler artık çalışanlarının ekonomik anlamda ferahlıklarına dikkat edince ortaya "refah sekreterliği" çıkmıştır ve böylece personel yönetimi başlamıştır. Personel yönetimi Birinci Dünya Savaşı sonrasında bir uzmanlık alanı olarak görülmeye başlanmıştır. Personel yönetimi ilk dönemlerinde işçi ve personel hakkında bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüştür. Yani bu da gösteriyor ki bu süreçte işgören bir maliyet unsuru olarak görülmüştür. Çağdaş anlayış ise bu yaklaşımın tersine işgören unsurunu değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak ele almaktadır. İnsan gelişiminin verimliliği etkilediğini savunan çağdaş anlayışın aksine geleneksel yaklaşımda verimliliği artırmak için girdiyi azaltmak ya da çıktıyı arttırmak gerektiğini savunmuştur (Vardarlıer, 2014, s.3-4).

18. yüzyılın ortalarında İngiltere'de Endüstri devrimi başlamıştır. Kıta Avrupa'sı ile de tüm dünyaya yayılarak toplumları ekonomik, kültürel, sosyal, yönden köklü bir değişime uğratmıştır. İşletme içerisinde farklı üretim teknolojileri kullanılmaya başlanınca bölüm üretimden kitlesel üretime geçilmiştir ve böylece devrime sebep olmuştur. Kitlesel üretim atölye işçilerini zor duruma düşürerek, şirketlerin artık donanımlı işgücüne ihtiyacının olmasına neden olmuştur. Bu şekilde işçi ve işveren arasında sorunlar yaşanmaya başlanmıştır. Bu sorunlara duyarlı olan bazı işverenler olmuştur. Modern insan kaynakları yönetiminin öncülerinden Robert Owen' da duyarlı olan bu işverenler arasındadır. Robert Owen, işletmelerde verimliliğin artışı sağlayabilmek için bireyin çalışma ortamının iyileştirilmesinin gerektiğini ileri sürmüştür (Güven, 2001, s.54).

Sanayi devrimi toplumlarda ekonomik, kültürel ve sosyal olarak ticaret faaliyetlerinin artması gibi birçok katkıda bulunmuştur. Bu katkıların haricinde sosyal yönden ayrıca bir yıkıma sebep olmuştur. Bu devrim sürecinde işletmelerin sahiplerinin ve müteşebbislerin durumları git gide iyileşmiştir. Fakat çalışanların ve sade kişilerin durumları kötüleşmiştir. İşsizlik artmış ve çalışanlarında gelirlerinin elde edilmesi güvensiz hale gelmiştir. Tüm bu olumsuz durumlar karşısında işçilerin

artık örgütlenmesi gerekmiştir. Sonuç olarak devlet artık bu duruma el atmış ve işçi-işveren diyaloguna müdahalede bulunmuştur. Yasalarda artık işçiler korunmuş, toplu pazarlık ve grev hakkı gibi haklar çalışanlara verilmiştir. Bu hakların verilmesi ile atık işletmelerde personel yönetimi etkili olmaya başlamıştır (Kızıloğlu, 2012, s.10).

20. yüzyılın ilk çeyreğinde üretim süreci içerisinde önemli olan mal üretiminin yanı sıra artık işçilerin verimliliğine de dikkat edilmeye başlanmıştır. Bu çeyrekte iş analizleri, zaman ve hareket etütleri, iş tanımları yapılmaya başlanmış ve yapılan işle ilgili eğitimlere önem verilmeye başlanmıştır. Yine bu dönemde Taylor ve Gilberth isimleri sıkça duyulmaya başlanmıştır. Bu isimlerin yapmış oldukları çalışmalar neticesinde insan kaynakları ve örgütler üzerinde olumlu etkilerin olduğu görülmektedir. Böylece bilimsel yönetim görüşü doğmuştur. Ağır çalışma koşulları devam ederken bir yandan da çalışanlar için kütüphane, sosyal tesis, eğitim ve sağlık hizmetleri gibi imkanlar sağlanmıştır. Tüm bu sağlanan imkanlardan çalışanların ne ölçüde yararlanacağını belirlemek için refah sekreteri denilen kişiler yetkilendirilmişlerdir. Bir bakıma bu kişiler modern insan kaynakları yöneticisi sayılabilirler ve işletmelerde de insan kaynakları konumunda birer temsilci durumundadırlar (Tüzün, 1996, s.10).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İşletmelerde en önemli unsurlardan biri işgücüdür. Bu işgücünün etkinliği ve verimliliği insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından birini oluşturmaktadır. İşletmelerde üretim fonksiyonundan diğer tüm fonksiyonlara varana dek tüm aşamalarda yapılan işin verimli ve etkin olması çalışanın nitelik ve niceliğiyle doğrudan ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetimi bir süreç içerisinde; personel ihtiyacının belirlenmesi, personel ilanlarının verilmesi, işe uygun personelin seçilmesi, seçilen personelin örgüt kültürüne uyumunun sağlanması, alıştırılması, personelin motivasyonunun artırılması, performans değerlendirmesi, herhangi bir çatışma unsurunun giderilmesi, karşılıklı iletişimin kuvvetlendirilmesinin

sağlanması, örgüt ikliminin sağlıklı bir hal almasının sağlanması, çalışanların eğitim ve gelişimlerinin takibinin yapılması gibi birbirinden farklı birçok faaliyet ve uygulamaları kapsamaktadır (Deringöl, 2010, s.21).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları birkaç örnek ile belirtilebilir:

- İnsan kaynakları sürecinin işletmelerin amaçları doğrultusunda en etkin biçimde yönetebilmek,
- En etkin, en ideal ve en verimli insan kaynağına ulaşabilmek,
- Örgütlerde yapılan işin sonucunun istenilen düzeyde olabilmesi için insan odaklı girdi ve çıktıların iyi bir şekilde yönetilmesi,
- En iyi insan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirilmesiyle istenilen mükemmel insan kaynağına ulaşmak (Yarımkaya, 2011, s.9),
- Çalışanların ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışına sahip olarak işletmeye olan yaratıcı katkısının artırılması,
- Çalışanların bireysel ihtiyaç ve isteklerine önem verilmesi, karşılanması,
- Çalışanın iş tatminini sağlanması ve kişisel, mesleki gelişimine destek verilmesi (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s.7),
- İşletmelerde ki yönetimin düşüncesinin, çalışanlar sayesinde amaçlara ulaşılabilceği hususunda yönlendirilmesi,
- İşgörenlerin kapasitelerini akılcı bir şekilde artırarak potansiyellerinden en etkin seviyede yararlanmak,
- İşletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının işletmenin planlarıyla örtüşmesini sağlamak,
- İşletme kültürünü işletmeyi başarıya ulaştıracak biçimde şekillendirmek,
- İşletmenin faydalandığı kaynakları uygun biçime dönüştürmek,
- Çalışanların performanslarını artıracak ortamı onlara yaratmak,
- Yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar oluşturmak (İrmak, 2013, s.74),

- Bir organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen bütün yönetim kararlarının ve uygulamalarının etkinliğini artırmak, tüm çalışanların potansiyellerini geliştirmek ve insan sermayesine yapılan yatırımın miktarını en üst düzeye çıkarmaktır (Çelebioğlu, 2012, s.33).

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları ve Faaliyetleri İlişkisi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyetleri
Toplumsal amaç	<ul style="list-style-type: none"> • Yasal uyum • Sosyal ödemeler (Teşvik ve yardımları sağlama) • Sendika ve yönetim ilişkileri
Örgütsel amaç	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynakları planlaması • İş ilişkileri • Başvuru sağlama ve seçme • Yeni çalışanın eğitimi, oryantasyonu ve geliştirilmesi • Yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi • Değerlendirme • Yerleştirme • Çalışan bağlılığı sağlama • İletişim
İşlevsel amaç	<ul style="list-style-type: none"> • Performans değerlendirme • Yerleştirme
Kişisel	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni çalışanın eğitimi, oryantasyonu ve geliştirilmesi • Performans değerlendirme • Yerleştirme • Ücret ve maaş yönetimi

Kaynak: Beril BAYKAL, **Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi; Yönelim, Felsefe ve Uygulamalar Bakımından Karşılaştırılmalı Bir İnceleme**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 13.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İşletmeler için insan kaynakları yönetimi pazar ekonomilerinin dikkate aldığı önemli hususlardan biri olmuştur. Gerek teorik olarak gerekse uygulamada insan kaynakları yönetimi işletmeler için dolayısıyla işgören-işveren için oldukça katkıları olan, işletmeye yeni değerler kazandıran bir sistemdir (Büyüksulu, 1998, s. 74).

Günümüz dünyasında yaşanan değişimlere karşılık olarak iş dünyasında da yenilemeler yapılmakta ve insan kaynaklarının yönetilmesi ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile işletme içerisindeki ilişkiler değişiklik göstermektedir. Bu değişiklik işletmenin uyguladığı insan kaynakları yönetimi uygulama metodlarına görece farklılık gösterecektir. İşletme içerisindeki diyalogları etkileyen bir dizi faktörler vardır. Bunlar; insan kaynakları yönetimi politika ve stratejilerinin belirlenmesinden başlayan, insan gücü planlaması ile devam eden, işgören tedarik ve seçim işleminden oryantasyon eğitime, ücret yönetiminden işgörenlerin geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve kariyerlerinin yönetilmesi gibi faktörlerdir. Artık başarıya insana verilen değer paralelinde ulaşmak doğru olabilir (Çakır, 2007, s. 11-12).

Son yıllarda insan kaynaklarına verilen önemin bu denli artmış olmasının sebebi çalışanların niteliklerinin yükselmesi ve emek maliyetleri, çalışan verimliliği ve hızlı değişim ortamı ile bu değişimin çalışanlar üzerindeki etkisidir. Daha kısa ifadeyle maliyet, verimlilik ve değişim unsurları git gide bu önemi artırmaktadır (Aktuna, 2007, s.13).

Tablo 1.2: İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemini Belirleyen Faktörler

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ		
MALİYET	VERİMLİLİK	DEĞİŞİM

Kaynak: Metin AKTUNA, **İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.11-12.

Teknolojinin gelişmesi ve sürekli değişimle, yenilikle beraber işletmelerin emeğe duyulan ihtiyacı azalmıştır. Artık işletmeler için gerekli olan emek faktörü nitelikli ve eğitilmiş kişilerdir. Dolayısıyla bu emek faktörü de maliyeti artıracaktır. Nitelikli ve eğitilmiş işgörenleri Drucker "bilgi işçisi" olarak adlandırmıştır. Bilgi işçilerinin ürettikleri fikirler, enformasyon ve inovasyon, organizasyonlar uzun yıllar boyunca hayatta kalmalarını sağlayacak, rekabet güçlerini de artırmakta yardımcı olacaktır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi de bu şekilde gerekli hale gelecektir. Oluşan bu ihtiyaca nedende konjoktürel şartlar, organizasyonların amaçları, hedefleri, arzuları ve maliyetleridir. Bilgi işçileri, sermaye, malzeme, yönetim gibi diğer kaynaklara oranla daha da pahalı hale gelmiştir(Aktuna, 2007, s.12).

İnsan kaynağı verimliliği artırmak için kullanılan en önemli faktördür. Günümüz dünyasında artık verimlilik eskisi gibi sadece teknik sistemlerde, teknolojiye, daha fazla çalışma saatlerinde aranmamaktadır. İşletmeler artık verimlilik için en önemli faktörün insan kaynağı olduğunu anlamış ve yatırımlarını insan odaklı yapmışlardır. Çıktı, girdi, emek, sermaye, teknoloji ve yönetsel girdi gibi temel verimlilik faktörlerinin analizi, bu faktörlerin birçoğunun çalışan kalitesi ile yakından ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. İnsan kaynaklarının temel amaçlarından biride işgörenlerin kalitelerini yükseltmektir. İşgörenin kalitesinin artmasıyla birlikte, işgörenin işletmeye olan bağlılığı, sadakati, iletişimi, uyumluluğu da artacağından verimlilik yükselecektir (Aktuna, 2007, s.13).

Organizasyonlar dış dünyadan etkilenmektedirler. Çevresel koşullar, yapısal ve düşünsel değişiklikler, küreselleşme, üretim teknikleri, özelleştirme gibi faktörlerde yaşanan değişiklikler organizasyonu etkilemektedir. Bu değişimler aynı zamanda toplumunda yapısını etkilemektedir. Kişilerin birtakım değer yargıları, beklentileri, inançları ve bilgi düzeyleri değişim göstermiştir. Artık insan daha azla yetinmeyip daha çok kazanmaya daha çok öğrenmeye odaklanmış ve hırslanmışlardır. Yaşanılan bu değişimler işletmeler içinde işveren ve işgören arasındaki ilişkiyi de değiştirmiştir. Artık işgörenler kalıplaşmış düzeni sorgulamaya başlamışlardır. Bu şekilde anlaşmazlıklar ortaya çıkmıştır. Bu sorun insan kaynaklarını ihtiyaç haline getirmiştir (Aktuna, 2007, s.13).

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonla ilgili birçok sorumluluğu üstlenmiştir. Organizasyondaki insan kaynağıyla ilgili çoğu işlemler insan kaynakları yönetimine aittir. Eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, çalışanların motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulama insan kaynakları yönetimine ait uygulamalardır (Karakoç, 2009, s. 6).

1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Özellikleri

İnsan kaynakları yönetiminin belli başlı genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Dünya çapında yaşanan teknolojik, sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasi değişimler ile insan kaynakları hızla uyum sağlamaya çalışır. Bireylerin bu değişimlere karşı bilgilerinin artırılmasını sağlar ve çalışanların gelişmelerini bu yönde desteklemeye çalışır,

- İnsan kaynakları yönetimi işletmenin temel amaçlarına ulaşmasını sağlamayı istemektedir. Bunun içinde personel yönetimi ve endüstri ilişkilerini birleştirerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin verileri altında çalışanların yönetimiyle bir bütün olarak ilgilenir,
- İnsan kaynakları yönetimi, işletme içerisinde işgörenlerin birbirleri arasındaki diyalogların kuvvetlendirilmesine aynı zamanda işgörenlerin kurum kültürüne adapte olmasını hızlandırmaya çalışır. İşgörenler arasında herhangi bir sebepten dolayı yaşanan çatışma ve gerilimle ilgilenir. İşçi ve işverenlerin beklentilerini ortak amaçlar doğrultusunda birleştirmeye çalışır,
- İnsan kaynakları yönetimi çalışanların istek ve beklentilerine cevap verebilmektedir,
- İnsan kaynakları yönetimi çalışanın verimliliğini işletmenin ihtiyaç duyduğu şekilde biçimlendirebilir,
- İşgörenlerin motivasyonlarına önem verir ve motivasyonun sağlanması, artırılması için çeşitli faaliyetler gerçekleştirir,
- Üretim artışından ziyade insana yönelik, insan değerini ön planda tutan bir yapı içerisindedir,
- İşletme içerisinde ki iletişimi motivasyon sağlayıcı bir unsur olarak değerlendirir, bilgi akışı sürecinin yaratılmasına katkıda bulunur,
- Organizasyonun kendine özgü değer ve normlarının oluşturulması için çalışanlar ve işveren arasında ortak paydalar belirler,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlar (Çorakçı, 2007, s.16-17),
- İnsan kaynakları yönetimi organizasyonlar için zorunlu olan bir yönetim fonksiyonudur. Çünkü işletme içerisinde ki etkileri, stratejik rolü ve önemi itibarıyla yönetim kademesinin en üst düzeyinde yer almalıdır,
- İnsan kaynakları yönetimi; kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve esnek rollere sahip çalışanlara odaklanır,
- İnsan kaynakları yönetimi dünya pazarında ki artan rekabetçi baskılara ve işletme dışında gelişen durumlara karşı her zaman duyarlı, tedbirli olmalı, gerektiği zaman bu durumlara karşı tepki verebilmelidir,

- İnsan kaynakları yönetiminin izlediği politikalar, aldığı kararlar işletme içerisinde işçisinden en üst yönetim kademesine kadar hep birlikte uygulanmalı ve takip edilmelidir (Bayraç, 2008, s.35),
- İnsan kaynakları yönetimine göre örgütteki her yönetici, insan kaynakları yönetimiyle ilgili tüm problemlerde görevli ve sorumludur.

1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonlar için önemi oldukça yüksek olan insan unsurunun gereksinimleri ile yakından ilgilenmiştir. İşletmeler için insan unsurunu birincil sıraya yerleştirmiştir. Organizasyon içerisinde bu kaynağın en etkin ve verimli bir şekilde, insan unsurunu da mutlu ederek nasıl değerlendirilir bunun üzerine odaklanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimine ait tüm işlevler bu kaynağın ve organizasyonun etkinliğini ve verimini artırmaya çalışan faaliyetlerden oluşur. İnsan kaynakları yönetimi kendi bünyesinde yine personel yönetimini de bulundurmaktadır. Fakat personel yönetiminden farklı olarak daha kapsamlıdır. İnsan kaynaklarının almış olduğu kararlar ve izlediği politikalar işletmeler üzerinde doğrudan bir etki yapmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi süreci planlama ile başlayarak, işe alma ve yerleştirme, personel sağlığı ve iş güvenliği, ücret yönetimi ve motivasyon, iş analizi, iş tatmini ve iş gereksinimi, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme olarak sürdürülmektedir.

Tablo 1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI
PLANLAMA
İŞE ALMA VE YERLEŞTİRME
PERSONEL SAĞLIĞI ve İŞ GÜVENLİĞİ
ÜCRET YÖNETİMİ VE MOTİVASYON
İŞ ANALİZİ İŞ TANIMI VE İŞ GEREKSİNİMİ
KARIYER YÖNETİMİ
EĞİTİM VE GELİŞTİRME
PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.6.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Planlama

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri de örgüt için gerekli personelin temininin sağlanmasıdır. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, organizasyonların tüm bölümleri için bugün ve gelecekte nitelik ve nicelik olarak ihtiyaç duyulan insan unsurunun tahminini saplamak, bu insan unsurunun nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlemesidir (Şimşek, 2005: 317).

İnsan kaynağının planlanması, işletme içerisinde kullanılacak olan insan unsurunun, organizasyon içinde ve dışında oluşacak gelişmelere karşı uygun ve etkin bir şekilde değerlendirilmesi için incelenmesi ve gerekirse yeniden şekillendirilmesine yönelik tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Yani planlama, işletmeler için insan gücünün değişen dünya şartlarına karşın uyumunun sağlanmasını, geliştirilmesini ve bunlara yönelik tüm uygulamaların yapılmasını ifade etmektedir (Fındıkcı, 13, 2003).

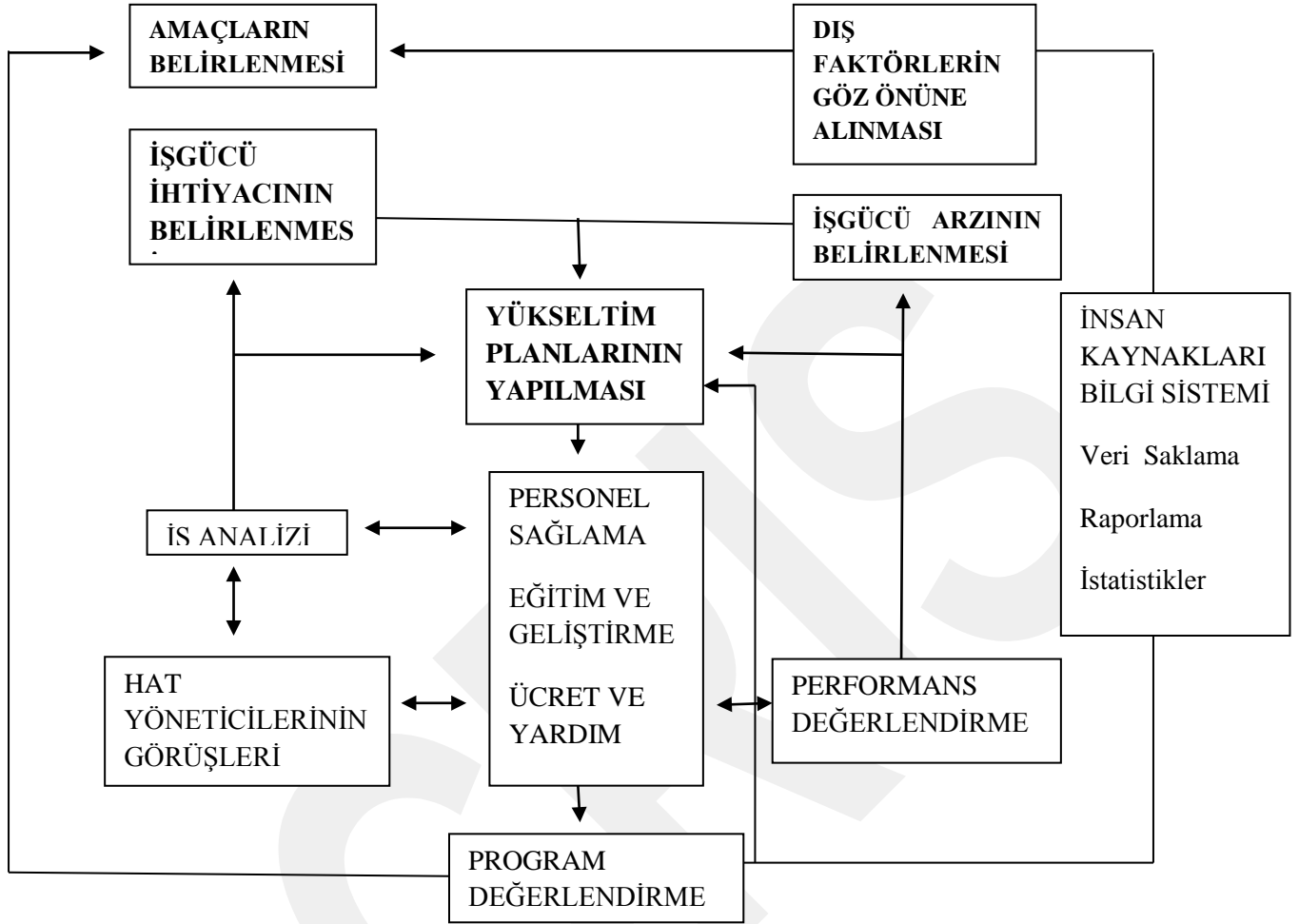
İnsan kaynakları planlaması insan gücünün kullanımıyla ilgili hesaplamaları kapsadığı için uzun vadeli bir strateji süreci olarak da nitelendirilebilir. Bu planlama uygulaması sadece insan kaynakları biriminin sorumluluğu altında olan bir işlev değildir. Planlamanın daha etkili olabilmesi için yapılan stratejilerde organizasyonun üst kademesi de işletmenin satış, pazarlama, imalat, muhasebe gibi birçok bölümünü kapsayacak olan faaliyetler bütününe belirlemesi gerekmektedir. Planlamanın etkinliği için gerekli olan farklı bir faktör ise organizasyonda işleri tanımlamaya yarayan iş analizlerinin yapılmasıdır (Durmuş, 2007, s.40-41).

İnsan kaynakları planlamasını süreç olarak ele alırsak 4 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- İşletmelerde bulunan mevcutta ki insan kaynağının değerlendirilmesi,
- İnsan kaynaklarının tahminde bulunduğu zaman dilimi kapsamında halen mevcut olan insan kaynaklarının ne kadarının iş yerinde devam edeceğinin tespit edilmesi,
- organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için öncelikle işgörenlerin ihtiyaçlarının dikkate alınması tahmin edilmeli,
- Gerekli kaynakların ne zaman ve ne şekilde sağlanabileceği konusundaki ölçümlerin yapılması olarak belirtilmektedir (Ergin, 2002, s.27).

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonlarda verimliliği etkilemesinin yanında karlılığı da etkilemektedir. Yapılan tahminler neticesinde personel sayısından yapılan maliyet hesabınca tasarruf edilerek karlılık artırılmaktadır. Ayrıca işgörenin istihdamının sağlanması da üretim sürecinin etkinleşmesini sağlamaktadır (Kaynak, 2000, 83).

Şekil 1.1. İnsan Kaynakları Planlama Süreci



Kaynak: Emel ERDOĞDU, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi**, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013, s. 59.

Şekil 1.1. de insan kaynakları planlama sürecini özetlemektedir. Hazırlanan plan işletme üst yönetimi tarafından değerlendirilmeye alınarak uygun bulunması durumunda işlerlik kazanmaktadır.

1.6.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Yerleştirme

Üretim yapma maksadıyla kurulan bir işletmenin her sürecinde ve her alanında insan unsuru vazgeçilmezdir. İnsan unsurunun maddi kaynaklarda da kullanılması insan kaynakları yönetiminin önemini artırmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin vazgeçilmezlerinden biri eleman bulma ve seçme teknikleridir. İşletme için en gerekli ve en kaliteli elemanın seçiminin yapılması oldukça güçtür. Eğer doğru işe doğru insan seçilmezse organizasyon içerisinde iş, kişi veya kişiler arasında çatışma yaşanır. Böylece verimlilik düşüşü yaşanarak, iş gücü kaybı, iş kazalarında artış, huzursuz iş yeri ortamı, işten çıkma ya da çıkarılma gibi olumsuz durumlar meydana gelebilmektedir (Durmuş, 2007, s.42).

İnsan kaynakları yönetiminin personel seçimiyle ilgili ilk aşaması, insan kaynakları planlamasıdır. Bu aşamada organizasyonlarda boş olan görev alanlarının belirlenmesi, nasıl doldurulması gerektiği belirlenir. Yapılan planlama işlemi ile nitelik ve nicelik olarak gerekli işgücü temin edilir ve firma içi iş gücü arzıyla mukayese edilir. Eğer işgücü talebi arzını aşıyorsa, organizasyon içerisinde işgücü açığı ve ihtiyacı vardır. Organizasyon içerisinde de eleman seçim ve temininin olması için öncelikle bu açığın oluşması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için karar vericilerin ihtiyacın giderilmesine yönelik karar almaları gerekmektedir (Acar 2009, s.86).

Organizasyonlar için aday toplama süreci, işletme içerisindeki boş görev alanlarının doldurulması için uygun ve nitelikli adaylara erişme uğraşdır. Bu adaylarında sağlanması için türlü kaynaklar vardır. İşletmeler genelde bu adaylara erişmek için iş duyurularında bulunurlar. Bu duyurular iş ilanı verilerek sağlanabilir, bunlar (Bayraktaroğlu, 2008, s.65);

- İnsan kaynakları sitelerinde verilen ilanlar,
- Posta ile yapılan ilanlar,

- El ilanları,
- Gazete ve dergi ilanları,
- Şirketin web sitesine konulan ilanlar,
- Okul, askeri birlikler, mesleki kuruluşlar vb. yerlere asılan ilanlar,
- Radyo ve televizyon ile yapılan ilanlar,
- İşyerine asılan ilanlar.

İş duyuruları sonrasında iş gören seçimi oluşturulan aday grubu içerisinde hangilerinin işe alınacağına karar verilmesi uygulamalarından oluşan bir süreçtir. İşgören seçiminde organizasyonun gereksinim duyduğu, görev alanının gerektirdiği niteliklerin dikkate alınması, başvuruda bulunan adayların nitelikleri ve o işe uygunluğu bu safhada araştırılır. Tabi ki bu seçim sürecinde uygulanan yöntemler işletmeler arasında farklılıklar gösterebilmektedir. Çünkü her işletmenin yapısı, büyüklüğü, niteliği farklıdır.

İşgörenin seçim süreci;

- Ön mülakat,
- Başvuru formu,
- Mülakat,
- Testler,
- Referanslar,
- Özgeçmiş,
- Sağlık ve fiziksel kontrol,
- İlgili yönetici ile yapılan son mülakat

süreçlerini kapsamaktadır (Selamoğlu, 2001: 112).

Ön mülakat ile başlayan bu süreç, adayların başvuru formlarını doldurmalarıyla devam eder. Adaylar hakkında bilgi edilebilmesi için birtakım psikolojik testler uygulanmaktadır. Bu testler dikkat testleri, zeka testleri, , yetenek testleri, yaratıcılık testleri, bilgi testleri, hafıza testleri, algı testleri, ilgi testleri, objektif kişilik testleri,

projektif kişilik testleri gibi testlerden oluşmaktadır. Testlerden sonra en yaygın uygulama olan mülakat aşamasına gelinir. Mülakat aşamasının ardından işgören seçme sürecinin diğer aşamalarını da referansların kontrolü, ilk amirin onayının alınması, bedensel muayene ve nihai seçim kararının verilmesi oluşturmaktadır. Belirtilen tüm bu süreçler dahilinde başvuru havuzundaki adaylar hakkında gerekli bilgiler edinilmeye çalışılır (Benli ve Şahin, 2004, s.118-119).

Personel seçim sürecinde birçok unsur göz önüne alınır. İşletmelerin verdiği ilanlarda çok sayıda başvuru olması halinde bilgisayar programlarından faydalanılır. Çok sayıda adayın başvuru aynı zamanda çok sayıda adayın tüm özelliklerinin incelenmesi demektir. Adayların özellikleri incelenir değerlendirilir. Bu yöntemle “Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı” denilmektedir. Örneğin, bir işe başvuran 8 aday varsa ve bu adayların özellikleri aşağıdaki tablo 1.4. gibiyse, o halde tablo 1.4. gibi bir tablo oluşturabiliriz.

Tablo 1.4. Görüşme Değerlendirme Formu

GÖRÜŞME DEĞERLENDİRME FORMU						
Adayın Adı, Soyadı:				Tarih:		
Özellikler	Yetersiz (1)	Ortanın Altı (2)	Orta (3)	İyi (4)	Çok İyi (5)	Puan 1-5
İş Bilgisi						
Tecrübe						

İletişim Yeteneği						
İşe İlgili Düzeyi						
Davranış ve İlişkiler						
Kavrama, Algı ve Tepki						
Yeteneği						
İnisiyatif ve Karar Verme						
Konuşma ve İkna Yeteneği						
Kendine Güven						
Aktif Görünüş						
İs Değiştirme Sıklığı						
Stresli İse Dayanıklılık						
Şeffaflık						
Olgunluk						
Dış Görünüş						
Toplam Puan						

Kaynak: Tarık Özgür ŞİMŞEK, **İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Seçme ve Seçilmenin Önemi ve Antalya Bölgesinde Bir Araştırma**, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2008, s. 67.

Tablo 1.5. Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı Tablosu

Adaylar	Yaş	Deneyim	Test Bataryası Puanları	Eğitim	Puan	Yabancı Dil	Puan
1	28	3	85	Lise	2	İngilizce	3
2	30	1	111	Yüksekokul	5	İngilizce	3
3	25	2	101	Meslek Lis.	3	İngilizce Almanca	4
4	26	2	105	Fakülte	4	İngilizce Almanca	4
5	30	3	102	Yüksekokul	5	İngilizce	3
6	25	1	95	Coğrafya Bl.	1	İngilizce	3
7	25	5	125	Lise	2	İngilizce Almanca Fransızca	5
8	29	4	97	Yüksekokul	5	İngilizce	3
Puan Ağırlıkla rı	%10	%15	%40		%17, 5		%17,5

Kaynak: Tarık Özgür ŞİMŞEK, **İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Seçme ve Seçilmenin Önemi ve Antalya Bölgesinde Bir Araştırma**, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2008, s. 70.

Tablo 1.5. e göre başvuran adaylarda aranması gereken koşullar belirlendikten sonra puanlar göz önüne alınır ve standart puanın altında olanlar elenir. Standartın üstünde kalanlar arasından ilk sıradan başlamak üzere seçim kararı alınır.

Aşamalar neticesinde işe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alan kişi en son aşamada ilgili yöneticiler tarafından görüşmeye tabi tutulur. Gerek duyulduğu takdirde belirli süre denenir daha sonra işe yerleştirilir.

Tüm işlemlerin gerçekleşmesiyle beraber artık işe alınmasına karar verilen kişi çalışma ortamına götürülerek çalışanlar, yöneticiler diğer arkadaşlarıyla tanıştırılır. Başvurduğu işletmede ilk günü olacak olan kişi bu ilk gününde doğal olarak çekingen ve tedirgin olacaktır. Bu işgörenin tedirginliğini ve çekingenliğini ortadan kaldırmak için ona oldukça yakın davranılmalı, işiyle ilgili bilgi verilmeli, ona güven aşılanmalıdır. İşgörenin bu ilk gününde ona muhakkak işletmenin yapısı, kuralları, yasakları, avantajları ve iş sorumluluğuyla ilgili bilgiler verilmelidir. İşgören bu davranışlar neticesinde kendisini iş ortamında rahat ve mutlu hissederse bu onun yaptığı işe de yansıtacaktır. İşe daha kolay adapte olup, hem kendi hemde işletme açısından başarıya daha kolay ulaşacaktır. Kendisine iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından kucak açılan çalışan işletmede kendini bir yarışta gibi hissetmez ve bu da oluşacak olumsuzluklara engel olacaktır (Şimşek, 2008, s.69).

1.6.3. Personel Sağlığı ve İş Güvenliği

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) rakamlarına göre her yıl yaklaşık 2.200.000 kişi iş kazaları ve meslek hastalıklarından dolayı hayatını kaybediyor. ILO rakamlarına göre; Her gün yaklaşık 6000 kişi iş kazası ve meslek hastalıkları nedeniyle yaşamını yitiriyor. Yıllık toplamda 350.000 kişi iş kazası, 1.700.000 kişi ise meslek hastalıklarından yaşamını yitiriyor. Her yıl 270.000.000 iş kazası meydana geliyor ve 160.000.000 kişi meslek hastalıklarına yakalanıyor. Her yıl zehirli maddelerden

dolayı 438.000 işçi yaşamını yitiriyor ve dünya da meydana gelen cilt kanserinin %10'unun işyerlerin de zehirli maddelerle temas yüzünden oluştuğu belirtiliyor. Her yıl asbest yüzünden 100.000 kişinin yaşamını yitirdiği tahmin ediliyor. Her yıl silikozis hastalığının neden olduğu akciğer kanseri ve ölümcül hastalıklardan 10 milyonlarca insan hayatını kaybediyor. Latin Amerika'da maden işçilerinin %37'si, Hindistan'da taş kalem işçilerinin %50'si ve taş kırma işçilerinin %36'sı bu hastalığa yakalanmış durumdadır. Özellikle sanayileşmiş ülkelerde gerçekleşen iş kazalarının %25 ile %40'ı inşaat sektöründe gerçekleşiyor. Ülkemizde ise, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) istatistiklerine göre, her yedi dakikada bir iş kazası olmakta, her 10,8 saatte bir çalışan hayatını kaybetmekte ve her 5,5 saatte ise; bir işçi sürekli iş göremez şekilde sakat kalmaktadır. En yüksek iş kazası oranı ise; toplam işyeri sayısının %98'ini oluşturan ve 50'den daha az işçi çalıştırılması nedeniyle İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu oluşturma, işyeri hekimi, iş güvenliği uzmanı, işyeri hemşiresi veya sağlık memuru bulundurma gibi zorunlulukların bulunmadığı, küçük işletmelerde görülmektedir. Ülkemize bakıldığında ise kayıt dışı çalışmanın yaygınlığı, meslek hastalıkları hastanelerinin ve kayıtların yetersizliğinden dolayı açıklanan rakamlardan daha da fazla rakamlar olduğu düşünülmektedir. İşçi sağlığı ve iş güvenliğinin ana amacı insanların sağlıklı olarak hayatlarını devam ettirebilmeleri için uygun yaşam alanlarının sağlanmasıdır. Maalesef ki bunun için devletlerin yapmış oldukları yasal düzenlemeler sadece kağıt üzerinde kalıyor, uygulanması çoğu yerde ve zamanda mümkün olmuyor. Devletler insan yaşamına daha da özen göstermeli daha sağlıklı toplumlar için gereken önlemlerin alınması ve bunların uygulandığının da denetlenmesi gerekmektedir (TMMOB İstanbul İl Koordinasyon Kurulu, 2011. s.9).

İşletmelerde yaşanan iş kazaları ve meslek hastalıkları, işletmelerin maliyetlerini artırır, verimlilik ve karlılığını da önemli boyutta etkiler. İşletmelerde yapılan her faaliyette olduğu gibi sağlık ve güvenlikle ilgili faaliyetlerinde bir maliyeti olacaktır. Bu maliyet iki türlü olacaktır:

- Koruyucu ve önleyici tedbirler için yapılacak harcamalar,

- İş kazası ve meslek hastalığına uğrayan kişinin tedavi masrafları, olası tazminat talebi, işine gidemediği günler için yapılamayan üretim kaybı ile iş kazası sonucu işyerinde meydana gelen zararların yol açtığı parasal kayıplar.

İşletmelerde yaşanan iş kazaları çalışan kişilerin ve işletme bünyesinde çalışan kişilerin yaşayacağı acının yanı sıra makine, malzeme, ürün kayıplarına da neden olacak ve işletmenin verimliliğini de düşürecektir. Uluslararası kuruluşlarca yapılan araştırmalar göstermiştir ki işletmelerde alınan iş güvenliği önlemleri ve işgücü arasında karşılıklı bir bağ vardır. Bu bağ neticesinde sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı olan işyerinde verimliliğin arttığı görülmektedir. Bir iş yerinde iş güvenliği sağlanırsa verimlilik artışının yanı sıra bir de o işyerine duyulan güven de artacaktır (Bayır ve Ergül, 2006, s.42-43).

İşletmeler işgörenlerine her şeyden önce güvenli bir iş ortamı yaratmalıdırlar. İnsan kaynağına verilen önemin göstergesi olan insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının gereği gibi uygulanmadığı işyerlerinde, iş kazası ve meslek hastalıklarının ortaya çıkma riski daha fazla olacaktır. Bu sebepten ötürü işletmelerde ki insan kaynağı yönetimi işlevlerinin önemi bir kez daha ortaya çıkacaktır. İş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesi konusunda insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını oluşturan iş analizi, insan kaynakları planlaması, işgören seçimi, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme ve sendika ile ilişkiler önemli rol oynamaktadır (Karacan ve Erdoğan, 2011, s.110).

1.6.4. Ücret Yönetimi ve Motivasyon

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları arasında bulunan kişisel amaçlar ücret yönetimini kapsamaktadır. Çalışanların hayatlarını idame ettirebilmeleri için ücret önemlidir ve bu ücret çalışmalarının maddi karşılığını oluşturmaktadır. Ücret işletmeler içinde bir gider kalemidir. Dolayısıyla çalışan için gelir, işletme için gider olan ücret dengede olmalıdır (Fındıkçı, 2001, s.72).

İşletmelerin her daim amacı yüksek verimliliklerdir. Bunu sağlayabilmeleri için insan kaynakları yönetiminin başarılı olması gerekmektedir. İnsan kaynakları personel temin etme hususunda personelleri işletmeye çekebilmeli ve onları elinde tutabilmelidir. Bu yüzden de adaletli bir şekilde sürdürülen ücret yönetimi oldukça önemli bir işlemdir (Canman, 1995, s.200).

Başarılı bir ücret yönetimi sistemi;

- Organizasyonun amaçlarını yerine getirmesi için onu desteklemektedir,
- Farklı insan kaynakları stratejilerini de aynı zamanda benimsemelidir,
- Açıkça anlaşılır ve iyi tanımlanmış kuralları olmalıdır,
- Bünyesinde performansa göre ödeme sistemini barındırmaktadır,
- Çalışanın yeteneği ve becerisi ücret hususunda dikkate alınmalıdır.

Ücret konusu günümüzde çalışma dünyasında en önemli sorunlardan biridir. Çalışanın emeğinin karşılığı olan ücretin miktarı, çalışanın kendisi varsa ailesi için hayatlarını doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur. Ödenen ücretin işletmelerde aynı olup olmadığı, çalışılan iş koluna göre belirlenmiş ücret seviyesinin altında ya da üstünde olup olmadığı önemli hususlardır. Bu tür problemlerin önlenmesi ya da giderilmesi açısından asil bir ücret yönetiminin uygulanması gerekmektedir. İşletmelerin bu sorununa çözüm olarak iş değerlemesi yardımcı olabilir. İş değerlemesi, İş değerlendirme için yerini belirleyerek ücretlerin saptanmasında esas olacak güçlü verileri toplayan bir tekniktir. İş değerlemesinin yapılabilmesi için iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri belirlenmelidir. Bu şekilde yapılacak iş farklı işlere göre değeri belirlenir. Aynı zamanda o iş için gerekli olan personelin sahip olması gereken kıstaslarda belirlenmiş olur.

Kişinin kazanmış olduğu ücret çoğu toplumda o kişinin saygınlığının, gücünün ve kişisel servetinin bir ölçütüdür. Ücret kişilerin hayatlarını sadece ekonomik anlamda

değil sosyal ve psikolojik açıdan da etkilemektedir. Dolayısıyla ücret yönetiminin iyi yapılması demek hem çalışanın performansını hem de işletmenin performansını artıracaktır. Kötü yapılmış bir ücret yönetimi ise bu durumun tam aksini yaşatacaktır (Küçükköseleci, 2009, s.115)

Motivasyon; insanları belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren, kişileri çalışmaya doğru iten, kişiler için başarıyı amaçlayan, insanın içinde hissettiği güç anlamındadır (Düren, 2000, s. 104).

İş hayatında motivasyon; işletmelerin ve işgörenlerin iş hayatları boyunca başarılı olabilmelerini etkileyen oldukça önemli bir faktördür. Alınan ücret çalışanı tatmin ederse çalışan daha istekli, daha verimli, daha etkili çalışacak, çalışana başarıma arzusunu aşılacaktır. Bunların sağlanabilmesi içinde işletmeler iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ücret sistemleri gibi motivasyon teşvik araçları kullanmaktadırlar. Bu tür çalışanı motive eden faktörler, araçlar, beklentiler kişiden kişiye göre değişmektedir. Bu sebeple motivasyonun düzeyleri de farklılık gösterecektir (Gök, 2009, s.591).

İşletmelerde motivasyon faaliyetlerinin amacı, işgörenlerin amaçlarıyla işletmelerin amaçlarının birbirleri ile uyumlu olması, bu şekilde çalışan amaçlarının içine işletmenin amacını da ekleyecek, hem işletme hem de kendileri faydalanabileceklerdir. Motivasyonu artırıcı birçok faktör vardır. Her motivasyon artırıcı faktör her işletmede aynı düzeyde başarıyı sağlayamaz. Motivasyon faktörleri kişiden kişiye göre değiştiği için herkes için aynı etkide bulundurmaz (Örücü ve Kanbur, 2008, 86).

1.6.5. İş Analizi, İş Tanımı ve İş Gereksinimi

İş analizi; organizasyonlarda belirli bir işin en ince detayına varana kadar tanımlanıp, irdelenmesi halidir. İş analizinde işin niteliğine, ne tür bir ortamda ve nasıl yapıldığına, gerektirdiği bilgi, yetenek gibi personel özelliklerine, kullanılan araç gerece, üretilen mal ve hizmete ilişkin bilgiler toplanır. Bu bilgiler; işin cinsi, harcanan zamanı, kullanılan iş araçları, malzemeleri, işin yapılması için gerekli yetenek, tecrübe, bilgi ve sorumlulukları ve işin hangi çalışma koşulları altında gerçekleştirildiğini kapsamaktadır (Yüksel, 2000,:82).

İşletmede gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde elde edilen bu bilgiler, yapılacak olan iş ve çalışan kişi arasında uyumun sağlanmasına yönelik kullanılması açısından oldukça önemlidir. İnsan kaynakları yapılacak işin ne olduğunu iyi bir şekilde bilirse, bu işin ne gibi davranışlar ve faaliyetler gerektirdiğini bilirse bunlara uyum sağlayacak ve bu iş için yeterli düzeyde olan kişileri işe alacaktır. İşletmeler için işe uygun personelin seçimi örgüt başarısı açısından oldukça önemlidir. Bu yüzden iş analizlerinden elde edilecek bilgilerin tutarlı ve sağlıklı bilgiler olması gerekmektedir. Sağlıklı bilgilerin toplanabilmesi için genelde bilgi ve belge toplama, anket, gözlem, görüşme, bileşik yöntem ve yönetsel pozisyonları belirleme gibi yöntemlerden faydalanılmaktadır. Belirtilen bu yöntemlerden istenilirse biri ya da ikisi, üçü kullanılabilir. İş analizleri neticesinde elde edilen bilgilerin kullanım alanları ve hedeflediği amaçlar aşağıda ki şekil gibidir (Kula, 2006, 70).

İş analizinin sağlamış olduğu bilgiler işletmelerde sadece insan kaynakları yönetimi biriminde kullanılmamaktadır. İşletmeler üretim, pazarlama, finans gibi fonksiyonlarının; planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol gibi uygulamalarına da esas kaynak olur. Bu bilgileri en çok;

- İK bölüm yöneticisi ve diğer İK uzmanları,

- Başta üretim yöneticisi olmak üzere tüm birim yöneticileri,
- Yetkili işçi sendika yöneticisi ve temsilcileri,
- İş bizzat yapan personelin kendisi tarafından kullanılır.

İş tanımı iş analizinin bir uzantısı gibidir. İş tanımı, yapılacak olan işin işletme açısından yerini ve önemini ifade eder. İş analiziyle toplanan bilgilerin düzenlenerek sistematik bir şekilde sunulması yine iş tanımını oluşturmaktadır.

İş tanımı, iş tarifi ya da görev tanımı olarak da anılmaktadır :

- Görev tanımı,
- Göreve ilişkin tamamlayıcı bilgi,
- Görevin konusu,
- Görevin gerektirdiği davranışlar ve çabalar,
- Görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar,
- Görevdeki yükselme olanakları,
- Maddi durum,
- Görevin gerçekleştirileceği ortam ve gerektirdiği nitelikler,
- Başarı standartları,
- Kurulması gereken ilişkiler,
- Görevin gerektirdiği yetkiler veya yaptırım gücü gibi bilgileri içerir (Turnalı, 2013, s.7).

İş tanımının amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- Öncelikle yapılacak iş ne amaçla yapılacak bunu belirlemek,
- İş için gerekli olan yetenek ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Yapılacak işin, işletme içerisinde ki diğer işlerle arasındaki ilişkinin belirlenmesi,

- İşin getirdiği şartları çalışanla uyumlu hale getirmektir.

Ayrıca tüm iş tanımlarına bakıldığında genel olarak çıkarılan temel amaç aslında işin kimliğinin açıkça belirtilmesidir. Bunun haricinde iş tanımı sadece işin kimliğini belirtmekle kalmaz, diğer işlerle olan alakasını, işin ince detaylarını da açıkça ifade etmektedir.

Bu amaçları kendi bünyesinde barındıran bir iş tanımı insan kaynakları yönetimine; personel seçiminde, personelin yönlendirilmesinde, eğitilmesinde ve performans değerlemesinde oldukça faydalı olacaktır. İş tanımı yaparken dikkat edilmesi gereken bir husus yapılan işi tanımlama kişileri değil işin kendisini tanımlamalıdır. Ayrıca bu iş tanımı açık, anlaşılır ve şeffaf olmalıdır¹.

İş tanımlarının kullanım alanlarına bakacak olursak şu şekilde bir sıralama yapabiliriz²;

- Çalışan kişiyi yapılan çalışmanın genel hatları ve getireceği sorumluluklar hakkında bilgilendirme,
- Personel seçimi ve yerleştirme,
- Performans değerlendirme,
- İhtiyaç duyulan eğitimin belirlenip verilmesi,
- İş değerlendirme,
- Ücretlendirme,
- İş sınıflandırma/iş tasarlama,
- Kariyer yönetimi,
- Yeniden yapılandırma.

¹ <http://www.uslanmam.com/yatirim-firsatlari-ve-kariyer-planlari/188181-analizi-tanimlari-ve-gerekleri.html> (17.07.2015)

² http://www.baldef.gov.tr/GOREV_TANIMLARI/G%C3%96REV%20TANIMI%20B%C4%B0LG%C4%B0%20NOTU.pdf (17.07.2015)

İş tanımı bilgileri şöyledir³;

- İşe alınacak kişi ve verilecek pozisyon ile ilgili bilgiler,
- Temel görev ve sorumluluklar,
- Yetkiler,
- Bilgi, beceri ve yetenekler,
- Performans ölçütleri.

İş tanımlarının sağlamış olduğu faydalara bakacak olursak⁴;

- İşletmelerde hali hazırda yapılacak işler ve bu işleri yapacak kişiye o işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve sorumlulukların bilgilendirilmesini sağlamak,
- İş sürecini ve işin tarifini gösteren bilgilerin elde edilmesi,
- Yapılacak işin gerektirdiği performans düzeyini belirlemek,
- Performansın etkin ve verimli olması, artırılması için gerekli olan bilgi, beceri ve diğer özelliklerin belirlenmesi,
- Çalışanın o işle ilgili eğitim eksiliği varsa gerekli olan eğitimin verilmesi gibi birçok fayda sağlamaktadır.

İş analizinin işgörenler açısından faydaları şu şekilde sıralanabilir⁵;

- İşgörenin çalışacağı işyerinde ve pozisyonda hangi işi yapması gerektiğini bilmesi,
- İşyerine ait prensipleri bilmek,
- Yüksek performans ölçütlerini bilmek,
- Amaçlarını bilmek,
- Yapacağı işte başarılı olabilmesi için neler yapacağını, nelerin gerektiğini bilmesi,

³http://www.baldef.gov.tr/GOREV_TANIMLARI/G%C3%96REV%20TANIMI%20B%C4%B0LG%C4%B0%20NOTU.pdf (17.07.2015)

⁴http://www.baldef.gov.tr/GOREV_TANIMLARI/G%C3%96REV%20TANIMI%20B%C4%B0LG%C4%B0%20NOTU.pdf (17.07.2015)

⁵http://www.baldef.gov.tr/GOREV_TANIMLARI/G%C3%96REV%20TANIMI%20B%C4%B0LG%C4%B0%20NOTU.pdf (17.07.2015)

- İşletme yöneticilerinin işgörenleri yönlendirmesini kolaylaştırmak,
- Yaşanabilecek belirsizliklerin sebep olacağı sorunları tespit etmek ve bu sorunları gidermek.

Başarılı bir iş tanımında olması gereken nitelikler şöyledir⁶;

- Belirlenmiş sistem her görev için uygulanır,
- İş tanımında kişiler değil, iş tanımlanır,
- İşletmenin amaçları ile işgörenin amaçları birbirleri ile uyumludur,
- Sistemin eğitimi, bilgilendirilmesi yapılır.

İşletmelerde iş analizi, iş tanımı yapıldıktan sonra sıra işgörende bulunması gereken niteliklerin belirlenmesine gelmiştir. İşletmelerde işlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için gereken özelliklerin belirtildiği çizelgeye ‘‘iş gerekleri’’ denir. Bu çizelgede işin tanımından ayrı yapılacak işe ilişkin faktör tanımları yer almaktadır. İşletmelerde işlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için işe alınacak kişinin eğitim seviyesi, iş gereklerinde tespit edilen personel tedarik faaliyetleri, çalışanın işle ilgili eğitilmesi, çalışanın terfisi ve yer değiştirmesi vb. uygulamalar buna göre düzenlenmelidir (Kozak, 1999, s.21).

İşgörenlerin verdikleri emekler için erişilmesi gereken amaçlar iş standartlarını oluşturmaktadır. İş standartları, yapılacak bir işin başarı derecesinin tespitinde kullanılan bir ölçüttür ve bu ölçütte işletmelerdeki yöneticilerin işgörenlerinden ne düzeyde hangi beklentilerinin olması gerektiği hususunda bilgi vermektedir. İş standartlarının iki ayrı işlevi vardır, bunlar;

⁶http://www.baldef.gov.tr/GOREV_TANIMLARI/G%C3%96REV%20TANIMI%20B%C4%B0LG%C4%B0%20NOTU.pdf (17.07.2015)

1. İşgörenlerin öncelikle hedefleri olmalıdır. Bu hedefler işgörenleri iş yapma hususunda motive etmektedir. Motive olan işgören başarı duygusunu tattığı zaman iş doyumunu sağlayacaktır.
2. İş standartları işte gösterilen başarının ölçülüp değerlendirilmesinde kullanılır. İş standartları olmaması durumunda, kontrol sistemlerinin performansları başarılı ya da başarısız şeklindeki değerlendirmelerin sağlıklı ve güvenilir olup olmaması bilinmez. Ayrıca işletmenin iç ve dış çevresinde gelişen olaylar neticesinde eğer işletme bu değişimlerle kendini yenilemezse iş standartları hatalı olacak ve kontrol sistemleri başarılı sonuçlar alamayacaklardır (Çakır, 2007, s.48).

1.6.6. Kariyer Yönetimi

Günümüzün en önemli kavramlarından biride “ kariyer” kavramıdır. Bu kavram çoğu bilimsel çalışmalara konu olmuştur. sözcük anlamına bakıldığında kariyerin, kişinin başlangıç yaptığı, hayatının verimli ve üretime katkıda bulunacağı dönemleri kullanarak geliştirdiği, iş hayatının sonuna kadar ilerlettiği iş veya pozisyon olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu kavram günlük hayatta da sıkça kullanılmaktadır. Fakat herkesin algıladığı kariyer kavramı elbette farklıdır. Kimilerine göre belirli bir iş kolundaki uzmanlaşma, kimisine göre ise çalışanların kendi alanlarında birtakım ilişkilerde bulunan bir dizi işlerde çalışmak anlamına gelmektedir. Kariyer kavramı hangi anlamlarda kullanılırsa kullanılsın genel hatlarıyla yarattığı algı bir başarı derecesini ifade etmektedir. Yani kariyer aslında insanlara başarıma duygusunu hissettirir (Ünver, 2005, s.81).

İşletmelerde başarının artması ve amaçların gerçekleştirilebilmesi içinde çalışanların kariyerleri ve bunun yönetimi de oldukça önem taşımaktadır. Bu nedenle işletme içerisinde işgörenlerin kariyer planları ile işletmenin kendi kariyer planı uyumu

gerekmektedir. Bu şekilde uyum sağlanıldığı takdirde hem işletme için hem de işgörenler için sağlıklı ve başarılı bir kariyer yönetim sistemi geliştirilebilir.

İşletmelerde etkin ve başarılı bir kariyer yönetimi gerçekleşmediği takdirde örgüt içerisinde birçok problem çıkabilir. Çalışanlar bağlı oldukları kurumlarda gelecekleriyle ilgili bir kariyer planlaması yapamadıkları takdirde en kısa sürede o kurumdan ayrılmak isteyeceklerdir. Böyle bir durumda işletme için olumsuz bir etki olacaktır. Başarılı bir kariyer yönetimi işletmelerin etkinliklerini, verimliliklerini ve performanslarını artıracaktır. İşletmelerde kariyer yönetimi insan kaynakları birimi ile şekillenmiş ve başarılı olmaya başlamıştır. İnsan kaynakları işletmelerin eksik bulunduğu yönlerini tamamlayarak çalışanların kariyer yönetiminde yaşadıkları eksiklikleri gidermişlerdir (Tunçer, 2012, s.233).

1.6.7. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, herhangi bir işin gereklerinin işgörenler tarafından öğrenilmesini sağlamak için işletme tarafından planlanmış bir çaba olarak açıklanabilir. İşin getirmiş olduğu bu gerekler işletme içerisinde başarılı bir çalışma performansı için çözüm sağlayan bilgi, beceri ve davranışları kapsamaktadır. Eğitimin amacına bakıldığında; işgörelere eğitim sisteminin temelindeki bilgi, beceri ve davranışları öğretmek ve bu öğrendiklerini çalışma ortamında işine yansıtmasını sağlamaktır.

İnsanın kendi yeteneklerini ve potansiyelini, yaşamış olduğu deneyimler ya da kendi kendini yöneterek öğrendiğini uygulamasıyla ilgili olan kavram ‘’ geliştirme’’dir. İşletmeler için işgörenin geliştirilmesi önemlidir. Çünkü işgören geliştirme işletmenin kültürünün bir parçasıdır. İşletmenin başarısını etkileyen bir faktördür.

Eğitim ve geliştirme, aslında birçok işletme için stratejik bir hedeftir. Çünkü işletmenin strateji ve hedefleriyle işgöreni uyumlu hale getirmektedir. Eğitim ve geliştirme için saptanan 3 amaç vardır. Bunlar;

- Firmanın gelişen dünya şartlarında kendini yenilemeyi ve bu yeniliklere ayak uydurmasını sağlamak, eskimeyi önlemek,
- Firmaların ana amaçlarından olan üretimin artırılmasını sağlamak,
- İşgörenlerin üst düzeylerde görev alabilecek şekilde geliştirilmesini sağlamak.

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme sürecinin ilk aşaması ‘‘oryantasyon’’ olarak kabul edilir. Oryantasyon yani işe alıştırma, bir işletmede çalışmaya yeni başlayan kişinin işe, çalışma ortamına ve işletmeye planlı programlı bir şekilde uyum sağlamasını ifade etmektedir. Sıradan bir işe alıştırma programında iş için gerekli bilgiler verilir. Bunun haricinde işletmenin kuralları, iş çevresi, işletmenin sürdürdüğü politikalar, terfi, transfer, istifa, işten çıkarma ve emeklilik gibi hususlarda bilgi verilmektedir. İşe alıştırmanın belirli bir süresi yoktur ve bu süreç kurumdan kuruma değişir. İşe alıştırmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- alışan kişinin en kısa süre içerisinde işletme için üretken hale gelmesi,
- Yapılan işin işletme kural ve politikalarına uygun bir şekilde gerçekleştirilmiş olması,
- Ödüllandirme sisteminin tanımlanması, tanıtılması,
- İşletme kültürünün, ikliminin tanıtılması,
- alışan kişinin grup arkadaşlarıyla uyumunun sağlanması ile takım bilincinin yerleştirilmesi,
- alışan kişiye firmanın ondan ne beklediğinin açıklamasının yapılması,
- Herhangi bir durumda yaşanılabilecek olan değişimlere karşı alıştırılması,
- İşletmede yeni işe başlayan kişinin ortama daha kolay ayak uydurması ve tedirginliğinin azaltılması için sosyal ilişkilerin kuvvetlendirilmesi (Haznedar, 2006, s.35-36).

Eğitim ve geliştirme bir süreç içerisinde birbirleriyle bağımlı olan iki parçadır. Kişinin daha önceki deneyimleri üzerine yeni öğrendiklerini eklemesiyle eğitim gerçekleşir. İşgörenlerin potansiyellerini tam olarak üretim için kullanmaları ve bunun artırılmasının hedeflenmesi geliştirme kavramı için önemlidir. Gelişim kavramı eğitim kavramından aslında daha geneldir ve çalışanın kendini geliştirmesine yönelik öğrenme fırsatlarını da içerir. Eğitimde gelişime oranla kişiye daha çok bilgi verilir ama gelişimde kişiye gelecekteki kariyeri için geniş öğrenme sağlamaktadır. Eğitim alışanları halihazırda ki işlerini yapabilmeleri için olan bilgilendirir fakat geliştirme çalışanı gelecekteki işlere hazırlar (Muradova, s.78-79).

1.6.8. Performans Değerlendirme

İnsan kaynakları biriminin yapmış olduğu performans değerlendirmeleriyle işgörenlerin kişisel becerileri geliştirilerek, işletmelerinde gelişimine katkıda bulunulur. Bu performans sistemi geçmişe dönük değil de ileriye yöneliktir. Sürekliliği işletmeler için oldukça önemlidir. Performans yönetimi aşağıdaki hususların geliştirilmesi ve yürütülmesini sağlayan bir süreçtir:

- Kurum, departman, ekip ve bireylere özgü amaçların belirlenmesi,
- Performans değerlendirme sistemi,
- Ödül sistemi,
- Eğitim ve gelişim stratejileri ve planları,
- Geri bildirim, iletişim ve danışmanlık,
- Bireysel kariyer planlama,
- Performans yönetim sisteminin etkinliğini lme mekanizmaları.

Böylece uygulanan bu performans yönetimi sadece değerlendirme formları, prosedürler ve görüşmelerle sınırlı olmayan aynı zamanda çalışanların denetim ve yönetimini kolaylaştıran bir sistem olarak karşımıza çıkar (eto, 2009, s.40). Bu konuya ait detaylı bilgiler çalışmanın ikinci kısmında yer alacaktır.

1.7. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

İşletmeler belirli bir zaman dilimi içerisinde farklı farklı tecrübeler kendileri için benimsedikleri birtakım kuralları vardır. Tecrübe neticesinde ortaya çıkan bu kuralları işletmenin belli başlı ilkelerini oluşturmaktadır. İşletmenin insan kaynakları yönetimi biriminin de kendine ait ilkeleri vardır. Bu ilkeler insan kaynakları yönetiminin politikalarına yön vermektedir.

1.7.1. Liyakat ve Yeterlilik İlkesi

Liyakat sözcük anlamıyla uygunluk, yeterlilik ve elverişlilik olarak tanımlanır. İnsan kaynakları için liyakat kavramı oldukça önemlidir. İnsan kaynaklarında bu kavram bir ilke olarak benimsenir. Liyakat ilkesi, işletmelerde etkili ve verimli bir personel sisteminin oluşmasına olanak tanır. İnsan kaynaklarının belli iş koluna en uygun personeli seçmesini sağlar. Liyakat sisteminde ilerleme ve yükselmeler, yetenek ve başarı seviyesi ile ilişkilendirilir. Ücretler yapılan işin tekniğine ve yine başarı seviyesine bağlıdır.

Yeterlilik, işgörene verilen görevin başarılı bir şekilde yapılması gücüdür. Yeterlilik aslında bir hak edıştır. Bu kapsamda yeterlilik ilkesi, başarılı olma karşısında kazanılan hakkın alınması anlamına gelebilmektedir. Yeterlilik ilkesinde belirtilen iş için en uygun kişinin seçilmesi vardır. Bunun içinde tüm adaylara açık yarışma sınavları düzenlenmeli, bu sınavların duyuruları yapılmalı, tüm ilgilenenler için imkan sağlanmalıdır. Yeterlilik ilkesi ile işletmelerde etkili ve verimli bir personel sistemi kurulması sağlar. Çünkü buna imkan sağlayacak kural ve uygulamalar bütününe kapsamaktadır (Çakır, 2007, s.28).

1.7.2. Verimlilik İlkesi

Verimlilik işletmeler için en önemli kavramlardan hatta amaçlardan biridir. İşletmelerde verimlilik, çalışan kişinin fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek seviyede faydalanmayı, bunun yanında çalışanın temposunun ve verimliliğinin devamlı olmasını ifade etmektedir. İşletmeler düzenlemiş oldukları politikaları dahilinde de, çalışanlardan en yüksek verimlilik seviyesinde faydalanmayı amaçlarlar. İşletmelerde etkin bir performans gösterilmesi için dikkate alınması gereken ‘‘Kritik Başarı Faktörleri’’ vardır. Bu faktörler;

- İşletmelerin başarılı Pazar stratejileri oluşturabilmeleri için müşteri ve rakip firmalar hakkında bilgi toplamaları,
- İşletmelerin yaşanabilecek sorunların çözülebilmesi amacıyla yalın ve esnek bir yapıya sahip olmaları,
- İşletmenin, verimli ve işletmenin faydalarını gözetilen bir işgücüne sahip olması.

Çalışanlar ve işletme için oldukça öneme sahip olan verimlilik ilkesi insan kaynaklarının önemini bir kez daha ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca bu ilke, işletmede çalışanın kendini o işletmeye ait görmesi, işinden tatmin olması ve çalışanın kendini geliştirebileceği bir ortamın sağlanmasını zorunlu hale getirmektedir (Dökünter, 2006, s.52).

1.7.3. Eşitlik İlkesi

Eşitlik insan kaynakları yönetiminin oldukça önem verdiği bir ilkedir. Gerek insan kaynakları yönetiminde gerekse işletme içinde çalışanlar arasında din, dil, ırk, cinsiyet, düşünce ve inanç açısından herhangi bir ayrımcı tutum takınılmadan eşit bir iş ortamının sağlanması gerekmektedir. Personel işe alınırken eşitlik ilkesi uygulanmalı, kişinin bilgisi, yeteneği ve kişiliği gibi faktörler dikkate alınmalıdır.

Anayasamızın 70. maddesine göre: ‘‘Her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez’’(Irmak, 2013, s.148).

Eşitlik ilkesi, işçi ve işveren ilişkileri, insan kaynakları yönetimi ve iş hukuku açısından, çalışanlara işveren veya vekilinin, personeli işe alma ya da organizasyon içi farklı durumlarda ki uygulamalarda eşit muamele edilmesini öngörmektedir. Literatüre bakıldığında da;

- Eşit davranma ilkesi,
- Eşit işlem yapma borcu,
- Eşit değerlere eşit ücret,
- Eşit istihdam fırsatı,
- İstihdamda fırsat eşitliği,
- Eşit fırsat veya eşit ücret,
- Eşit muamele,
- Hak ve fırsat eşitliği,

gibi kavramlar eşitlik ilkesini ifade etmektedir. Bu kavramların hepside; işverenlerin işe alma ve diğer uygulamalarında çalışanlara veya adaylara hiçbir ayırım gözetmeksizin eşit hak ve fırsatları verdiği, eşit muamele edildiği anlamlarına denk gelmektedirler (Acar, 1997, s.11).

Eşitlik ilkesine kamu yönetiminden bakıldığında; kamu hizmetlerine yerleşme hususunda her vatandaş bu hakka sahiptir. Kamu yönetiminde hizmete alınan kişinin gerekli niteliklere uyması dışında farklı bir nitelik aranmaz. Bu niteliklere uyan kişiler arasında hiçbir ayırım gözetilemez (Mercin, 2005, s.131).

1.7.4. Güvence İlkesi

İşletmelerde eşitlik ilkesinin daha rahat uygulanabilmesi için birtakım güvenceler vardır. Bunlar iş ve makam güvenceleridir. İş güvencesi, çalışan kişinin çok ağır bir hata yapmadığı sürece kolayca işten atılmaması, makam güvencesi ise çalışanın emekleri karşılığında edindikleri pozisyonu kolayca kaybetmemesi anlamlarına gelmektedir. Ayrıca bu ilke kariyer ilkesi ile de yakından bağlantılıdır.

Her çalışan çalıştığı kurumca kendisine bir iş güvencesinin verilmesini beklemektedir. Çalıştığı kuruma emek veren, kendini o kuruma aday olan çalışan bunun karşılığında kurumunca bir güvence istemektedir. Verilen bu güvence çalışanın işe ve kuruma bağlılığını artırmaktadır. Çalışan yaptığı ufak bir hata da işten ayrılma, hakların feshi, pozisyonun kaybı gibi bir durumla karşı karşıya gelmek istememektedir. Verimini artırmak isteyen her işletme çalışanlarına kesinlikle bir güven aşılması gerekmektedir (Demir, 2013, s.21).

1.7.5. İnsancıl Davranış İlkesi

Organizasyonlar genellikle etkinlik ve verimlilik üzerine odaklanırlar. Ekonomik amaçları genellikle bu yöndedir. Fakat uzun zamanda sadece ekonomik olarak bu amaçlara odaklanılması sanıldığı gibi bir başarı getiremez. Başarının sağlanması için ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların entegre edilmesi gerekmektedir. İnsancıl davranış ilkesinde çalışanların sosyal davranışları ve aynı zamanda moral davranışları da vardır. Kurumlar çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalıdırlar. Çalışanların kişisel değerlerine önem verilmeli, birtakım inisiyatiflerde sağlanmalıdır.

İşletmelerin insan kaynağından en yüksek düzeyde verimlilik elde edebilmesi için çalışanı yani insanı ve onların beklentilerini doğruca ve sağlıklı bir şekilde tanımlaması gerekmektedir. İnsanı motive edici faktörleri sıralayacak olursak 6 farklı faktöre bakabiliriz;

- Çalışanın yaşam standardını artırmak,
- Çalışanın güvenini sağlamak, ona güvence vermek,
- Çalışanlar arası ve çalışan-yönetici arası ilişkileri kuvvetlendirmek, bu şekilde çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını artırmak,
- Çalışanların kişisel gelişimlerine destek vermek, onların kendilerini tanıyabilecekleri imkanlar sunmak,
- Yönetmel güç kazanmak,
- Çalışanlara bağımsız, rahat bir iş ortamı sağlamak.

Belirtilen bu faktörler işletmeler tarafından uygulanıldığı takdirde işletmeler başarıya ulaşabileceklerdir. İşletmelerde insani ilişki ve davranışların öneminin ön planda tutulması gerekmektedir (Akdeniz, 2010, s.12-13).

1.7.6. Kariyer İlkesi

Kariyer kavramı; bir kişinin iş hayatı süresince herhangi bir iş kolunda ilerlemesi, gelişmesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Kariyer kişilere; saygınlık, maddi güç, başarıma arzusu, kaliteli yaşam tarzı, prestij, fırsat, ödül, terfi gibi imkanlar kazandırmaktadır. Kariyer organizasyonların ve kişilerin, kendi amaçları ve hedefleri ile ilişkilidir. Yine kişinin yaşam boyu iş tecrübesiyle ve buna yönelik tüm uygulamalarıyla ilgili bir süreci kapsamaktadır (Tunçer, 2012, s.14). Kariyer kişiler ve şirketler için yaşamsal öneme sahiptir. Kişi kariyer ile kendine ait bir kişilik oluşturur. Bu kişiliği ile de toplumda kendine statüsüyle yer bulur. Ayrıca hayatını devam ettirebilmesi içinde ihtiyacı olan parasal desteği bu şekilde temin

edebilmektedir. Kariyer kişilere psikolojik açıdan iş tatmini sağlamaktadır. Yani kişilerin hem psikolojik hem de fizyolojik olarak ihtiyaçlarını gidermektedir. Bu ihtiyaçları giderilen birey artık kendini geliştirdiği için kariyerinde üst kademelere çıkma arzusunda olacaktır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011, s.234).

1.7.7. Yansızlık İlkesi

Bazı örgütlerin siyasal olarak atamalar yapması örgüt içerisinde adaletsizliğe yol açmaktadır. Ayrıca yanlı olarak davranan işletme hem çalışanına güven veremez hem de başarılı bir organizasyon yolunda ilerleyemez. Yansızlık ilkesi, siyasi yanlılıktan korunmayı hedeflemektedir. İşletme yönetiminin siyasal yakınlığı bilhassa kamu sektöründe oldukça ciddi sorunlara yol açmaktadır. Özellikle kamu kesiminde bu tür yanlılık sorununun olmaması adına; siyasi içerikli gazete çıkarımı yapma, siyasi partilere üyelik, seçim kampanyalarına katılma, bilgilerin siyasi amaçla sızdırılması vb. konularda birtakım yasaklar ve sınırlamalar getirilmiştir. Organizasyon içerisinde yönetimin astlara karşı siyasal bir ayrımcılıklarının olmaması gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlarının siyasi fikirlerine göre tarafsız olmak zorundadırlar (Sattar, 2010, s.32).

1.7.8. Halef Yetiştirme İlkesi

Halef yetiştirme ilkesinde, işletmede bulunan her yönetici görevini herhangi bir şekilde bırakmadan önce, kendi yerini alabilecek şekilde ast yetiştirmelidir. Etkin ve başarılı bir yönetimi isteyen organizasyonlar bu şekilde bir uygulama gerçekleştirmektedirler. Fakat sıkça tercih edilmemektedir. İşletmelerde yaşanan bir sorunda yöneticinin istifa etmesi, hastalanması, yüksesi gibi durumlarda o pozisyonda bir boşluk halinin yaşanmasıdır. Aslında bu ilke bir nevi yetki devride sayılabilir. Bazı üstler bunu bir risk yada tehdit olarak görebilmektedirler. Bu fikre sahip olan yöneticiler, kendi yerlerine gelen astın daha başarılı olabileceği, üst makamlarca daha çok seveceği hissine kapılırlar. Oysa ki yöneticiler bu korkularını

aşıp, hedeflerini daha yüksek mevkilere gelmek şeklinde düşünseler, bunun yanında da ast ve üst arasında görev olarak farklılığın oluşturması gibi önemli gelişmelere imza atarlarsa yetki devri daha kolaylaşacaktır⁷.

1.7.9. Açıklık ve Gizlilik İlkesi

Organizasyon içerisinde görev alan çalışanın, işletmedeki insan kaynakları yönetimi biriminin daha sağlıklı işleyebilmesi adına birtakım konularda yazılı ve sözlü olmak üzere bildirimler yapmaktadırlar. Bunun içinde toplantılar düzenlenmekte, duyurular yapılmakta, işletme dergileri oluşturulmaktadır.

Gizlilik ilkesi; işletme içerisinde belirli birim ya da bölümlerin görevlerini içeren bilgilerin sınırlandırılarak sunulmasını kapsamaktadır. İşletme içerisinde çalışanların özel bilgileri, değerlendirmeleri, hataları karşılığında aldığı disiplin cezaları, sicil dosyaları gibi çalışanlara özel bu bilgilerin gizli tutulması gerekmektedir (Erdoğan, 2013, s.28). Bunların haricinde çalışanlara ait performans değerlendirme sonuçları, maaş bordrolarında gizli tutulması gerekmektedir. Bu tip bilgi ve dosyalar çalışanın iş hayatı süresince referans oluşturmaları, katkıda bulunmaları ve herhangi bir durumda ispat olarak teşkil oluşturmaktadır (Galipoğlu, 2014, s.28).

İnsan kaynaklarının başarısını etkileyen bir etmende açıklık ilkesidir. İnsan kaynaklarının oluşturduğu politikalar önemlidir fakat bunların uygulanması da bir o kadar önem arz etmektedir. Bunun içinde çalışanların desteklerinin olması gerekmektedir ve bu da ancak açıklık ilkesi ile sağlanabilir. Açıklık ilkesinin işletme için uygulanışı yazılı ve sözlü yapılan açıklamalar ile gerçekleştirilebilmektedir.

⁷ <http://eturksoft.com/Adepo/Haber/Dosya/2759.pdf> (08.08.2015)

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Performans Değerlendirme ve Performans İle İlgili Temel Kavramlar

Yapılan iş için harcanılması gerekli olan bilgi, enerji, kişisel yeterlilik ve iş doyumuna performans denilmektedir. Performans yine işgörenin belirli bir süre içerisinde yaptığı işin sonucunu da ifade etmektedir. Bu nedenle işgörenin aldığı sonuçlar olumlu ise performansı yüksek, eğer olumsuz ise çalışan düşük bir performansa sahip demektir. Performans yapılan işin bir nevi göstergesi gibidir (Geylan ve Tonus, 2013, s.111). Performans köken olarak yabancı bir kelimedir. Çalışanın verimli olabilmesi için yapacağı işe hakim olmalı, işi hakkında donanımlı, yeterli olmalıdır. Çalışanın mesleğinden aldığı doyum yüksek ise bu çalışanın verimliliğini artıracak, işini daha çok sevmesini sağlayacak ve yaptığı işi kaliteli ve başarılı bir şekilde yapacaktır. Bu doyumun yüksek olması ve çalışanın işini sevmesi içinde yöneticilere de düşen görevler vardır ki bunlardan en önemlilerinden biri teşvik amaçlı verilen ödüdür.

İnsanların, organizasyonların veya organizasyon içi departmanların belirli dönem ve belirli standartlarda hazırlanmış olan ölçütlerin uygulanmasıyla performansının ölçümünün sağlanmasına ‘’performans değerlendirme’’ denilmektedir. Gelişen dünya şartlarında artan rekabetçi ortamının getirdiği sonuç olarak artık organizasyonlar insan kaynaklarına büyük ölçüde önem vermektedirler. Çünkü şuan da işletmeler için en büyük kaynağın insan kaynağı olduğu bilinci organizasyonların temeline yerleşmiştir. Bu yüzden insan kaynağının da performansının değerlendirilmesi son derece öneme sahip olmuştur işletmeler için (Sümer, 2000, s.59). Performans değerlendirme özellikle yöneticiler, amirler için oldukça anlam taşır. Sorumluluklarının yöneticilerce üstlendiği bir süreçtir. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları içinde bilgi veren bir süreçtir. Kariyer yönetimi, ödüllendirme,

performans geliştirme gibi fonksiyonlar için bilgi edilebilen bir süreci kapsar (Ergin, 2002, s.135-136).

Performans değerlendirme süreci hem çalışanları hem yöneticileri hem de organizasyonları etkileyen önemli bir süreçtir. Bu süreç içerisinde yöneticiler çalışanların performanslarını değerlendirirken kesinlikle adaletli ve dikkatli bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Yönetici bu süreci sadece kendi üstlenmemeli, çalışanı da sürece dahil ederek fikirlerini almalı, süreç sonunda elde edilen sonuçları da personeliyle paylaşmalıdır.

Performans değerlendirme sürecinin etkili olması ve fayda sağlayabilmesi için sistemin kesinlikle adil, yol gösterici, güvenilir, gerçekçi, işletme şartlarına uygun, devamlı ve çalışanı içine dahil eden bir sistem olması gerekmektedir.

Bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme / onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim şeklinin adı "performans yönetim sistemi" dir. Bu sistem performans değerlemesini hareketli, aktif bir zaman dilimi olarak varsayar. İşgörenlerin performanslarının planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini kendine amaç edinir. Performans değerlemeye göre daha geniş kapsamlı bir süreci ifade etmektedir (Uyargil, 1994, s.2).

Performans yönetim sistemi; işgörenlerin amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlu hale getirilip geliştirilmesi ve buna bağlı ihtiyaç duyulacak performans değerlendirme kriterlerinin oluşturulması, yapılacak Swot analiziyle potansiyelin belirlenip değerlendirilmesi, organizasyonların performanslarının devamlı yükselişi, verimlilik

ve karlılık gibi işletmeler için hayati öneme sahip faktörlerin artırılması, personellerin gelişimi için ihtiyaç duyulan eğitim hizmetinin verilmesi, eğitimle ilgili yapılacak uygulamaların belirlenmesi, motivasyonun sağlanması gibi birçok faydası bulunmaktadır (Canman, 1993, s.35).

İnsan kaynaklarının temel amaçlarında biri işgörenlerin performanslarının değerlendirilme, yönetilmesi ve geliştirilmesidir. Bu amaç için birçok politikalar, faaliyetler geliştirirler. İnsan kaynaklarının sıkça kullandığı faaliyetlerden kriter değerlendirme faaliyeti ile personelin performansları saptanır. Bu saptamanın gerçekleştirilebilmesi için işletme içerisinde her altı ayda bir her iki tarafında katılımıyla gerçekleştirilen ‘performans görüşmeleri’ yapılır. Her performans görüşmesinde bir önceki yapılan görüşmede alınan kararlar ne ise bunların hepsini içine alır. Geçmiş karar ve görevleri de içine alan performans görüşmeleri bir sonraki dönem için amaçlar belirler. Görüşmelere katılan taraflar alınan kararların uygulanması ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için kendilerine düşen sorumlulukları sahiplenir alınan kararları da benimserler (Fındıkcı, 2009, s.297).

Bir organizasyonun belirlenmiş amaçlarına göre ortaya çıkan sonuçları, hizmetleri bütün olarak ele alıp incelenmesini kapsayan bir süreç ‘performans ölçümü’ nü ifade etmektedir. Organizasyonun uğraşları sonucu ortaya çıkan ürünleri, kullandığı kaynakları kontrol edip bunların takibinin sağlanması için düzenli ve sistematik olarak bilgilerin elde edilmesi, elde edilen bu bilgilerin de analizle değerlendirilip raporlanması aşamalarını performans ölçümü kapsamaktadır (Sayıştay Raporu, 2003, s.9).

Performans ölçüm sistemi, tüm süreç içerisinde planı ve düzenli dönüşümlü bir çalışma sistemini kapsamaktadır. Bu ölçüm yapıp sonuçları elde edildiğinde, organizasyonun birçok eksikliği ve potansiyel gelişme kapasitesi ortaya çıkar. Gelişime dair açıkların ortaya çıkması ile de bu açıkların kapanmasına yönelik

kararlar alınarak faaliyetler gerçekleştirilir. Performans ölçüm sisteminin başarılı ve sağlıklı olabilmesi için öncelikle organizasyon yöneticilerinin istekli olmaları önemlidir. Yine bunun yanında karlılık, uygulanacak yöntemin doğru seçilmesi, oluşturulacak grupların tamamen hedef bazlı olması, yapılacak faaliyetlerin ayrımlarının sağlıklı yapılması gibi faktörler bu ölçüm sistemini başarıya götürecektir (Ege, 2013, s.108).

2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans değerlemede esas olan işgörenlerin ve işletmelerin geliştirilmesidir. Bu amaçla sistemin faydalarını çalışanlara, yöneticilere ve organizasyonlara olan faydalar şeklinde sınıflandırıp aşağıdaki gibi özetlemek oldukça doğru olacaktır.

2.2.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları

Organizasyonlar içinde yapılan performans değerlemenin yöneticiler açısından faydaları aşağıdaki gibidir:

- Yapılan performans değerlemeleri neticesinde yöneticiler işletme amaçlarına ne ölçüde ulaşabilecekleri, işletme hedefleri için işgören katkısının boyutunun ölçülmesi gibi konularda bilgi sahibi olurlar,
- Yöneticilerin karar verme sürecinde onlara yardımcı olarak daha sağlıklı, daha dengeli ve daha tutarlı karar vermelerine olanak sağlarlar,
- Yöneticiler bu değerlendirmeler ile çalışanlar hakkında daha çok bilgi sahibi olurlar ve çalışanlarını daha iyi tanırlar. Bunun neticesinde de çalışanların potansiyel ve yeteneklerine katkıda bulunabilirler,
- Organizasyon içinde planlama gibi faaliyetlerde değerlendirmeler sonucu daha çok bilgi sahibi olunduğu için bu faaliyetler daha çok başarılı olacaktır. Bu da hem astların hem de işletme birimlerinin gelişimini sağlayacaktır,

- Yönetici ve işgören arasında daha yakından bir diyalog kurulduğu için birbirlerini daha yakından tanıyarak ilişkilerinin uyumlu hale gelmesi sağlanır. Buda aradaki iletişimin daha sağlıklı ve olumlu hale gelmesine olanak tanır,
- Bu yöntemle yöneticiler işgörenleri tanıdıkları gibi aynı zamanda kendi eksik yönlerini, güçlü yönlerini de tanıma imkanı bulurlar,
- Yönetici ve çalışan arasında kurulan güçlü bağ, yetki devrinde de kolaylık sağlayacaktır,
- Yöneticiler kendi yönetimle ilgili yeteneklerini irdeleyerek gelişimleri için uygun koşullar elde edeceklerdir ve bu sayede de yönetsel becerilerini geliştireceklerdir (Göktaş, 2014, s.38),
- Yöneticiler işgörenler hakkında değerlendirmeler ile somut bilgi elde edecekleri için atama, görevde yükselme, işten ayrılma gibi hususlarda hem hukuki hem de vicdani olarak daha rahat olurlar,
- Yöneticilere göre yapılan bu performans değerlemeleri işgörenler açısından anlama ve kavrama yetenekleri, başarılarını geliştirebilmeleri için önemli bir kaynaktır (Ergin, 2012, s.21).

2.2.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları

Performans değerlendirmenin organizasyonda yer alan çalışanlar için sağlamış olduğu faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Değerleme ile artık işgörenler performanslarını kontrol edebilir ve yönetir hale gelirler,
- Değerlendirmeler çalışanlara bilgi sağladığı için yöneticilerinin kendilerinden nasıl bir performans beklediklerini, onları nasıl değerlendirme kapsamına aldıklarını anlarlar,
- İşgörenler kendilerini tanıyarak, hangi konuda güçlü hangi konuda eksik olduklarını saptayabilirler,
- Değerlendirme neticesinde edinilen olumlu geri beslemeler ile çalışanların özgüvenleri yerine gelir,
- Değerlendirme kapsamında yapılan planlamaları, gelişimleri takip edebilirler,

- Sürekli iyileştirme çabalarının kendileriyle artık bir bütün olması gerekliliğine artık inanırlar,
- Değerleme kapsamında yapılan performans görüşmelerinde söz hakkı olurlar ve bu süreci yöneticileri ile kolaylıkla yönlendirebilirler,
- Çalışanlar kendi performanslarıyla işletmenin amaçlarını uyumlu hale getirip gelişime katkıda bulunurlar (Taşkın, 2012, s.16),
- İşgörenler performans değerlendirme ile yöneticilere kendilerini ispat edip kendilerini fark ettirebilirler, buda çalışanın tanınma ihtiyacını giderecektir,
- Çalışanlar artık sorumluluklarının daha fazla bilincinde olup daha fazla sorumluluk alacaklardır,
- Yapılan değerlendirmeler işgörenlerin kariyer planlarını etkileyecek ve gelişimine yardımcı olacaktır,
- Çalışanlar kendilerini tanıyıp eksikliklerini gördükleri için bunu düzeltme çabasına girip verimliliklerini artıracaklardır,
- Değerlendirmeler neticesinde hem yönetici hem çalışan bilgilendiği için artık çalışan endişeli olmayacaktır (Esmer, 2011, s.14-15).

2.2.3. Örgüte Sağladığı Yararlar

Örgüt içerisinde yapılan performans değerlendirilmenin neticesinde örgüt için şu faydalar sağlanır:

- İşletme içerisinde yer alan çalışanların performanslarının yükselmesi, bununla birlikte birimlerin performanslarının yükselmesi sonucuyla organizasyonun gelişim göstermesi,
- İşletmenin karlılığının artması,
- İşletmenin elde ettiği verimde yaşanan artış,
- Yapılan işin kalitesinin artması (Kalyoncu, 2010, s.13),
- Doğru zamanda doğru bir iş kararının verilmesi bu değerlemeler ile mümkünken bunun neticesi olarak da yine şirkete etkinlik ve karlılık sağlanmaktadır (Şamiloğlu, 2003, s.80),

- İşletmenin almış olduğu birtakım kararların, hedeflerin ve amaçların işgörenlere duyurulmasının kolaylaşması,
- İşletme içerisindeki bilgi sistemine devamlılık arz eden bir kaynağın sağlanması,
- Değerlendirme yöntemi ile işletmede birimler arasında ki bağlar kuvvetlenir (Esmer, 2011, s.13).

2.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

İşletmelerde yapılan performans değerlendirmelerinin dar anlamda amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- Stratejik planların yapılması,
- Ücretlerde artışların sağlanması,
- Yönetimin alacağı terfi kararları,
- İş zenginleştirme faaliyetleri,
- Çalışanın ihtiyaç duyduğu eğitim hizmetinin verilmesi,
- Personel seçiminin doğru bir şekilde yapılması amacı (Erdil, Alpkan ve Biber, 2004, s.19).

Performans değerlemesi yapılırken işgören tüm yönleriyle ele alınır, işgörenin eksikleri tespit edilir bunun yanında başarı durumları da dikkate alınır. Bu şekilde eksikliklerin giderilmesi, başarılı hallerinin de ödüllendirilmesi amaçlanmaktadır. Burada önemli olan başarısızlıklar ya da hatalar karşısında çalışanı hemen cezalandırmak değil de başarıları ön plana alıp çalışanı ödüllendirerek işe teşvik etmektir. Bu düşünce ile işgören zamanla kendisini o işe daha çok ait hissedip aynı zamanda kendisini daha iyi tanıyacaktır. Bunun sonucunda da toplam kalite anlayışının yerleşmesi mümkün olacaktır (Ünver, 2005, s.53).

İşletmelerin yapmış oldukları performans değerlemelerinden asıl beklentileri; çalışanlar için yapılan analizlerde yapılan geri bildirim işletmelere önemli derecede

etkilerinin olması ve değerlendirmenin işletmenin geleceğine vizyonuna, hedeflerine yönelik hareket edip sürekli bir gelişimin sağlanmasına katkıda bulunmasıdır (Önelge, 2007, s.39).

Performans değerlemenin amaçlarını şu şekilde özet olarak sıralayabiliriz:

- İşletme içerisinde; personel seçimi, ücret yönetimi, terfi, ödüllendirme veya cezalandırma, yer değiştirmeler gibi uygulamalarda ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etmek,
- İşletme içerisinde başarılı bir denetim sistemi oluşturmak ve bu sistemle çoğu faaliyette nesnel kıstasların geliştirilmesi,
- Çalışanları tanımaya yönelik değerlendirmeler yapılmasıyla elde edilecek bilgilerin gelecekte işletmeye faydalı olması,
- Değerlendirmeler ile genel işletme durumunu belirlemek ve eksiklikler, sorunlar var ise bunlara yönelik bilgilerin temin edilmesi,
- İşletmede gerçekleştirilecek eğitim hizmetlerinde; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitimle ilgili değerlendirmelere yardımcı olmayı sağlamak,
- Değerlendirmeler ile hem çalışanı hem de yöneticiyi tanıyarak haklarında daha güvenilir bilgilerin öğrenilmesi,
- İşletme içerisinde tüm birimlerin genel başarı düzeylerini tespit edecek ortamı yaratmak,
- İşletme içerisinde başarılı bir bilgi toplama sistemini oluşturmak ayrıca işletme içerisinde kuvvetli bir iletişim bağına oluşturmak,
- İşgörenlerin işe ve işletmeye olan bağlılıklarının artırılmasının sağlanması ve çalışanın iş doyumunun, verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması (Eskici, 2005, s.10).
- İşletmelerdeki insan kaynağının planlaması için personel envanterinin düzenlenmesi,
- İşletme içerisinde başarısız olan personellerin işten çıkarılmasına yönelik durumlarda yönetici fikirlerine yardımcı olmak,

- Yöneticilerin işletme içerisinde ki tüm karar ve politikalarının daha sağlıklı ve etkin olmasına yardımcı olmak,
- Çalışanların işleriyle ve kurumlarıyla ilgili tüm fikir ve görüşlerini rahatça aktarabilmelerini sağlamak (Özçelik, 2011, s.12).

2.4. Performans Değerlemenin Önemi

Organizasyonlar için performans değerlendirme oldukça öneme sahiptir. Performans değerlendirme sonucunda çıkan neticeler işletme, yönetici ve işgörenlere yol gösterici ve yönlendirici niteliktedir. Geribildirimler ile işgörenlerin verimliliği, iş doyumları, işe bağlılıkları ve motivasyonları yeni bir boyut kazanmaktadır.

Organizasyon içerisinde performans değerlendirme yapılmasının önemine bireysel ve yönetsel olmak üzere ayrı şekillerde bakabiliriz:

Bireysel Önemlilik: İşletme içerisinde yapılan performans değerlendirme sonuçlarının işgörenler tarafından anlaşılmasıyla sağlanan bir önemdir. Performans değerlendirme sonuçlarıyla çalışanlar kendilerini tanıma imkanı bulurlar. Yaptıkları işler için yeterliliklerini, kapasitelerini, eksikliklerini ve başarılarını görebileceklerdir. Bu şekilde kendilerini tanıyarak eksikliklerini giderecek, ihtiyaçlarını da karşılayacaklardır. Çalışanlar yöneticileri ile iletişim sağlayabilecek, işleriyle ilgili fikir ve görüşlerini daha kolaylıkla ifade edebileceklerdir. Aynı zamanda yöneticilerde personellerini tanıdıkları için görüşlerini çalışanlarına yansıtarak personelin motive olmasını sağlayacaktır. İşgörenler değerlendirme sonuçları ile kendi üretim düzeylerini ölçebilecek ayrıca şirketin beklentide olduğu üretim düzeyini de karşılaştırabileceklerdir. Performans değerlendirme çalışanların ihtiyaçları olan eğitimi verme hususunda hem çalışanlara hem de yöneticilere yol gösterici olacaktır. Bunun yanında çalışanların kariyer planları hakkında da önemli gelişimler sağlayacaktır (Öztürk, 2009, s.16-17).

İşletme çalışanı emek verdiği işin sonucunda bir karşılık beklentisi olacaktır. İşini benimseyen ve tüm kapasitesiyle tüm isteğiyle kendini işine adayan bir personel, işine karşı duyarsız ve isteksiz olan personel ile aynı muameleye tabi tutulduğunu görünce personelin güveni sarsılır, işine karşı motive olamayıp isteksiz hale gelir. Bu değerlemeler personel üzerinde kullanılma şekline bağlı olarak önemli derece etkileyecektir. Gerek ücret olarak gerekse psikolojik olarak destek sağlanan personel daima daha verimli olacaktır (Yatkın, 2008, s.8).

Yönetmelik önemlilik: İşletme içerisinde alınacak karar, uygulanacak politika, izlenecek yol ve yapılacak planlar için performans değerlendirme sonuçlarının arz ettiği önemdir. İşletmelerde ki görevde yükselme, işten çıkarma, ödüllendirme, ücretlerin belirlenmesi ve artışı gibi hususlarda elde edilen performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması oldukça önemlidir ve kolaylıkta sağlayacaktır. İşletmelerde ki insan kaynakları birimleri kendilerini yani planlarının ne derece gerçekçi olduğunu ve gidişatlarını yine bu performans değerlendirme sonuçları ile öğrenebilirler (Öztürk, 2009, s.16-17).

2.5. Performans Değerlendirmeyi Kimler Yapar?

Performans değerlendirme de etkili ve önemli olan bir hususta değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağıdır. Performans değerlemenin kimler tarafından yapılacağı, işletmenin yönetim kararına ve politikasına bağlı olarak yine performans değerlendirme neticesinde belirlenir. Değerlendiriciler belirlenirken öncelikle bu değerlendiricilerin, işgörenleri başarılı bir şekilde değerlendirebilecek kapasitede olup olmadıklarının bilinmesi gerekmektedir. Bunu belirleme de seçilecek performans değerlendirme yöntemi de etkili olacaktır. Değerleyicilerin belirlenmesi uygulanacak performans değerlendirmesinin başarısını etkileyecektir. Birçok değerlendirme yöntemi vardır ve bunlar gözlem gücü yüksek olmayan başarısız bir değerlendirici tarafından değerlendiriliyorsa değerlemeler başarılı olamayacaktır. İyi

bir performans değerleme yöntemi kötü bir değerlendiricinin elinde heba olurken, kötü bir değerlendirme yöntemi de başarılı bir değerlendirici ile başarılı hale dönüştürülebilir (Bakan, Eytmiş, Demir, 2011, s.7).

Değerlendiricilerin değerlendireceği işğöreninin pozisyonunu ve işini tanınması, organizasyonu tanınması, herhangi bir önyargı yada ayrımcılık yapmaması, kesinlikle tarafsız olması, ve değerleme, gözlem gibi becerilere sahip olması gerekmektedir.

Değerleyicilerin seçimiyle ilgili uygulanacak bir çok uygulama vardır fakat genel olarak şu gruplar değerlendirici olarak görev almaktadırlar:

- İlk amir,
- Bir komite,
- Çalışanın Kendisi (Öz değerleme),
- İş arkadaşları,
- Astlar,
- Müşteriler (Bakan, Eytmiş, Demir, 2011, s.7),
- Kurum Yöneticileri,
- Uzmanlaşmış Araştırma ve Danışma Kurumları,
- Merkezi Yönlendirme Kuruluşları,
- Sayıştay (Akşit, 2008, s.20).

2.6. Performans Değerlendirme Süreci

Organizasyonlar performans değerlendirme için birçok farklı metotlardan faydalanmaktadırlar. Bu metotların hepsinden çıkan tanım yine; işletmelerde belirli bir zamanda çalışanların başarısının, yeteneklerinin, hal hareket ve tutumlarının değerlendirildiği bir süreci ifade edecektir. İşletmelerde bu performans değerlemenin yapılabilmesi için öncelikle performansla ilgili kriterlerin neler olacağına dair belirlemenin yapılması gerekmektedir. Performans kriterleri belirlendikten sonra buna uygun şekilde performansın ölçülmesi gerekmektedir. Bu sürecin başarılı bir

şekilde yürütülmesi içinde ölçümde kullanılan kıstasların nesnel olması ve işgörenlerin bu yöntemi benimseyerek dikkate almaları şarttır. Performans kriterleri oluşturulurken bazı önemli hususlara dikkat edilmesi gerekir (Tunçer, 2013, s.96):

- Değerlendirme sonucunda elde edilen neticeler ölçüm için müsait olmalıdır,
- Performans değerlendirme süreci ve kriterler işgörenler tarafından önceden bilinmelidir,
- Kriterler tarafsız ve ölçülebilir olmalıdır,
- Gözlemlere dayanmış ve geçerliliği olan kriterler olmalı,
- Geniş kapsamlı olmalı ve performansın getireceği tüm etkileri kapsamalı,
- Kriterler belirlenirken organizasyon kimliği dikkate alınmalı,
- Kriterler yapılan işe uyumlu olmalı, çalışanların iş hayatı dışında özel hayatlarıyla ilgili detaylar yer almamalıdır,
- Belirlenen kriterler başarı odaklı olmalı ve daima ödüllendirmeye yönelik olmalıdır,
- Çalışanların becerilerini ölçmelidir,
- Kriterler müşterilerin işgören hakkındaki fikirlerini de yansıtmalıdır,
- Kriterler oluşturulduğunda organizasyonun amaçları ve rakamları ile uyuşmalıdır.

Organizasyonlar performans değerlendirme sistemini oluşturmak oldukça güç bir süreci kapsamaktadır. Oluşturulan bu sistemin idaresini sağlamak çokta kolay değildir. Bu sistemin kurulabilmesi için ilk olarak belirli bir zaman diliminin ele alınması ve ön hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konular net bir şekilde ifade edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000, s.162).

Tablo 2.1. Performans Değerlendirme Süreci

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ
Hedeflerin Belirlenmesi
Performans Kriterleri
Değerlendirme Standartlarının Saptanması
Değerlendirme Periodlarının Belirlenmesi
Değerlendirmecilerin Eğitimi
Değerlendirmecilerin Belirlenme
Değerlendirme Yönteminin Tespiti
Performans Değerlendirme Görüşmesi

2.6.1. Hedeflerin Belirlenmesi

İşletmelerde amaçlara uyulması ve geliştirilmesini sağlayabilmek için çalışanlarında yöneticiler kadar bu amaçları benimsemesi gerekmektedir. İşletmenin belirlemiş olduğu hedefler misyonlarını kapsamalı, hedefler ve yapılan planlamalar şirketin planlama verileriyle uyuşmalıdır. Organizasyon içerisinde bu süreç yıllık olarak ele alınmalı ve her birim için hazırlanmalıdır. Ayrıca işletmenin faaliyet bütçesi içerisinde de yer alıp geliştirilmesi gerekmektedir. Devamlı olarak araştırma ve incelemelerin yapılması ve bunların neticeleri itibariyle hedefler belirlenir. Çalışanlar ve kurum içi birimler hakkında edinilen bilgiler bu hedef belirleme sürecinin başlangıcı niteliğindedir. Belirlenen hedeflerin her biri uzun dönemlidir ve bunlar gerçekçi olmalıdır (Süngü, 2004, s.21).

Hedef belirleme işletmelerde yöneticiler ve çalışanların ortak paydada bulunduğu çalışan davranış çıktılarının belirlenmesi açısından bir ilişkiyi, etkilenmeyi açığa çıkarmaktadır. Hedeflerin belirlenmesi ile çalışan, hem kendisine hem de işletmeye uygun bir çıktı elde etmeye yönelmekte, çalışma biçiminde düzenlemeye gitmekte ve işletmenin amaçlarını benimseyerek katkıda bulunma çabası içerisinde olacaktır. Hedeflerin belirlenmesi işle ilgili sorumlulukların netlik kazanmasına yardımcı olacaktır. Çalışanların kişisel amaçlarına ulaşmada yardımcı olur. Hedef belirlemede en gözde uygulama alanı amaçlara göre yönetimdir. Hedef belirleme faaliyetleri şu şekillerde performansa etki eder (Helvacı, 2002, s.158):

- Çalışanların fikirleri, hal ve hareketleri,
- Çalışanın davranışları hedefler doğrultusunda yönlendirilir ve böylece ulaşılması zor hedeflere ulaşma çabası içine girilir,
- Zor görünen hedeflerde başarıya ulaşıldığı zaman çalışanların daha fazla çaba göstermesine yönlendirilmesi.

2.6.2. Performans Kriterleri

Performans değerlendirme de öncelikle ölçülmesi gerekenin ne olduğu belirlenmelidir. Performans değerlemenin uygulanacağı özellikler, nitelikler performans kriterlerini oluşturmaktadır. Performans değerlendirme ile çeşitli unsurların ölçümü sağlanabilir. Bu çeşitli unsurlara göre de birçok farklı kriterler oluşturulur. Bu kriterlerin neler olacağına dair fikirler değerlendiricileri yakından ilgilendirir. Bu kriterlerin belirlenmesinde en büyük kaynaklardan birisi de işletmelerde insan kaynakları tarafından geliştirilen iş analizleridir. İş analizleri o işin gereklerini belirlemektedir ve buna bağlı geliştirilen kriterlerde aynı işi yapan çalışanların neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır. İşgören kendisine verilen görevde işin gerekleri olan ustalık, sorumluluk, çalışma, çaba vb. gibi durumları bilirse anca başarılı olabilir. Yani çalışanın başarısının belirlenmesinde bu karşılaştırma önemlidir. Teorik olarak bu şekilde işleyen süreç işletme içerisinde her zaman bu şekilde ilerlemeyebilir. Değerlendiriciler çalışanlarla yaptıkları görüşmeler ile bazı ek kriterlere ihtiyaç duyabilirler. Birkaç kritere bağlı kalınması değil de daha

kapsamlı kriterlerle değerlendirmelerin yapılması daha sağlıklı olacağı için bu kişisel görüşmeler oldukça faydalıdır (Dilsiz, 2006, s.49).

Performans kriterleri oluşturulurken bazı önemli hususlar şu şekildedir:

- Değerleme kapsamında oluşturulan kriterler yapılacak işin nitelik ve yükümlülüklerine uygundur,
- Kriterler somut olarak değerlendirilebilecek maddelerden oluşmuştur,
- Kriterler net, şeffaf, açık ve anlaşılır seviyededir,
- Kriter sayıları sınırsız değil belirli bir sınırı vardır,
- Kriterler sayısal değerlendirmelere tabi tutulabilirler (İstanbul Valiliği, 2012, s.13)

2.6.3. Değerlendirme Standartlarının Saptanması

Performans değerlendirme standartları yöneticiler ve çalışanları yakından ilgilendirir. Çünkü işletme içerisinde “neyin yapılması gerektiği ve nasıl yapılması gerektiği” gibi iki önemli sorunun cevaplarına ışık tutmaktadır. Bu standartlar kantitatif ve kalitatif olarak yapılacak olan işin boyutlarını ele alır. İşletme içerisinde işin yapımında ki hatalar, bunların sayısı, ihtiyaç duyulan zaman, müşteri gibi standartlar kantitatif kapsamına girmektedir. Bunların haricinde yapılan işin kalitesi, elde edilen bilgi ve verilerin analizinde ki ölçütler ise kalitatif kapsamına girmektedir (Akçakanat, 2009, s.15).

Değerlendirme standartlarının saptanmasında başarılı olunabilmesi için şu özellikler irdelenmiştir:

Spesifiklik: Organizasyonlar çalışanlarından tam olarak neler beklediklerini bilirler.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümlerinde belirlenen standartlar rakamsal olukları sürece daha zor bir ölçüm yapılmasına sebep olacaktır. Fakat ölçüm standartları nicel standartlardan oluşuyorsa ölçümler daha rahat yapılacaktır.

Gerçeklik: Belirlenen standartlar çalışanların ulaşamayacakları düzeylerde olurlarsa bu kez çalışanlar isteksiz ve umutsuz olacaklardır. Buna sebep olmamak için oluşturulacak standartların gerçekçi ve güvenilir olması gerekmektedir. Böyle çalışanlarda bu standartlar için ellerinden geleni yapacaklardır. Bu süreçte çalışanda kapsam içinde olmalıdır. Bunu düşünen birtakım kurumlar standartlar için işgörenleriyle görüşerek dönemin başında uzlaşırlar ve düzenlenen formları karşılıklı imzalayarak anlaşılırlar. Bununla birlikte bu anlaşmaya sadık kalacak çalışan kendisini işletmeye karşı taahhütlü gibi görececek ve adeta hedeflere odaklanacaktır (İstanbul Valiliği, 2012, s.13).

2.6.4. Değerlendirme Periodlarının Belirlenmesi

Başarılı değerlendirmeler hakkında bilgi verilmesi sürecini kapsamaktadır. Başarılı değerlendirme çalışanların potansiyellerine, özelliklerine göre değişim göstermektedir fakat yine de bunun hakkında bilgi verilebilir. Genelde organizasyonlar değerlemeleri yıllık yada altı aylık dönemler halinde yapmaktadırlar. Kimi şirketler çalışanlarını işe girer girmez denetlerler kimileri ise işe girişin yapıldığı yılda ara ara değerlendirme yaparlar. Bu değerlendirme dönemini etkileyen bir husus organizasyonda kullanılan yöntemdir. Yönteme göre birtakım işler uzun dönemi gerektiriyor olabilir ya da toplu bir değerlendirmeyi gerektiriyor olabilir. Bu durumlar dönemin belirlemesini etkileyebilir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 109).

Çalışanları değerlendirme işlemi oldukça güç ve vakit alan bir süreci kapsamaktadır. Değerlemeler çok sık yapılırsa çokta verimli olacağı söylenemez. Değerleme dönemleri arda arda geldiği zaman zaman bakımından uzun olduğu için değer yargılarında önemli bir farklılığa sebep olmaz. Bunun yanısıra sürekli değerlendirme yapıldığı takdirde çalışanda bundan rahatsız olacaktır. Dolayısıyla genelde yapılan altı aylık yada bir yıllık değerlemeler uygundur. Bu dönemlerin sonunda değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların performanslarına bakılır, buna göre de birtakım

yorumlar yapılabilir (İpek, 2010, s. 30). İşgörenin yıl boyunca harcadığı emeği, işindeki başarısı veya başarısızlığı, tutumları, gelişimi, problemleri kontrol edilir. Birtakım organizasyonlarda ücretli çalışanlar için yılda üç, maaşlılar için ise yılda iki kez değerlendirme yapılabilmektedir (Köksal, 2007, s. 164).

2.6.5. Değerlendirmecileri Belirleme

Performans değerlendirmede değerlendirmecinin veya değerlendirmecilerin kim ya da kimler olacağı konusunda seçimin yapılması işletmenin yapısına uygun şekilde düşünülen değerlendirme tekniğine göre seçilecektir. Değerlendirmeciler değerleyecekleri kişileri yeteri kadar gözlemleyip, performanslarıyla ilgili gerekli bilgiyi elde etmeleri gerekmektedir. Bu değerlendirme ve değerlendirmeçiler açısından önemli bir husustur (Ferecov, 2011, s. 94).

Değerlendirmecilerin seçiminde hata yapılması neticesinde yapılan değerlemenin sonuçları da güvenli olmayacaktır. Performans değerlendirme yapabilen veri kaynakları arasında, yöneticiler, çalışanın kendisi, iş arkadaşları, astları ve müşteriler bulunmaktadır (Öztürk, 2009, s. 48).

2.6.6. Değerlendirmecilerin Eğitimi

Değerlendirmecilerin eğitimi değerlendirmeyi yapması uygun görülen kişilerin eğitilmesini kapsamaktadır. Değerlendirmecilere; değerlendirme yöntemleri kriterleri, dereceler, değerlendirme kullanılan kavramlar, formların doldurulması gibi bilgiler verilir ve öğretilir. Ayrıca değerlendirmeçiler için nasihatlar verilir. Bunlarla ilgili toplantılar yapılır. Değerlendirmecilere, değerlendirme yapılırken tarafsız olmaları, duygularını yansıtmamaları, ön yargıdan uzak durmaları nedenleriyle haksız değerlendirme yapılması hususunda öneriler verilir. Değerlendirmecilere yaptıkları değerlendirmelerin aslında bir nevi otokontrol olduğu bilgisi verilir.

Değerlemecilere, değerlendirilenlere karşı hoşgörülü, anlayışlı bir tutum içinde olmaları ve çalışanlara güven aşılama konusunda insani ilişkilerle ilgili bilgilendirmeler yapılır (Ferecov, 2011, s. 94).

2.6.7. Değerlendirme Yönteminin Tespiti

Performans değerlendirmede bütün işletmeler tarafından kullanılan bir tane yöntem söz konusu değildir. İşletmelerde performans değerlendirme yönteminin seçilmesi oldukça güç bir karardır. Kullanılan yöntemlerin birbirlerinden farklı olarak avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. İşletmeler derinlemesine analiz yaparak yöntemlerini belirlerler (Aldemir ve diğer., 2001, s. 227). Birçok farklı değerlendirme yöntemleri vardır ve her organizasyon kendi yapısına, işgörenlerine, hedeflerine ve bu konuya verdikleri öneme bağlı olarak kendilerine uygun olan yöntemi ya da yöntemleri benimsemektedirler. Bazı işletmelerin yapısına uyan bir yöntem farklı işletmelerin yapılarına uymayabilir. Performans değerlendirme yönteminin seçilmesi aşaması, kriter ve performans standartlarının ardından gelmelidir. Performans değerlendirme için seçilen yöntemler zaman içerisinde sürekli olarak gelişim ve değişim göstermektedirler (Akçakanat, 2009, s.18). Çalışmanın ilerleyen kısımlarında performans değerlendirme yöntemlerine değinilecektir.

2.6.8. Performans Değerlendirme Görüşmesi

Organizasyonlarda başarılı bir performans değerlendirmenin temeli, yöneticiler arasındaki sağlıklı bir bilgi alışverişine dayanmaktadır. Bilgi alışverişinin sağlam olabilmesi için düzenli olarak toplantılar yapılmalı, performans değerlendirme için belirlenen amaçlar görüşülmelidir. Görüşmeler ve toplantılarda organizasyonun yapmış olduğu işler, bu işe uygun nitelikler, gereken ustalıklar, değerlendirmede kullanılacak yöntemler açıklanır (Bakan ve diğerleri, 2011, s. 8).

Performans değerlendirme sonuçları geribildirim yoluyla işgöenlere iletilmelidir. Bu yolla işgöenlerin gelişimi sağlanırken, performans değerleminde amacına ulaşılır. Geri bildirimler ile işgöenler kendilerinden neler beklenildiğini, performanslarını öğrenirler. Yönetici ve işgöenler arasındaki diyalog geri bildirim ile saplanır. Bu yolla sadece yöneticiler değil çalışanlarda söz hakkına sahip olurlar. Performans görüşmelerindeki ana amaç daha iyi sonuçlara ulaşabilmek için mevcut durumu iyi bir şekilde değerlendirmek, çalışanları motive etmek ve çalışma gücünü artırmak için doğru kararlar alabilmektir (..(s.yılmaz-syf.16)

2.7. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirmede değerlendiricilerin tamamen tarafsız ve hiçbir etki altında kalmadan, önyargısız bir şekilde değerleme yaptıkları varsayılır. Organizasyonlarda ki uygulamalarda ise değerlemecilerin sebep olduğu birçok hata vardır. Bu hatalar performans değerleminin sonuçlarını etkilemektedir. Sistemin iyi ölçüde tanınmaması, sistemsel niteliklerin doğruca anlaşılmaması ve bilgilendirilmemesi bu hataların sebeplerindedir. Bu hataların bir kısmını inceleyelim:

2.7.1. Son Olayların Etkisinde Kalmak

Performans değerlendirme sürecinde son ayın yada son hafta ve günlerin dikkate alınması yapılan büyük hatalardandır. Örneğin: bir işgöen değerleme sürecinde son hafta bir hatada bulunduğunda, o hatadan etkilenip 6 ay boyunca o işgöene düşük puanlar vermek veya da son günlerde başarı elde eden bir işgöenin bu başarısından etkilenip 6 ay boyunca işgöene yüksek puanlar vermek.

İnsan yapısında daha önceden yaşanan durumlardan ziyade son zamanda yaşanan olayları hatırlamak, onlardan etkilenmek vardır. Organizasyonlarda da

değerlemeciler, yöneticiler işgörenlerin genel durumundan ziyade son hafta ya da günlerde gösterdiği performansları daha iyi hatırlayıp onların etkisinde daha çok kalırlar. Gerekli kayıt işlemleri yapılmadığı sürece bir işgörenin yıl boyunca göstermiş olduğu performansından zaide son günlerdeki performansı göz önüne alınır. Buna göre de kararlar verilir (Helvacı, 2002, s. 161).

2.7.2. Belli Derecelere Yönelmek

Performans değerlendirme yapılırken puanların tamamını kapsayacak şekilde aynı düzeyde olmasını ifade etmektedir. İşgörenlerin tamamına yüksek, tamamına düşük veya da tamamına orta puan vermek şeklinde oluşan hatadır. Performans değerleyici herşeyi zor beğenen, herşeyin mükemmel olmasını isteyen bir tutum içerisinde ise çalışanların tamamına düşük verme eğiliminde olacaktır. Çalışanlara baskısı artacak ve onların başarı halinde rehavete kapılıp rahatlamlarını istemeyecektir. Değerlemeci çalışanların kendisini sempatik görmesini istediği zaman, organizasyon içinde olumsuzluk yaratacak durumlara karşı olarak çalışanların tamamına yüksek verme eğiliminde olacaktır. Değerlemeci işgörenleri çok iyi tanımadan ve abartı hallerden sakınmak amaçlı herkeşe ortalama bir puan verme eğiliminde olacaktır.

2.7.3. Ölçüt Sorunu

Yöneticilerin, personellerini ölçmekte kullanacakları performans standartları ölçütü oluşturmaktadır. Bu sorun performans değerlendirme hususunun en zayıf noktalarından biridir. Performans değerlemelerin başarılı olabilmeleri için belirlenen ölçütlerin ön yargılardan uzak, tarafsız, güvenilirliği olması gerekmektedir. Bununda sağlanabilmesi için değerlendirme yapılacak hususların ölçülebilir veya gözlenebilir olmasına bağlıdır. Kişisel özelliklere bakılarak değerlendirme yapılması halinde ölçütler genellikle kişisel öznel olacaktır. Kişilerin kendi ahlaki değerleri; efendilik, ağırbaşlılık, güvenilirlik gibi özellikleri doğrudan iş ile bağlantılı olmayan kişisel yargılardır. Böyle hususlar dikkate alındığında öznel ölçütler oluşacaktır. Bu şekilde

yapılacak bir değerlendirme, değerlendirilen kişinin bir yönünden hareketle tüm yönü aynıymış gibi bir algı yaratarak değerlemecinin yanlış değerlemesine sebep olacaktır. Değerlendirilme yapılırken daha somut durumlar ele alınır, sayısal verilere bakılırsa, işgörenlerin performansları farklı farklı değerlendirilse performans değerlendirme başarılı sonuçlar çıkaracaktır. Organizasyon içerisinde çalışanın görevleri farklı farklıdır ve her görev için aynı ölçü kullanılamaz. Kullanıldığı takdirde bir sorun ortaya çıkacaktır. Personelde değerlendirildiği bu ölçüye göre sanki o ölçü en önemlisiymiş gibi algılar ve ona ağırlık verir. Diğer unsurlar ise önemini kaybeder (Türker, 2001, s. 15).

2.7.4. Halo Etkisi

Halo etkisi denilen değerlendirme hatası, performans değerlemecilerin değerlendirdikleri kişilerin sadece tek bir başarılı yönünden hareketle o kişinin tamamen mükemmel olduğunu düşündüğü yanlış bir değerlendirmedir. Değerlemeci, bir kişinin performans düzeyini o kişiye ait farklı bir performans düzeyiyle karşılaştırdığı için yanlış bir değerlendirme yapmış olacaktır. Örnek verilecek olursa, değerlendirilen kişi devamlı olarak işine zamanında geliyor, devamsızlık sorunu olmuyorsa bu değerlemecinin gözünde o kişinin dürüst işine sadık biri izlenimi yaratıyor. Tek bir hareketle tüm hareketlerin doğru olduğu varsayılmaz. Performans değerlendirme uygulamalarında birçok organizasyonda halo etkisi sebebiyle yanlış değerlendirmeler yapılmaktadır (Geylan ve Tonus, 2013, s. 125).

Halo etkisi mükemmelliğin yanısıra başarısızlık lehinede olabilir. Değerlendirilen kişinin birtakım başarısızlıklarından dolayı diğer performanslarında da başarısız olacağı düşüncesi olabilir. Buda "boynuz etkisi" adıyla bilinir.

Hale ve boynuz etkileri işgörenlerin performanslarını olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanların performanslarında ki artışa engel olmaktadır. Değerlemecilerin bu etki

altında kalmalarının çeşitli sebepleri vardır. Bu etkilerden birtanesi, değerlemecinin kişiyi ilk değerlendirmesinde hatalı bir izlenim yapmasıdır. İlk değerlendirme esnasında çalışan değerlendiriciyi olumlu yada olumsuz olarak etkilemiştir. Bubepten dolayı değerlendirici o anki etki ile kısa sürede değerlendirmesi bu şekilde yapacaktır. Bir diğer etki de değerlendirilen kişinin o anki mükemmel bir yönü yada o anki başarısızlığı sebebiyle değerlemecinin etki altında kalmasıdır. Bu hatalar değerlendiriciler tarafından kasıtlı bir şekilde yapılmıyorsa, verilecek eğitimle bu hatalar telafi edilebilir (Bayraktaroğlu, 2008, s.131-132).

Halo Etkisine uğramamak için;

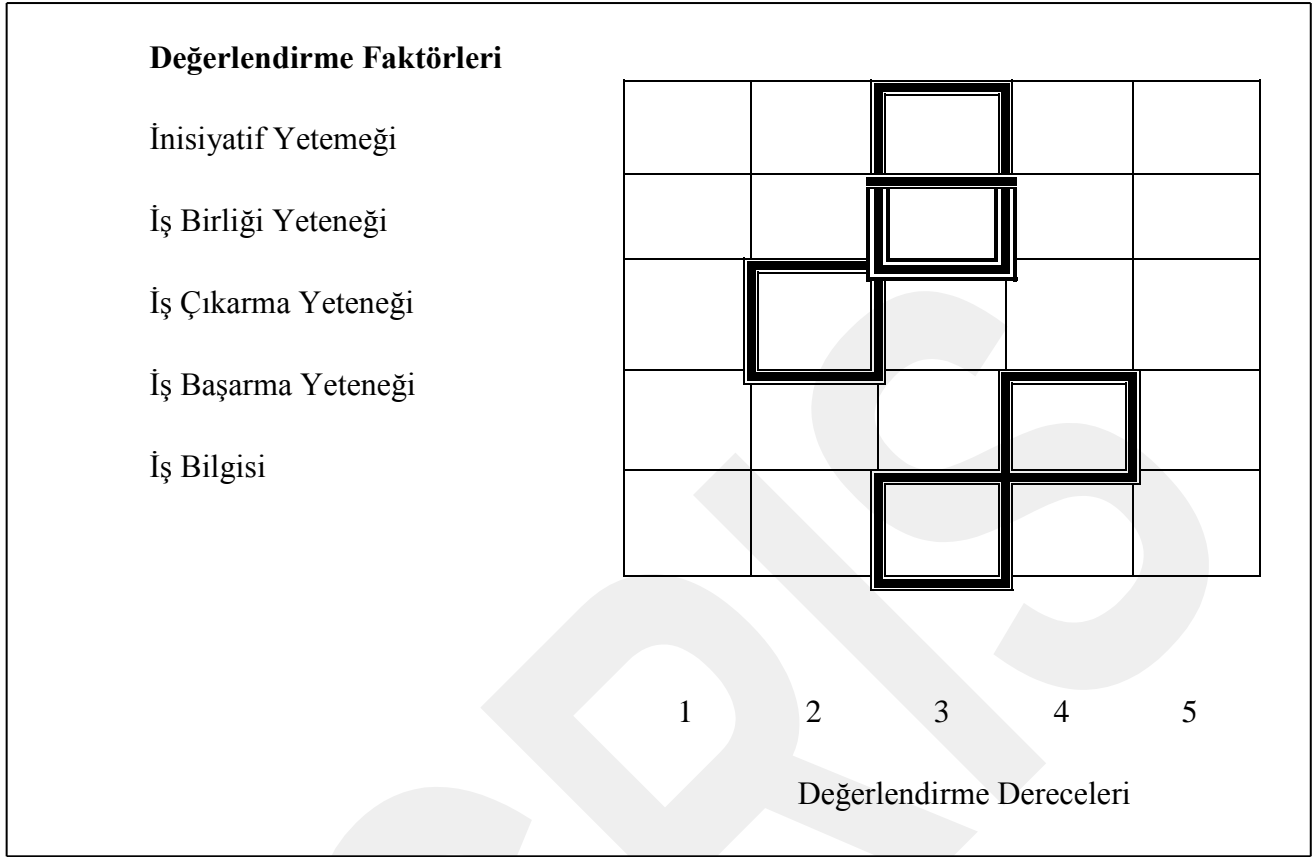
Kurumun yapması gerekenler: Organizasyonlar halo etkisine engel olabilmek için kurumsallaşma ve yetenek yönetimine geçmeleri gerekmektedir.

İnsan kaynakları departmanının yapması gerekenler: İşe alma ve yerleştirme aşamasında seçilecek personelin düşünülen pozisyon için uygun bir aday olması gerekmektedir. Bu aşamada standartlar oluşturulmalı ve bu standartlardan taviz verilmemelidir.

Adayın yapması gerekenler: Adaylar daima görüşmelerde ilk izlenimin oldukça önemli olduğunu unutmamalıdır. Adayların daima enerjileri yüksek olmalı, karamsar bir tutum içerisinde olmamaları, gülümseyen bir ifadeye sahip olmaları gerekmektedir. Gayet net ve açık, olumlu olmaları önemlidir⁸.

⁸ <http://www.oriindanismanlik.com/orijin/26-88-halo-etkisi-nedir.aspx> (12.09.2015)

Şekil 2.1. Hale Etkisi



Kaynak: Duygu GÖKTAŞ, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bankalarda Bir Uygulama**, Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, 2014, s. 53.

2.7.5. Kontrast Hataları

Performans değerlemesi yapılırken birçok kişinin peş peşe değerlendirilmesi yapılan değerlemenin sonuçlarının birbirine yakın olması sonucunu doğuracaktır. Örneğin, değerlendirilen bir kişi başarılı bulundu, ondan sonra değerlendirilen kişi bir önceki değerlemenin etkisi ile başarılı bulunabilir. Bu tür hataların önlenmesi adına her kişi farklı kişilerle karşılaştırılmadan kendi özellikleriyle değerlendirilmelidir. Bunun

yanısıra değerleme için seçilen kriterlerinde oldukça net ve açık olması gerekmektedir⁹.

2.7.6. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlemecinin çalışanın pozisyonundan etkilenmesi hatasıdır. İşletmelerde önemli düzeydeki mevkilerin çalışanlarının yüksek, önemsiz görülen mevkilerinde çalışanlarına düşük puan verilmesi durumu yaşanabilmektedir. Performans değerlemede her mevkiye göre kriterlerin belirlenmesi ve o işlere göre değerlemelerin puanlanması bu hataya engel olabilir¹⁰.

Çalışanın daha önceki işyeri tanınmış ünlü bir işletme ise çalışanın oradan neden ayrıldığına bakılmadan olumlu bir yaklaşım içine girilebilir. Buna bağlı olarak performansını yüksek bulabilir. Bu hata genellikle, bir yöneticinin kendisine bağlı bir yöneticiyi değerlendirmesi esnasında veya bir çalışanın üstünü değerlendirmesine olanak veren performans değerlendirme sisteminin bulunması durumunda ortaya çıkar. Yapılan bu hataya engel olmak için işgörenlerin kendi ilerinde başarıya göre sıralanmasından kaçınılması gereklidir¹¹.

2.7.7. Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

Performans değerleme hatalarının en başında gelen hatalardan biride değerlemecinin aşırı hoşgörülü veya aşırı katı olması halidir. Bu hataya göre çalışan kendi hak ettiğinin üstünde veya da altında puanlar almaktadırlar (nelge, 2007, s.72).

⁹ <http://www.yetenekyonetimi.co/2013/12/performans-degerlendirmede-yapilan.html> (15.09.2015)

¹⁰ http://www.alomaliye.com/2007/huseyin_firat_iscinin_performans.htm (15.09.2015)

¹¹ <http://www.yetenekyonetimi.co/2013/12/performans-degerlendirmede-yapilan.html> (20.09.2015)

Bazı değerlemeciler çalışanlarına karşı oldukça sert olabiliyorlar ve buna bağlıda oldukça düşük puanlar verebiliyorlar. Bunun nedeni kişiselde olabilir veyahut kullanılan sözcüklere farklı manalar yüklenmesinden kaynaklanabilir. Ölçüm yöntemlerinden olan grafik cetvel yönteminde özellikle sözcüklere dikkat edilmesi gerekmektedir. Sözcüklerin açıkça ne anlattığı belli olmalıdır¹².

Kimi değerlemeciler çalışanın performansını olduğundan daha yüksek puanlayabilmektredirler. Buda çalışanın önemli hatalarının göz ardı edilmesi gibi bir duruma sebebiyet verecektir. Bu göz ardı edilme durumu diğer işgörenler arasında bir huzursuzluk çıkaracaktır. Değerlemeciler bu yüksek puanlamayı çalışanlar ile çatışmayı önlemek amaçlı yapmaktadırlar. Farklı bir sebebi ise performans değerlendirme sonucunda diğer birimlerle karşılaştırılma yapıldığında kendi değerlemelerinin düşük çıkmasının istenmemesi durumudur. Karşılaştırma halinde puanların düşük çıkmasıyla değerlemeci kendini değerlendiren bir üst yönetici tarafından başarısız görülecektir (Çimen, 2009, s. 15).

2.7.8. Kişisel Önyargılar

Değerlendiricinin değerlendirilen ile ilgili olarak geçmişe dönük yaşamışlıkları yada bir bağı olması halinde tarafsızlıktan uzaklaşmasıdır. Değerlemeciler bazen kişisel önyargılarını değerlendirmelerine katabilmektredirler. Bu şekilde bir değerlendirme yanlış sonuçlar doğuracaktır. Geçmişten gelen olumlu olumsuz bir ilişki, yaş, cinsiyet, ırk, din konularındaki önyargılar bu konuda örnek verilebilir. Bu tür olumsuzlukları düzeltebilmek adına nesnel ve yapılacak olan işle ilgili daha ölçülebilir kriterler üzerine odaklanmak en doğrusu olacaktır (İpek, 2010, s. 41).

¹² <http://emrebahar.blogspot.com.tr/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans.html>
(20.09.2015)

Performans değerlenme yöntemlerinden olan sıralama yöntemi bu hata için oldukça elverişlidir. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek ya da bir kaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır ¹³.

2.7.9. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirilmede kullanılan birçok farklı yöntem vardır. Bu yöntemlerin kriter ve standartları seçilecek performans kriterlerine bağlı olarak kişilik özellikleri ile ilgili kriterlerdir. Mesela, yaratıcılık, farklı durumlara karşı uyum sağlayabilme, ikna kabiliyeti gibi. Performans özellikleri ile ilgili kriterler: Yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme gibi faktörler sayılabilir.

Performans değerleme yöntemleri, klasik ve çağdaş performans değerleme yöntemleri olarak ikiye ayrılır. Bunlarında kendi aralarında farklı yöntemleri bulunmaktadır.

2.8. Klasik Değerlendirme Yöntemleri

Klasik değerleme yöntemleri genel olarak alt kademedeki çalışanları kapsamaktadır. Bu yöntemlerde çalışanların başarılarından ziyade kişilikleri ön planda tutulmaktadır.

¹³<http://akinci0688.tr.gg/%26%23304%3BNSAN-KAYNAKLARI-Y-OeNET%26%23304%3BM%26%23304%3BNDE-PERFORMANS-DE%26%23286%3BERLEND%26%23304%3BRME-S%26%23304%3BSTEM%26%23304%3B.htm> (29.09.2015)

Klasik değerleme yönteminin; kriterlerinin nesnel olmaması, gizli değerlemelerin yapılması, değerleme için astlardan temsilci bulundurulmaması, değerlemede birçok yargı ve denetimin olması gibi olumsuz etkenleri vardır. Genellikle klasik değerleme yöntemleri, tek değerlendirici tarafından ve çalışanı az olan işletmelerde daha çok uygulanır. İş odaklı yöntemlerdir, organizasyonlarda uygulamaları da oldukça kolaydır.

2.8.1. Serbest Değerleme Yöntemi

Performans değerleme yöntemleri arasında en kolay olan yöntem bu yöntemdir. Değerlemeciye değerlendirilen hakkındaki görüşleri ve kararları sorulur. Değerlemeci bu kararını üst yöneticilere yazılı veya sözlü olarak iletir. Bu yöntemin oldukça fazla sıkıntıları vardır. İşletmeler için uygulama alanı kısıtlıdır. Kolay olmasına rağmen tercih edilen bir yöntem değildir (Süngü, 2004, s. 38).

2.8.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde çalışanların iş esnasındaki aşırı olumlu yada aşırı olumsuz hareketlerine bakılmaktadır. Bu olaylar değerlemeci açısından kritik olaylardır. Kritik olmalarının sebebi ise bu hareketlerin işgörenlerin başarılarına yada başarısızlıklarına direk olarak etkide bulunmalarıdır. Yöntemin hazırlanış evresi uzun bir zamanı kapsamaktadır. Yöntem, çalışanın eksik veya zayıf yönlerini tespit eder, geribildirim güvenilir olmasını sağlamaktadır. Değerlemeci çalışanın başarısını etkileyecek aşırıya kaçan hareketlerini bir forma kaydetmelidir. Dönem boyunca yapılan kayıtlar saklanır ve tek bir harekettense tüm dönemi kapsayan hareketlere bakılır. Somut veriler elde edilir. İncelenen hareketlere bakıldığında çalışanın olumsuz davranışının kendisine bildirilmesi durumunda çalışan artık daha dikkatli olacaktır.yöntem itibariyle sürekli gözlem ve denetimler bulunmaktadır. Sürekli denetim altında gözlem altında olduğunu hisseden çalışanda kendini rahatsız hissedebilir ve verimi düşebilir (Önemli, 2010, s. 36).

Tablo 2.2. Kritik Olay Değerlendirme Formu

<p>Açıklama: Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin.</p> <p>Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.</p> <p>GÖREVLERİ</p> <p>1 Etkinlik</p> <p>a) Belli görevlerini yerine getirmekte çok başarılı</p> <p>b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor</p> <p>c) Görevlerini anladığı görülüyor</p> <p>d) Kendi görevlerinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor</p> <p>Olay:</p> <p>2 İş Bilgisi</p> <p>a) İşiyile ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip</p> <p>b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor</p> <p>c) Alanında güncel gelişmelerden haberdar</p> <p>d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarına üyedir (isimleri)</p> <p>Olay:</p>

Kaynak: Naz AĞAN, **Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 57.

2.8.3. Grafik Ölçüm Yöntemi

Grafik ölçüm yöntemi performans değerlendirme yöntemlerinden en yaygın ve en eski yöntemlerden bir tanesidir. Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan en yakın üste değerlendirilecek her ast için basılı, hazır bir form verilir ve üstlerin bunları doldurmaları istenir. Her ast aynı ifadelerle değerlendirilir. Grafik cetveller tipik olarak işgörene, gördüğü işin kalitesi ve miktarıyla (işgörenin bu konularda üstün başarılı, iyi, orta ya da yetersiz olup olmadığı) bir işten diğerine farklılık gösteren, fakat genel olarak işgörenin kendisine güvenilebilirlik ve başkalarıyla işbirliği yapabilme becerisi gibi karakter özellikleri ve daha başka faktörler açısından bir değer biçilmesini hedefler. Değerlendirmede üstün başarılı, iyi, orta ya da yetersiz gibi sıfatlarla beraber rakamlar da kullanılabilir. Değerlendirmeyi yapacak olan üstler, ölçekte belirlenen boyutlar bakımından personelin nitelik ve davranışlar açısından hangi derece içine girdiğini tespit ederek değişik sıfatlar veya rakamlarla değerlendirmeyi yaparlar. Grafik cetveller yöntemi, oldukça katı ve işgörenlerin geçmişteki performanslarıyla, gelecekteki gelişme potansiyelleri hakkında tam bilgi vermeyen bir yöntemdir. Bu sebeplerle, bu yöntem genelde kompozisyon yöntemiyle birlikte kullanılmaktadır (Altan, 2005, s. 37-38).

Tablo 2.3. Grafik Ölçüm Yöntemi

Faktörler		İş adı:		Tarih:	
Bölüm		İş numarası:		Derece:	
DERECELENDİRME					
Faktörler	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok yeterli
Nitelik					

Anlama					
Kabiliyeti					
İşe devam					
Ekipman					
Koruma					
Değerlendiren					
Düşünceler					
Tarih				İmza	

Kaynak: Sezen ÖZTÜRK, **Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı**, Başkent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 14.

2.8.4. Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu seçim yöntemi, işletme içerisindeki işler ve hareketler ile ilgili olumlu olumsuz ya da her ikisinin bir arada olabileceği ikili, üçlü, dördü, beşli gruplar halinde bir dizi cümlelerden oluşan bir form olarak düzenlenmektedir. Performans değerlemeyi yapan kişi, çalışanı tanıtan cümleler içerisinde çalışanın durumuna uygun bir kaç cümle belirler. Bu seçilen cümleler çalışanı anlatan en az yada en çok uyan anlatımlı olabilir. Bu durumda; formda "iki olumlu" , "iki olumsuz", bir tane de " tarafsız" cümle olacaktır. Değerleyici tarafından, değerlendirilen kişinin bu cümlelerden

hangisine daha fazla uyduğuna karar verilir. Değerlemenin sonuçları toplanır, ortalamaları alınması suretiyle çalışanın başarı derecesi belirlenir. Yöntem için seçilen cümlelerin hepsinin değerlemeyi yapan kişi tarafından bilinmeyen puanları vardır ve bu cümleler önceden belirlenmiştir. Bundaki amaç ise değerleyicinin önyargıdan uzak durmasını sağlamaktır. Değerleyici cümlelerin puanlarını bilmediği için sonuçları etkileyemeyecektir. Bu özelliği açısından oldukça faydalı bir yöntemdir (Sayın, 2008, s. 24).

Zorunlu seçim yönteminde grafik ölçüm yönteminde yapılan yanıtlara karşı bir engelleme amacı söz konusudur. Yöntem düşük maliyetli, oldukça basit ve pratiktir. Olumsuz yön olarak ifadelerinin net olmayışıdır. İfadeler bazen çalışanları şüpheye düşürebilir (Gavcar ve diğerleri, 2006, s. 34). Bunların yanında, tamamlayıcı cümlelerin hazırlanması başka deyişle yöntemin geliştirilmesi ve kullanılması çok zor, yorucu, zaman alıcı olması yöntemin teknik sakıncasını oluşturmaktadır (Sayın, 2008, s. 24).

Tablo 2.4. Zorunlu Seçim Yöntemi

İFADELER	YAPABİLME	ARZU EDİLEBİLİRLİK
A.1. Verilen görevleri zamanında yerine getirmektedir.	4,21	4,75
A.2. Her durumda son derece rahat davranmaktadır.	0,82	4,72
B.1. İşine her zaman vaktinde gelir.	3,69	3,27
B.2. Başkalarıyla kolaylıkla arkadaşlık Kurar.	0,91	3,30

Kaynak: Kübra Gedikli, **Kamu Bürokrasisinin Denetim Aracı Olarak Performans Değerlemesi**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 73.

2.8.5. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması söz konusudur. Başlıca yöntemleri teker teker aşağıdaki gibidir.

2.8.5.1. Basit sıralama yöntemi

Basit sıralama yönteminde değerlendirilecek kişi organizasyona olan katkısı, genel başarı durumu gibi birtakım basit kriterlere göre değerlendirilerek karşılaştırılması yapılır. Tek bir faktör göz önüne alınarak değerlendirme yapılmış olur ki buda o değerlendirmeyi başarısız kılar. Basit sıralama yöntemi sayısal verilere dayanmayan, performanslar arasında başarı farklılıkları bilinmeyen bir yöntemdir. Ayrıca bu yöntemin uygulanması da oldukça güç ve sınırlıdır (Aksoy, 1986, s.43).

Bu yöntemde en iyi performansa sahip olan personelden, en kötü performansa sahip olan personele doğru bir sıralama şekli söz konusudur. Değerleyicilere belirli bir aralık sunmuş olduğu için merkezi eğilim ve toleranslı olma gibi problemler ortadan kalkmıştır (Dil, 2005, s.44).

Tablo 2.5. Basit Sıralama Yöntemi Örneği

Sıra No	En İyi Performansa Sahip Personelin Ad ve Soyadları
1	X kişisi
2	Y kişisi
3	Z kişisi

Kaynak: Tuba KALYONCU, **Performans Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki:TEB Çağrı Merkezi Örneği**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010, s. 35.

2.8.5.2. İkili Karşılaştırma Yönteminde (Method of Paired Comparisons):

İkili karşılaştırma yönteminde kişiler arasında bir karşılaştırma yapılır. İlk olarak çalışanların isimleri kağıt veya da kartlara yazılır. Kartlara isimleri yazılan çalışanlar bundan sonra birbirleriyle karşılaştırılmaya başlanırlar. Başarısı bir diğerinden yüksek olan çalışanların isimlerinin önüne belirleyici bir işaret konulur. Bütün personeller ile bu karşılaştırma yapılır. Daha sonrasında ise işaretler sayılır ve buna göre çalışanların sıralaması yapılır.

Organizasyonda karşılaştırılacak kişiler fazla ise bu yöntemin uygulanması oldukça fazla zaman alacaktır. Sistemin en büyük sakıncası da, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki işgörenin birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir.

Bu yöntem uygulama açısından en kolay, kısa süreli ve en ucuz yöntemdir. Çok sayılı işletmelerdense az sayıda çalışanı olan işletmelerde uygulanması daha rahattır.

Karşılaştırma sayısı 1 nolu formül ile hesaplanır.

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = \frac{n*(n-1)}{2} \quad (2.1)$$

n: Karşılaştırılacak kişi sayısı

Yönteme göre bir çalışan diğer bir çalışana göre üstünlüğünün özen, doğruluk, hız, işbirliği gibi kriterler açısından yargı yoluyla oluşturulmasını öngörür (Öztürk, 2008, s.12).

Tablo 2.6. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

İşgörenlerin çalıştığı bölüm: Bölüm Yöneticisi: Değerlendiren: Değerlendirme Tarihi: Değerlendirilen Özellik:									
İşgörenler	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2		3	4	2	2	2	2	9	2
3			4	3	3	3	3	9	3
4				4	4	4	4	9	4
5					6	5	8	9	10
6						6	8	9	10
7							8	9	10
8								9	10
9									9
10									

Kaynak: Yeşim ÖNELGE, **İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 67.

2.8.5.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

Bu değerlendirme yöntemi ile liderlik, girişimcilik kabiliyeti, işe bağlılık gibi ölçütlerden bazılarına uyan çalışanlar seçilmektedir. Seçilen bu çalışanlara göre diğer çalışanlarda sıralanmaktadır. Bu yöntemi hem yöneticiler hem çalışanlar hemde çalışma arkadaşları kullanabilirler.

Adam-adama karşılaştırma yöntemi Tablo 2.7.'de verilmektedir. +'lar daha iyi, -'ler daha kötü anlamında kullanılmaktadır.

Tablo 2.7. Adam-Adama Karşılaştırma Yöntemi

Çalışanlar	Jose	Maria	Chuck	Diane
Jose		+	+	-
Maria	-		-	-
Chuck	-	+		+
Diane	+	+	-	

Kaynak: Kübra Gedikli, **Kamu Bürokrasisinin Denetim Aracı Olarak Performans Değerlemesi**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 71.

Değerlendirmeye tabi tutulacak herkes birbiriyle kıyaslanacaktır. Bu yüzden eşleştirme işlemi birçok kez yapılacaktır. Eşleştirme sayısı $n(n-1):2$ formülü ile bulunmaktadır. Örneğin değerlendirilecek kişi sayısı 25 olduğunda karşılaştırma sayısı $25(25-1):2=300$ olmaktadır. Bu yöntemde, değerlendirilecek kişi sayısının çok fazla olmadığı durumlarda başvurmak gerekmektedir (Gedikli, 2007, s.72).

2.8.5.4. Derecelendirme Yöntemi

Derecelendirme yöntemi ile yönetici işgörenini, başarı faktörleri açısından daha kısa sürede değerlendirebilecektir. Bu ölçek gerek duyulduğu takdirde dereceli olarak değilde puanlı olarakta yapılabilir. Bu şekilde yani puanlı kullanılması halinde yönetici öncelikle her çalışanı için ölçek tablosu dolduracaktır. Daha sonrasında doldurulan bu tablo, yönetici ve insan kaynakları uzmanı tarafından puanlanır. Çalışanın puanı hesaplanırken her özellikten ulaştığı noktanın altında kalan puanlar o özelliğin puanı olarak düşünülür. Bu şekilde çalışanın başarı puanı saptanır. Ayrıca bu puanlar ile çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları yapılabilir. Organizasyonlar bazı durumlarda puanlar için sınırlar çizerler ve bu sınır puanını ayırıcı olarak kullanabilirler. Bu tür bir uygulamada, puanlama çift girişli hale getirilebilir. Her bir özelliğin ağırlıkları puanlanırken, toplam olarak başarıyı belirleyen faktörlere de 100 üzerinden puan vermek, böylece başarı faktörlerini ağırlıklı hale getirmek mümkün olacaktır. Eğer başarı çift girişli puan yöntemi ile değerlendirilmek isteniyorsa yapılacak bir ön çalışma ile hazırlanan ölçeğin başarı faktörleri için özelliğine göre ağırlık puanları ile kullanılır hale getirilecektir. Bu amaçla sistemi hazırlayan uzman her iş için başarı faktörlerini belirleyecek, ayrıca işin başarılması için gerekli olan bu faktörleri toplam puanı 100 olacak şekilde puanlayacaktır. İşgörenin toplam puanı hesaplanırken her bir faktörden elde ettiği puan ile o faktörün ağırlık puanı çarpılacak ve tüm faktörler için hesaplanan bu tür faktörlerin toplamı işgörenin toplam puanı haline getirilecektir. Bu şekilde ağırlıklı puan hesaplaması yoluna gidildiğinde bir işletmenin değişik bölümlerinde benzer başarı faktörleri olsa dahi, faktörlerin ağırlıkları farklı olacağından daha gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi oluşturmak mümkün olacaktır (Erdoğan, 1991, s. 185).

2.9. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri

Yukarıda incelediğimiz klasik yöntemler çalışanı genelde görev odaklı değerlendirme yaklaşımı içerisinde analiz etmişlerdir. Buna karşılık çağdaş yöntemler ise çalışanın beklentilerininide analiz içerisine katmaya çalışmaktadır.

Yöntemlerde genelde çalışanlarında yönetimde söz hakkı olmaları gerektiği düşüncesi vardır.

2.9.1. Amaçlara Göre Yönetim Değerlemesi

Amaçlara göre değerlendirme yönteminde, çalışanın ve organizasyonun hedefleri birleştirilerek, çalışana işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve örgütün başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. Bu yöntemin uygulanabilmesi için organizasyonun öncelikle uzun vadeli, organizasyonel, bölümsel ve bireysel amaçlarının açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Bu yöntemde yönetici işletmenin amaçlarını belirlerken, amaçlara erişmeyi sağlayacak faaliyet planları hazırlama, koordinasyonun sağlanması, denetleme ve değerlendirme gibi sorumlulukları üstlenir. Buna karşılık çalışanlarında, belirlenen amaçlara ulaşma gereksinimi, katkıda bulunması ve bütünleşmesi beklenilmektedir.

Bu değerlendirme yönteminde organizasyondaki bütün çalışanlar karar sürecine katılmalıdır. Yönetici ve çalışanlar hepbirlikte çalışanın görevlerini, sorumluluk alanlarını , bireysel olarak amaç ve hedefleri belirlemeleri gerekmektedir. Değerlemede amaçlara erişim seviyesi belirlenir. Değerleme süresi kapsamında değerlendirici adeta bir danışman görevi üstlenir ve çalışanın amaçlarına ulaşması hususunda yardımcı olacaktır. Değerlendirmede süreç tamamen sonuçlar üzerine odaklanmaktadır (Ağan, 2007, s.61).

Amaçlara göre yönetim değerlendirme süreci, dört temel aşamadan meydana gelmektedir (Özdemir, 2002, s. 22):

1. Hedeflerin belirlenmesi
2. Faaliyetlerin planlanması
3. Oto kontrol

4. Periyodik degerlemeler

Bu dört sayfaya göre atılacak adımlar şekildedir (Özdemir, 2002, s. 22):

- Yönetici ve çalışanın, çalışanın görevleriyle ilgili anlaşma sağlamaları,
- Yönetici ve çalışanın, çalışanın belirli hedefleri için anlaşmaları,
- Çalışan hedefler için tek tek eylem planı hazırlamalı,
- Çalışan hedefleriyle ilgili gelişmeleri yöneticisiyle görüşmeli, gelişmeler kontrol edilmeli, bu kontrol neticesinde eylem planları ve hedefler belki değiştirilebilir fikri ortaya çıkabilir,
- Bu süreçlerden sonra yönetici ve çalışan, çalışanın performansını değerlendirmek için görüşmelidirler. (Özdemir, 2002, s. 22).

Tablo 2.8. Amaçlara Göre Yönetim Formu

Adı:		Ünvanı:	
Nezaretçi:		Ünvanı	
Değerlendirme Dönemi:			
Performans alanları		Öncelik	Performans
İs Hedefi	Performans (1'den 5'e kadar)		
Mesleki Gelişme Alanları		Yorumlar	
Nezaretçi:			
Eleman :			
Tarih :			

Kaynak: Yaşar Tolga TARLIĞ, **Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2006, s. 79.

2.9.2. Kendini Geliştirme Düzeyi

Kişinin kendi kendini değerlemesi, kişisel gelişimi içinse oldukça faydalı bir durumdur. Birey kendini değerlendirdiğinde, savunma iç güdüsü daha az çalışır ve bu yüzden kişisel gelişim daha fazla önem kazanır. Özellikle bu değerlemeler kişinin eksik olduğu yönlerde olursa, bireysel hedeflerin hazırlanılmasında faydalı olacaktır. Bu yöntemin elbette sakıncaları da vardır. Yöntemde kişi kendini değerlendirdiği için daha fazla tolerans sağlayıp, daha fazla duyarlı olacaktır. Sakıncalı tarafının yanı sıra önemli yararları da vardır. Çalışanın katılımı ve gelişimi sürecinde sorumluluklar alır. Bu yöntem tek olarak kullanılabilir, destekleyici yöntem olarak kullanılabilir veya da yönetimin bir parçası olarak kullanılabilir (Özdemir, 2007, s. 147).

Bu yöntem günümüz itibariyle yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu değerlendirmede amaç ortaya konmak istenirse, çalışanın kendi performansı hakkında değerlemesini yapması, kendi performansı hakkında düşünmesi ve teşvik edici unsurların öğrenilmesi olabilir. Bu yöntem çalışanın motivasyonu üzerinde de etkilidir (Özgen ve diğerleri, 2002, s.220).

2.9.3. Başarı Kaynakları Yöntemi

Başarı kaynakları yöntemi genellikle işini iyi yapan profesyoneller tarafından kullanılan bir yöntemdir. Başarı kayıtları genellikle; çalışanın yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının bulunduğu listelerdir. Bu kayıtlar ise yöneticinin bir takvim yılı içindeki işletmeye sağladığı katkıları gösteren yıllık raporlarda işe yaramaktadır. Bu raporlar ise çalışanın ücret artışı, yükselebileceği pozisyonu gibi geleceğe dönük konumuna etki

etmektedir. Ancak bu kayıtların bir olumsuz yönü vardır buda; kişinin sadece olumlu yönlerini kayıt alıyor olmasıdır. İlerde değerlendirme yapılırken biraz önce bahsettiğimiz dezavantaj kararlarımızı vermede etki etmelidir. Çalışanın sergilemiş olduğu olumsuz davranışların görmezden gelinmesi ilerde dönüşü olmayan hatalara sebebiyet verebilir (Karakurt, 2009, s.37). Bu yöntem yöneticilerin daha iyi şekilde eğitilmesini ve bulunduğu konumdan daha iyi şekilde ilerlemesini, eğitilmesini amaç edinmektedir.

2.9.4. Alan İncelemesi Yöntemi

Bu yöntemde öncelikle, yönetim grubu ilk başta genel durum hakkında bilgilere sahip bir vaziyette değerlendirme sürecine sürecine dahil olmaktadır. Alan incelemesi yönteminde değerlendiricinin faaliyet alanına ilişkin bilgi toplaması ve topladığı bilgilerin sonuçlarına göre değerlendirme yapması esastır. Bu süreçte herhangi bir kısıtlama söz konusu değildir. Değerleyici değerlendirmesini yaptığı çalışana ilişkin olarak başarı durumu, davranışındaki olumsuzluklar, iletişim düzeyi vs. başlıklarda sorularla bilgi toplayarak çalışanı değerlendirir. Genellikle bu durum, çalışanla değerlendirici arasında herhangi bir sürtüşme olduğunda veya kişisel bir sorun olduğunda kullanılır. Bu yöntemin en büyük olumsuzluğu uzun zamanda hallediliyor olmasıdır. İkinci bir olumsuzluk çalışan hakkında birinci dereceden gerçek bir bilgiye ulaşmanın zorluğudur. Bu yöntem tutarlı sonuçlar vermesine rağmen, maliyeti oldukça fazladır ve uygulama açısından hızlı olmaması sebebiyle örgütler tarafından çok fazla tercih edilmemektedir (Kaynak, 2011, s. 47).

Sübjektif performans ölçütleri kullanıldığında yöneticilerin bazı çalışanlarının tarafını tuttuğu sıklıkla karşılaşılan bir sorundur. Bazı yöneticiler daha sağlıklı sonuçlar almak amaçlı alan incelemesi yöntemini kullanmaktadırlar. Bu yöntemde çalışanın ilk yöneticisi ile birlikte o an çalıştığı yerin insan kaynaklarından uzman bir temsilci le değerlendirmesi yapılır. Bu yöntem maliyet açısından yüksek ve kullanım açısından zor olduğu için işletmeler tarafından fazla kullanılmamaktadır. Bu yöntem

genellikle işverenle çalışan arasında bir sorun çıktığında veya kişisel bir sorunla karşılaşıldığında kullanılır (Karakurt, 2009, s.38).

2.9.5. Değerleme Merkezi Yöntemi

Değerleme merkezi yöntemi daha çok başarıyı değerlendirme ve geliştirmede faydalı olmaktadır. Bu yöntemde çalışanın ilerleyen zamanlardaki potansiyeli incelenmektedir. Yönteme göre başarının değerlendirilmesi özel uzmanlar tarafından gerçekleştirilmek zorundadır. Bu yöntemde değerlendirilecek olanlar, müracaat formlarıyla ilişkili olarak, özel mülakatlardan edinilen neticelere, uygulanan bilgi ve yetenek testlerine, bireysel özelliklerin benzerliklerine göre gruplara ayrılmaktadır. Grup üyeleri değerlendirme merkezinde birbirlerini ilk defa göreceklerdir. Elde edilen gruplara yöneticisiz ve lidersiz olarak çalışma ortamı hazırlanmaktadır. Gruptaki üyelerinin önüne organizasyona ait bazı problemler çıkarılacaktır. Bu sorunların çözümleri ve bazı önemli kararların verilmesi istenecektir. Bu şekilde çalışanlar iş ortamı şartları ile karşı karşıya geleceklerdir. Gruptakiler birlikte kaldıkları zaman zarfı içerisinde kendilerini geliştirmelidirler. Bu yöntem ile daha etkin insan kaynakları kullanımı ve daha etkin iletişim sağlanırken biryandan da çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi kolaylaşmaktadır. Bu yöntem bir nevi ileriye yönelik bir başarı değerlendirme tekniği olarak düşünülebilir. Değerleme merkezi yöntemi genel olarak işletmenin özel amaçlarına göre hazırlandığından, uzun bir süreyi kapsamakta ve yüksek maliyetlere yol açmaktadır (Tarlıg, 2006, s. 75).

Değerleme merkezi yönteminde, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakika tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilebilirler. Aynı zamanda işletmenin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerlendiriciler, kişileri değerlendirirler (Öztürk, 2008, s. 144).

2.9.6. Bars (Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi)

BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales) yani Davranışsal Beklenti Ölçekleri olarak bilinen yöntem son dönemlerde Amerika'da adını duyurmuştur. Bu yöntem yapılacak işin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için gerekli davranışların ve tutumların değerlendirilmesidir. Yöntemde esas alınan husus değerlendirme sonuçları değil, işin yapıldığı esnadaki tutumlar, davranışlardır. Bu yöntem uygulanırken öncelikli olarak kritik olaylar yöntemi ile çalışan ve yöneticisinden alınan iş başarısı bilgileri, iş boyutları şeklinde gruplanır. Yönetimsel yetkinlik, kişiler arası diyalog ve ilişkiler gibi hususları içeren her boyut değerlendirilmede bir ölçeği oluşturur. Bunların ardından kritik olaylar bu boyutlar içerisinde toplanır ve davranışsal temelli değerlendirme ölçeği geliştirilir (Altan, 2005, s. 51).

Bu yöntemin uygulanması hala etkisi, merkeziyetçi eğilimler ve aşırı olumluluk veya aşırı olumsuzluk gibi değerlemeye ilişkin hataları azaltabilir. Bu sayede değerlendirme yöntemi daha güvenilir ve geçerli sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bunların yanı sıra davranışların tanımlamaları çalışanların tecrübelerine dayanır. Bu şekilde yine güveni ve doğruluğu artırır. Ayrıca standartların net olması, kişisel yargılar yerine gözlemlerin yer alması, elde edilen sonuçların çalışana aktarılması ve çalışanların iş performansı ile ilgili daha etkili geribildirim vermesi yöntemin yararları arasında sayılmaktadır. Yöntemin sakıncalı olabilecek yönleri ise; zaman ve emeğe duyulan büyük ihtiyaç, farklı formların gerekliliği, maliyetlerin artması olarak sayılabilir (Altan, 2005, s. 51-52).

Şekil 2.2. Performans Boyutu: İnsan İlişkilerindeki Beceri

Çok İyi Performans	Bir problemi çözmek için, müşteri ile veya çalışma arkadaşlarıyla bizzat kendisinin görüşmesi beklenir.
İyi Performans	Bir astı, görev arkadaşını değiştirip değiştirmeyeceğini sorarsa üstleri tarafından uygun bulunursa değişikliği kabul etmesi beklenir.
Ne İyi Ne Kötü Performans	Bir astı daha önce bir işte başarısız olmuşsa ve şimdiki performansının iyi olup olmadığını soruyorsa ‘‘evet, daha iyi’’ demesi beklenir.
Kötü Performans	Bir müşteri arızalı ürünlere servisin geciktiğinden şikayetçi oluyorsa, servis konusunda eksiklikleri olduğundan yakınması ve en kısa sürede yardım etmeye çalışacaklarını söylemesi beklenir.
Çok Kötü Performans	Çalışanların problemleriyle ilgilendiğinde problemlerin daha kötüye gitmesi beklenir.

Kaynak: A. Taha YURDAKUL, **K.K.K.’nda Görevli Subay ve Astsubayların Performans Değerleme Sistemine Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2004, s. 21-22.

Şekil 2.3. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Örneği

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

Kaynak: Alime UYSAL, **Hemşirelerde Performans Değerleme Yöntemi Konusunda Bir Araştırma**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, 2012, s. 67.

2.9.7. 360 Derece Geribildirim

360 derece geribildirim, yöneticinin çalışanından beklediği performansı ölçmek için ve çalışanı birçok açıdan gözlemleyen tarafların değerlendirmelerini kapsayan bir süreçtir. Genelde performans değerlendirme yöntemlerinde geribildirimler yönetici tarafından verilmektedir. Fakat bu yöntemde geribildirimler kişinin iş arkadaşları, yöneticileri, müşterileri, yani daha geniş bir grup tarafından verilmektedir. Bunun yanısıra çalışanın kendini değerlemesinde burada önemli olan bir husustur. Çalışanın performansının hem kendi tarafından hemde birçok kişi tarafından değerlendirilmesi diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre daha sağlıklı kılmaktadır. Bu yöntem başarılı şekilde uygulandığı takdirde şirketlerde oldukça artı değer kazandırırken, başarısız uygulandığı takdirde ise onları bir çöküşe götürebilir. Farklı bir olumsuzlukta organizasyonların performans değerlendirme konusunda sadece bu yöntemde dayanmalarıdır. Genel bir performans değerlendirilmesi yapılmalı ardından ise bu yöntem uygulanmaya başlanmalıdır¹⁴.

360 derece geribildirim yönteminin amacı, çalışanın performansının adaletli bir şekilde ölçülmesi ve kişiler arasındaki hırs, öne çıkma gibi olumsuzluk yaratan duyguların değerlendirmeyi etkilememesidir. Birçok kişiden değerlendirme alınmasının sebebidir budur. Değerlendirmeler çalışana bir rapor olarak sunuluyor ve bu rapor ile çalışanın geliştirilmesine yönelik nelere dikkat edilmesine ağırlık verilmektedir¹⁵.

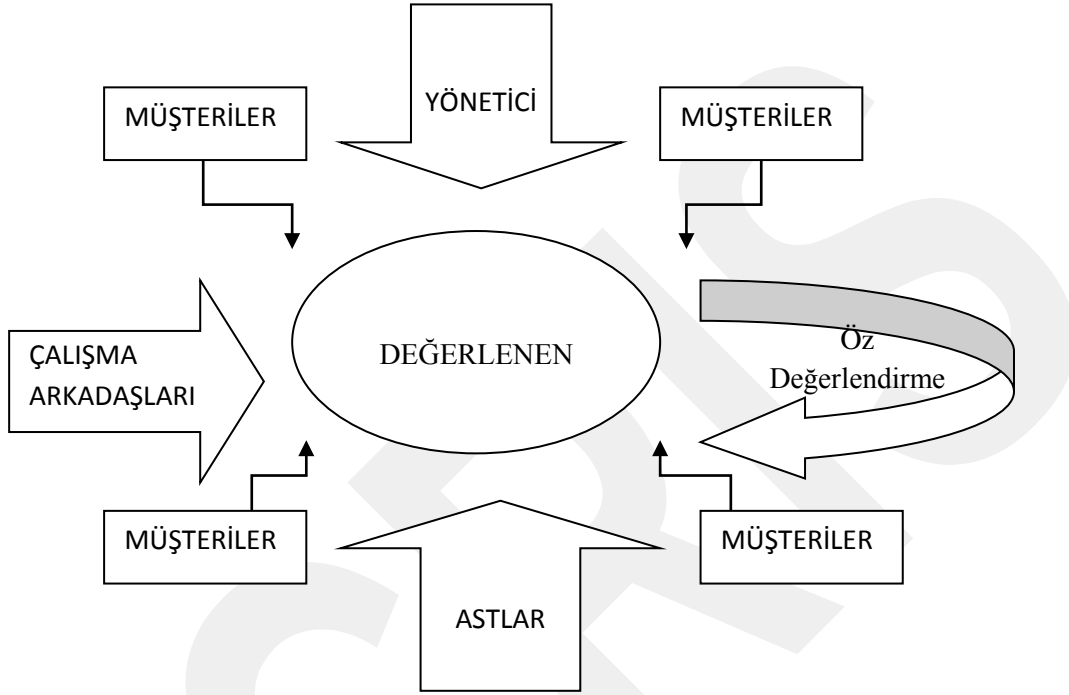
360 derece geribildirim süreci işletmelerde kısıtlanan geribildirim kanallarının serbest bırakılma amacını gerçekleştirecek mekanizmalardan biri olarak görülmektedir. İşletmeler, işlerin çok yönlü doğasını ve bireylerin anlayışlarının farkında olmanın gelişime katkısını ve performans değerlendirmenin faydalarını

¹⁴ <http://www.adgebs.com/blog/turk-kulturunde-360-performans-degerlendirme-yontemi-gercekten-sihirli-cubuk-mu-14.html> (04.10.2015)

¹⁵ <http://www.iienstitu.com/performans-degerlendirme-yontemleri-360-derece-ornegi/> (04.10.2015)

kavradığından, çok kaynaklı geribildirim sürecinin kullanımı yaygınlaşmıştır (Kara, 2009, s. 56).

Şekil 2.4. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi



Kaynak: Metin IŞIK, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerleme Konusunda Ampirik Bir Çalışma**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012, s. 45.

2.10. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

2.10.1. Personel Planlama

İşletmeler faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duyulan miktarda personeli bulundurmaları gerekmektedir. Bu amaçla yapılan planlamalarda mevcut personelin performanslarıyla ilgili bilgiler işletmeler için önemlidir. Performans

değerlendirmede alınan sonuçlar personellerin terfi ve tayinleriyle ilgili kararların alınmasına ve planlama fonksiyonunuda katkıda bulunmaktadır (Kaynak ve diğerleri, 2000, s. 207).

2.10.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlamanın içeriğini; işletmelerin hedefleri, amaçları ve genel planları oluşturmaktadır. Stratejik planlama her işletmeye göre farklılık göstermektedir. Çünkü her işletmenin yapısı farklıdır. Uygulama esasları, soru formunda yer alan ifadeler, bu ifadelerin işletmenin amaçlarına yönelik olması, stratejik hususların işgörene duyurulması ve paylaşımına yönelik olan bir sistemdir.

Performans değerlendirme kapsamında yapılan çalışanın performansının hedefleri belirlenerek planlanması evresi stratejik planlama kapsamına girmektedir. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgütte araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerinde çalışacak birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her örgütsel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, örgütün stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (Aksoy, 2010, s.76).

2.10.3. Eğitim ve Geliştirme

Günümüz dünyasında rekabet ortamında yarışabilmek için organizasyonların sürekli olarak değişime, gelişime ve yeniliğe açık olmaları gerekmektedir. Bunun içinde

personel oldukça önemlidir. Bir işletme en son teknolojiye sahip olabilir fakat personeli bu teknolojiye karşı uyum sağlayamayıp gerekli donanıma sahip değilse o işletme çokta başarılı olamayacaktır. Bu hususta da personelin yeniliklere açık olabilmeleri için verilecek eğitimler önemlidir. Personellerin eğitimi ve gelişimi, organizasyonların kalitelerini artırma, rekabet ortamına ve değişime karşı uyum sağlama, teknolojiyi takip etme gayretlerinin bir parçasıdır. Bunun farkına varan işletmeler eğitim ve gelişime oldukça önem vermektedirler. İşletmelerde uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarısı bir ölçüde planlama fonksiyonu ile de ilgilidir. Eğitim konusunda yapılan planlama hangi personelin, hangi konuda, ne zaman, ne ölçüde eğitim alacağını belirlemektedir. Yani eğitime yönelik faaliyetlerin başarılı belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi neticesinde organizasyon başarı elde edecektir (Tezeller, 2009, s. 34).

2.10.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi hedef belirleme, kendini değerlendirme, ast tarafından değerlendirilme, astın eğitim programlarına tabii tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetleri sonucunda uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirildiği ve bu açıdan da performans değerlendirmeyle çok yakından ilişki içinde olan bir uğraştır. Kariyer yönetimi ve performans değerlendirme ilişkisinde, elde edilen bilgilerin işgörenlerin güçlü veya zayıf yönlerinin belirlenmesi, işgörenin gelişme potansiyelinin bilinmesi gibi bilgiler yöneticilere ve astlara yol göstermede yardımcı olacaktır (Aksoy, 2010, s.76).

İşgörenlerin yetenekleri, becerileri, performans düzeyleri kariyer yönetimi konusunda önemli hususlardır. Tüm organizasyonlarda insan kaynakları biriminin kariyer planlama ve yönetimi açısından öncelik vereceği ve yarar sağlayacağı sistem performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlemeden elde edilen sonuçlar personellerin işleriyle ilgili başarıları, işleriyle olan ilişkileri hakkında bilgi içerdiği için, çalışanın ileriye yönelik başarılarının öngörülmesine öncülük etmesi yani kariyer planlaması açısından da kullanılabilir (Karakurt, 2009, s. 53).

2.10.5. Ücret Yönetimi

İşgören ve işveren arasındaki ilişkinin en önemli boyutlarından biri ücret ve ödüllendirme konusudur. İşletmelerde ki ücret yönetimi sistemi performans değerlendirme sistemi ile yakından ilgilidir. Ücret, işgörenin emeğinin karşılığı, işverenin ise maliyetinin bir parçasıdır. Bu ücreti performans değerlendirme ile ilişkili hale getirmek çalışanın ve işverinin beklentilerini karşılamak adına doğru bir yöntemdir.

İşletmelerde Adaletli bir ücretlendirme sisteminin yürütülmesi için performans durumlarının ücret ile bağlantılı olması gerekmektedir. Yapılan ücretlendirme performans düzeyinin farklılıklarına göre belirlenmelidir. Adil bir ücretlendirme ve bu farklılıkların görülebilmesi için performans değerlendirme işletmeler için önemlidir. Ücret ve performans arasındaki ilişkinin oldukça açık, net ve doğrudan olması gerekmektedir. Bu ilişkinin personeller tarafından doğru bilinmesi ve algılanması gerekir. Performansa dayalı ödüllendirmede de süreç kısa olmalıdır. Uzun olduğu halde çalışan bu bağlantıda kopukluk yaşayacaktır. Yani ödüllendirmenin motive edici etkisi azalacaktır (Büyükfirat, 2009, s.11-12).

2.10.6. İşten Ayırma Kararları

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda performansları oldukça düşük olan personeller için işten ayırma kararı alınabilir. Çoğu işletmelerde performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak işten ayırma kararları alınmaktadır. Değerlemeden elde edilen sonuçlara bakıldığında performans seviyesi düşük olan bir personel eğitim programına dahil edilmektedir. Bu program çerçevesinde gelişimi takip edilmektedir. Program sonrasında performansında gelişme görülmeyen personellerin işten ayırma kararları alınmaktadır (Yumuşak, 2009, s. 21). İşletmelerde bir dönemlik performans değerlendirme sonuçlarına göre işten ayırma kararı

alınması genelde uygulanmamaktadır. Personeli işten ayırma kararı oldukça hassas ve kritik bir karar olduğu için bu hususta personele yapılacak açıklamada dikkatli olunması gerekmektedir (Tansel, 2007, s. 86).

2.10.7. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Uygulamaları

Performans değerlendirme sonuçları rotasyon içinde kullanılır. Sonuçlarda belirli yerinde mutsuz ve huzursuz olan personelin, bu mutsuzluğunu giderebilmek adına başka bir yerde görevlendirilmesi gibi bir durumda kullanılabilir. Personelin mevcuttaki işine yeni tecrübeler, daha fazla sorumluluklar, destekleyici ve teşvik edici nitelikler ile yeni şekiller verilmesi ile personelin işleri çeşitlendirilebilir. Yapılan ilaveler ile işleri genişletilebilir (Tansel, 2007, s. 87).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ABC A.Ş.'DE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ABC A.Ş. Performans Değerlendirme Sistemi

3.1.1. ABC A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler

ABC A.Ş. 2007 yılında Ankara da kurulan bir şirkettir. 2 inşaat mühendisi ve 1 makine mühendisinin ortaklığı üzerine kurulan şirket ana faaliyetlerini; altyapı faaliyetleri, üst yapı inşaat projeleri, enerji endüstri projeleri, yurtdışı ve yurtiçinde devam eden projeler şeklinde yürütmektedir. Şirket bodrosunda çalışan sayısı mavi ve beyaz yaka dahil olmak üzere 1175 tir. Taşeronlar ve taşeronlara bağlı ekiplerle birlikte toplamda çalışan sayısı 2500 civarındadır. Şirketin yıllık cirosu ise ortalama 170.000.000 tl civarındadır.

3.1.2. ABC A.Ş.'de Performans Değerlendirme Sürecinin Amaçları

ABC A.Ş.'de performans değerlendirme yapılmasının amaçları aşağıdaki gibidir:

- ABC A.Ş. bünyesinde sistematik bir biçimde uygulanabilecek bir “Hedeflerle Yönetim” yaklaşımının oluşturulması
- ABC A.Ş. vizyonuna ulaşma doğrultusunda, çalışan ve şirket hedeflerini birbiri ile uyumlu hale getirilmesi,
- Objektif bir bireysel performans ölçümü ve değerlendirmesinin yapılabilmesinin sağlanması,
- Yapıcı ve açık bir iletişim ortamının gelişmesine katkıda bulunulması,
- Üstlenilen rol ve sorumlulukları anlaşılır hale getirilmesi,

- Etkili bir geribildirim süreci ile çalışanların gelişim ihtiyaçlarının ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Çalışanların gelişimleri için ihtiyaç duyulan faaliyetlerin planlanmasına girdi teşkil etmesi,
- Çalışanların şirket ve bireysel hedefleri doğrultusunda sürekli gelişmelerine destek olunması.

3.1.3. Performans Değerlendirme Uygulamasının Yürütülmesi

ABC A.Ş.' de bu sürecin uygulayıcısı şirketin insan kaynakları yönetimi departmanıdır. Performans değerlendirme uygulaması şirket içerisinde yılda bir defaya mahsus olmak üzere sene sonunda gerçekleştirilmektedir. Şirket taşeron firmaları ve bunlara bağlı ekipler haricinde tüm çalışanlarını uygulama kapsamına almaktadır. İnsan kaynakları departmanı gerek duyduğu takdirde 6 ayda bir kontrol kapsamında değerlendirmeler yapabilmektedir.

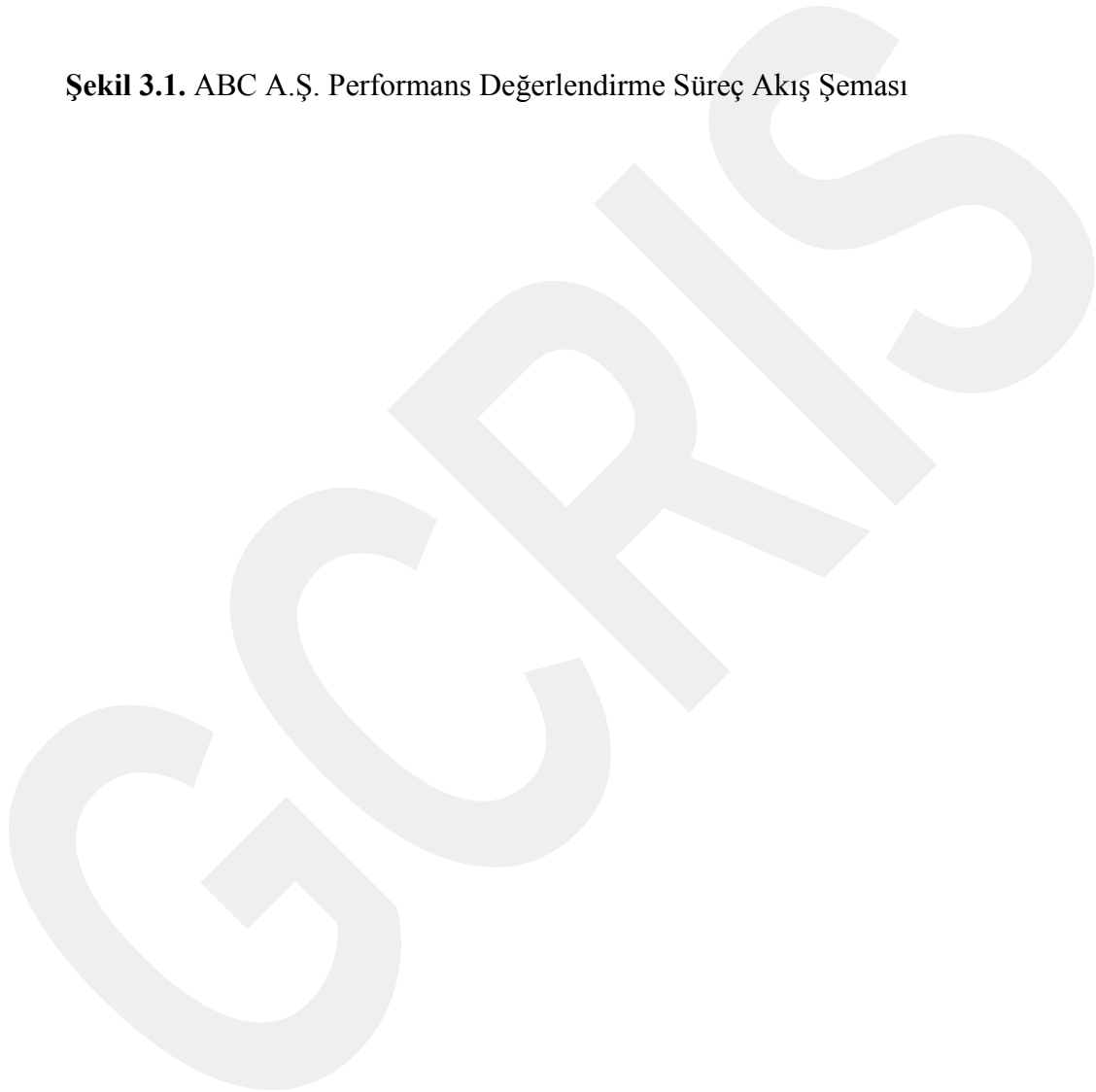
3.1.4. Uygulama Süreci

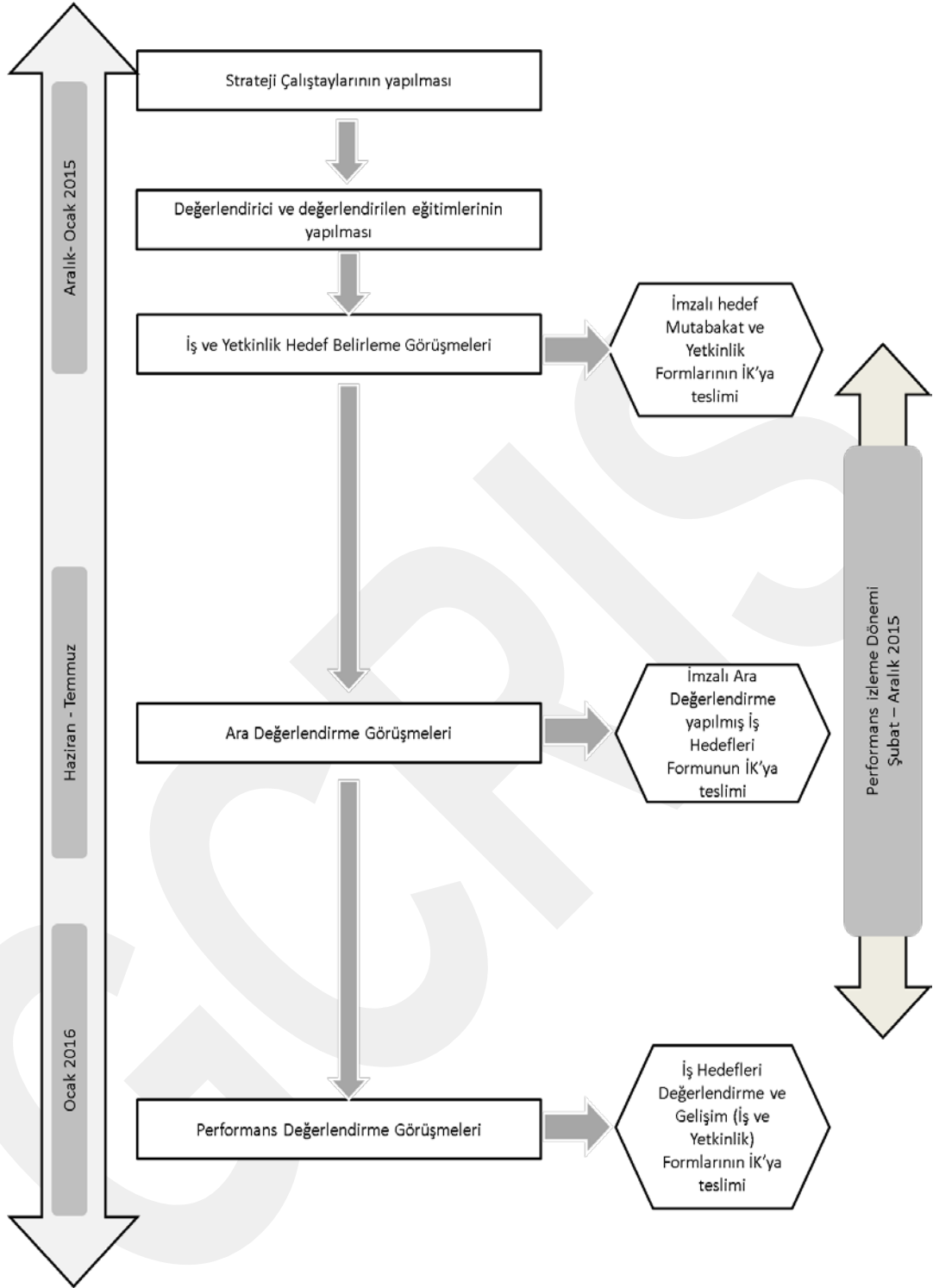
İlgili yıl için performans değerlendirme uygulaması Aralık ayında Şirket Strateji Çalıştayları ile başlayacaktır. Ocak ayında hedef belirleme görüşmeleri ile şirket hedeflerinin tüm çalışanlara kırılması ve her çalışanın bireysel hedeflerini alması sağlanacaktır. Performans izleme dönemi sonucunda ise çalışan (değerlendirilen) ve yöneticisinin (değerlendiren) katılımı ile performans değerlendirme görüşmeleri gerçekleştirilecektir. Sürecin Aralık ayı sonunda tamamlanması hedeflenmektedir (bkz. Şekil 2 Uygulama Takvimi). İnsan Kaynakları tarafından planlanan süreç ve takvim içerisinde iç organizasyonları yapmak ilgili yöneticinin sorumluluğundadır.

Performans değerlendirme sürecinin temelinde, çalışan ve yöneticisinin karşılıklı mutabakatı bulunmaktadır. Çalışan ve yöneticilerin gerçekleştirecekleri ön çalışma

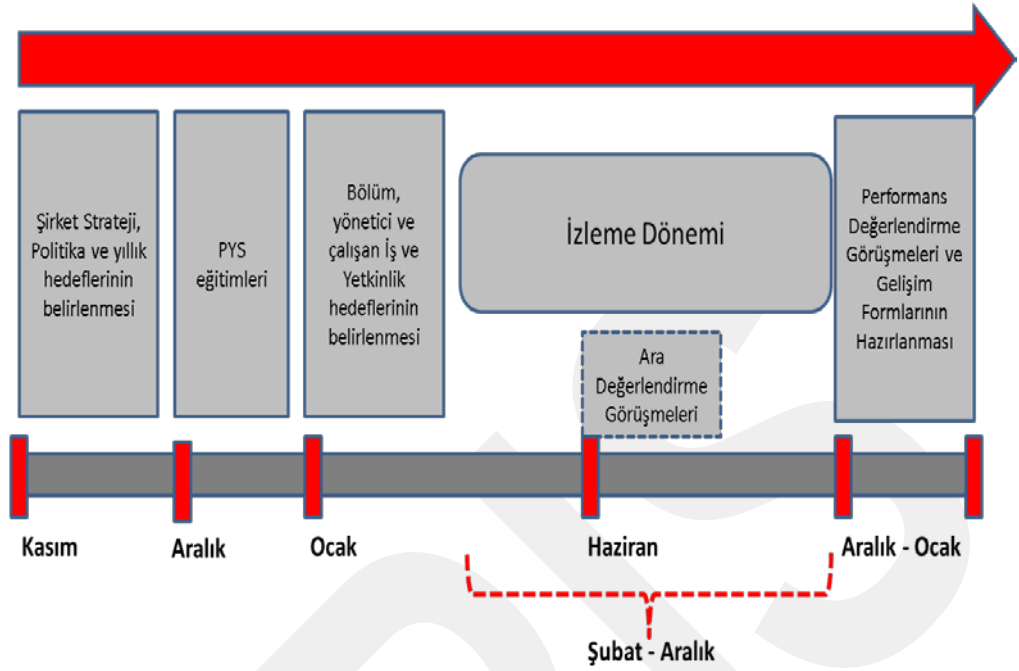
ile hedef mutabakat formlarının hazırlanması ve hedefler üzerinde karşılıklı hemfikir olunması amaçlanmaktadır. Yılsonunda değerlendirme sonuçları hakkında da aynı şekilde mutabakata vararak çalışan ve yöneticinin değerlendirme yapmaları sistemin önemli esaslarındandır.

Şekil 3.1. ABC A.Ş. Performans Değerlendirme Süreç Akış Şeması





Şekil 3.2. ABC A.Ş. Uygulama Takvimi



Hedeflerin belirlenmesi: Şirket strateji, politika ve hedeflerinin belirlendiği strateji çalıştayının ardından üst yönetim ve bölüm yöneticileri tarafından ilgili yılın bölümsel hedefleri belirlenir. İnsan kaynakları tarafından yayınlanan değerlendirici listesine uygun olarak (matris yapıda çalışanlar için birden fazla yönetici olması halinde) ilgili kişiler ve çalışanı tarafından bireysel hedeflerin belirlenmesi aşamasına geçilir. Çalışan ve yöneticisi yayınlanan takvime uygun olarak hedef belirleme **görüşmesi** yaparak çalışanın ilgili yıla ilişkin hedeflerini belirlerler. Bu görüşmede, yıl boyunca takip edilecek iş hedefleri “**Hedef Mutabakat Formu**” kullanılarak oluşturulur

Hedef Mutabakat formu aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır:

- 1 **Hedef Grubu** : Hedefin hangi grupta ilgili olduğunu belirtir.
- 2 **Hedef Kodu** : İlgili hedefin kodunu belirtir.
- 3 **Hedefin Tanımı** : Çalışan ve yöneticisi tarafından belirlenen hedefler
- 4 **Hedefin Ağırlığı (%)**: Hedefin ağırlık yüzdesi (toplam % 100 olacak şekilde)
- 5 **Zaman Planı** : Hedefin gerçekleştirilmesi için zaman planlaması

- 6 **Hedef Değer** : Hedefin değerlendirileceği başarı düzeyi (başarı göstergesi)
- 7 **İmzalar** : Hedef Mutabakat formlarının imzalarının yer aldığı bölümdür.

İzleme dönemi: İzleme, kişinin hedeflerini (İş ve Yetkinlik hedefleri) almasından yılsonunda hedeflerin değerlendirmesine kadar devam eden bir süreçtir. İzleme döneminin sağlıklı ve etkili bir şekilde yönetilmesinden kişinin yöneticisi sorumlu olmakla beraber, etkililiği için çalışanın izleme araçlarını etkin kullanması gerekir (zamanında raporlama, toplantılara hazırlık yapılması vb.). İzleme yöntemleri olarak aşağıdaki araçlar kullanılabilir:

- Periyodik raporlar,
- Toplantılar,
- Gözlemler,
- Denetimler,
- İş ilişkisi içerisinde olduğu diğer bölümlerin – iç müşteriler- görüşleri vb.

Formal revizyon görüşmeleri (Ara Değerlendirme), yılda bir kere olmak üzere 6. ayın sonunda (Temmuz - Ağustos aylarında) gerçekleştirilir. Çalışanlar, bağlı oldukları yöneticileri ile yaptıkları birebir ara değerlendirme görüşmelerinde, gerçekleşen gösterge değerlerini, planlardan sapmaları ve çözüm önerilerini gündeme getirir. Bu aşamada İş Hedeflerinde revizyonlar yapılabilir. Revize etme ihtiyacı çalışan, yönetici ve üst yönetim tarafından hissedilebilir. Resmi ara değerlendirme görüşme dönemleri dışında İş hedeflerinde revizyon ihtiyacı duyulması halinde revizyonlar gerçekleştirilir. Yetkinlik hedeflerinde revizyon ihtiyacı yoktur. Revizyonların gerçekleştirilmesinde hedef sahibi ve yönetici eş sorumluluktadır. Revizyon talebi çalışan ve yöneticisi tarafından birlikte değerlendirilerek, **Hedef Mutabakat Formunda** ilgili yerler doldurulur ve onaylanır. Onaylanan form insan

kaynakları departmanına iletilir. Sene sonunda yapılacak İş Hedeflerinin gerçekleşme değerlendirmesinde revize edilmiş İş Hedefleri üzerinden değerlendirme yapılır.

Değerlendirme: İş Hedeflerinin gerçekleşmelerinin değerlendirilmesinde, % gerçekleşmelerin belirlenmesi gerekmektedir. Gerçekleşmeler, verilen hedefin yapısına göre gerçekleşen başarı göstergesi ya da zaman planının hedefe oranı şeklinde hesaplanacaktır.

Her hedefin % gerçekleşmesi ağırlıklarına göre toplanarak tüm hedeflerden genel bir değerlendirme elde edilir. İş Hedeflerinin gerçekleşmelerinin genel değerlendirmesi aşağıdaki ölçüğe göre (1-5) arasında yapılacaktır.

Tablo 3.1. Değerlendirme Ölçeği

Değerlendirme		Açıklama
5	% 121 – üstü	Belirlenen hedef %121 ve üstü oranında gerçekleşti
4	% 106 – 120	Belirlenen hedef % 106 -%120 oranında gerçekleşti
3	% 96 – 105	Belirlenen hedef %96 -%105 oranında gerçekleşti
2	% 76 – 95	Belirlenen hedef %76 -%95 oranında gerçekleşti
1	% 50 – 75	Belirlenen hedef %50 -%75 oranında gerçekleşti

Hedef gerçekleşmelerin değerlendirilmesi, Hedef Belirleme yaklaşımında olduğu gibi belirli bir sıralama ile yapılacaktır. Öncelikli olarak yöneticilerin hedef

değerlendirmeleri yapılacak ardından çalışanların hedef değerlendirmelerine geçilecektir.

Hedef gerçekleştirmelerinin değerlendirilmesi, Aralık ayında yönetici tarafından yapılacak ve performans değerlendirme ve geribildirim görüşmesinde çalışan ile paylaşılacaktır. Çalışan ile yapılan görüşme sonucunda son değerlendirme belirlenerek Hedef Değerlendirme Formu doldurularak imzalanacaktır. **Yetkinlik geribildirim süreci** sonunda yapılan Değerlendirmeler sadece geribildirim amaçlı kullanılacaktır, nihai performans notuna etkisi olmayacaktır.

Bireysel Gelişim Görüşmesi: Performans değerlendirme ve bireysel gelişim görüşmesi formu, katılımcılar tarafından doldurulup imzalandıktan sonra, orijinal kopyaları insan kaynakları bölümüne gönderilecek ve çalışanın şahsi dosyalarında muhafaza edilecektir. Bu form ve içeriği gizli tutulacaktır.

3.2. Araştırmanın Amaçları

Yapılan bu araştırma tanımlayıcı türde tasarlanmıştır. Tanımlayıcı araştırmaların amacı ise, bir örgüt, birey, grup, durum veya olgunun düzgün bir şeklini çizmektir. Tanımlayıcı türde tasarlanmış araştırmalarda elde edilen verilerle belirli sonuçlara ulaşılması ve bu sonuçların analiz edilerek yorumlanması gerekmektedir.

Araştırmada ABC A.Ş. de çalışanların demografik özelliklerini incelemek ve performans değerlendirme konusuna bakış açılarını ölçmek ayrıca bu düşüncelerinden yola çıkarak şirketin insan kaynakları biriminin kendi öz eleştirilerini yapmaları sağlamak, işgörenlerin performans değerlendirme süreci algılamalarının demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amaçlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile çalışanların insan kaynakları biriminin çalışmasına ilişkin düşünceleri öğrenilmiş ve insan kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilen performans değerlendirme uygulamasının ne kadar kaliteli ve doğru şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği belirlenmiştir. Bu belirlenen veriler doğrultusunda insan kaynakları biriminin çalışmasına ve eksiklerine yönelik öneriler sunulabilmiştir. Ayrıca inşaat sektörü fazla çalışılmamış alanlardan biri olduğu için gelecek çalışmalara da örnek olacak bir çalışma olmuştur.

3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmamızın uygulandığı zaman 2015 yılı kasım ayıdır. Anket çalışmamızın evrenini firmamızın bodrosunda çalışan mavi ve beyaz yaka dahil olmak üzere 1175 çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem sayısı belirlerken betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20'ye ihtiyaç duyulur. Korelasyon çalışmalarında en az 30, nedensel kıyaslamalarda her gruptan en 30'ar eleman gereklidir. Deneysel araştırmalarda ise, her grupta 15'er denek gibi az sayıda denek olması sonuçların geçerli olmasını sağlayabilir. Bazı çevreler ise deneysel araştırmalarda her grupta en az 30'ar denegin bulunmasını önermektedir. Ancak örnek büyüklüğünün fazla olması fazla olması sonuçların güvenilirliğini artırır (Gay, 1987; akt. Arlı ve Nazik, 2001, s.77). Bu açıklama doğrultusunda ($n/N=0.10$) olacak şekilde örneklemimiz belirlenmiş oldu.

$N=1175$ kitlemiz formüle uygulanırsa $n/1175=0,10$ olacak şekilde örneklem büyüklüğümüz $n=117$ çıkmıştır. İzinler ve diğer sebeplerden ötürü bir kısım çalışan anketimize katılmamıştır gönderilen 117 anketen 100 tanesi belirlenen çalışma süresinde anketimizi cevaplamış ve geri göndermiştir böylelikle anketin geri dönüş oranı %85 olmuştur.

3.4.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu oluşturulurken Kınır ve Taşkiran tarafından yapılmış olan “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” çalışmasındaki 20 soru baz alınmıştır. Buna ek olarak ankette genel bilgiler başlığı altında işgörelere yönelik demografik bilgiler ve firma hakkındaki birkaç soru ile ankete son şekli verilmiştir.

Anketin ilk kısmı olan genel bilgiler başlığı altında katılımcıların eğitim durumları, medeni durumları vb. sorular ile kişiler tanınmaya çalışılmış ikinci kısımda yer alan kapalı uçlu sorulara evet, hayır ve kısmen cevapları seçilecek şekilde anket uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen verilerin analizi için SPSS 15.0 for Windows paket programı kullanılmıştır. Kişisel veri formundan elde edilen veriler frekans analizleri ile ortaya konulmuştur. Verilerimiz normal dağılıma uyum sağlamadığı için parametrik olmayan istatistiksel yöntemler uygulanmış iki grup karşılaştırması için Mann-Whitney U testi , ikiden fazla grupların olduğu değişkenlerin farklılığını tespit etmek için Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

3.5. Bulgular

Araştırmada kullanılan bir ölçeğin anlamlı ve güvenilir sonuçlar verebilmesi için ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerinin hesaplanması gerekmektedir. Güvenirlik bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmekte bu açıdan içsel tutarlılığı

ön plana çıkarmaktadır. Bu araştırmada benzer birçok araştırmada olduğu gibi *Cronbach's alpha* güvenilirlik testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değer 0 ile 1 arasında değişmekle birlikte yapılacak analizlerin anlamlı sonuçlar vermesi için Nunnally (1967) elde edilen katsayının 0,70 ve üzerinde bir değer olması gerektiğini ifade etmiştir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967, 248);

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada bulunan kapalı uçlu 20 sorunun Alpha değeri aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere 0,91 ile yüksek derecede güvenilir analizler sonucu bulunmuştur.

Tablo 3.2. Güvenlik İklimi Ölçeğinin Güvenirliği

	Cronbach's Alpha	Soru sayısı
Performans Değerlendirme Ölçeği	0,913	20

Ankete katılan bireylerin performans değerlendirme sürecine ait sorulara verdikleri cevaplardan elde edilen puan dağılımında aşağıdaki sonuçlar karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.3. Soru Bazlı Performans Değerlendirme Puanları

SORU	ORTALAMA PUAN	TEPE DEĞERİ	STAN DART SAPM A
1- Firmamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	1,80	1	0,82
2- Firmamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.	1,91	1	0,80
3-Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.	1,99	2	0,79
4-Firmamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	1,94	2	0,80
5-Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.	1,86	1	0,79
6-Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.	1,88	1	0,83
7-Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.	1,86	1	0,81
8- Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.	1,82	2	0,74

9-Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.	2,06	2	0,78
10- Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.	2,17	3	0,77
11-Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.	2,24	3	0,80
12- İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.	2,90	3	0,36
13-İsimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.	2,01	2	0,74
14-Firmamızda becerilerimizi geliştirmek için is zenginleştirme ve is rotasyonu uygulanır.	1,83	2	0,73
15-Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.	1,60	1	0,76
16- Firmamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	1,61	1	0,76
17- Firmamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.	1,72	1	0,79
18-Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.	1,85	1	0,79
19-Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.	2,04	2	0,76

20-Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.	2,42	3	0,80
---	------	---	------

Araştırmaya katılan bireylerin performans değerlendirme sürecine ait sorulara verdikleri cevaplara bakıldığında genel olarak ortalama (1,97) puanla sorulara net cevap verememişler düşüncelerini kısmen diyerek kararsızlık olarak aktarmışlardır.

Yukarıdaki tabloda ise her bir sorunun bireyler tarafından verilmiş cevaplardan ortalamalar elde edilmiştir. Bu ortalamalarda da her bir soruda kararsız kaldıkları karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin soru 12'ye verdikleri cevabın ortalamasının (2,90) olması bireylerin kendilerine olan özgüvenin iyi olduğunu yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşündükleri görülmektedir. Soruların puan ortalamaları incelendiğinde ise en düşük puan ortalamasına sahip soruların ise (1,60) ile soru 15, (1,61) puan ortalaması ile soru 16 olduğu görülmektedir. Bu soruların içeriğine baktığımızda ise araştırmaya katılan işgörenlerin performanslarının firma tarafından yeterince ödüllendirilmediği ve firma içinde yükselmenin yeteneğe ve performansa bağlı olmadığını sonuçları çıkmaktadır.

3.5.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Demografik değişkenlere ilişkin bulgular aşağıda Tablo 3.4.'de yüzde ve frekans dağılımları şeklinde sunulmuştur.

Tablo 3.4. Çalışanların Demografik Bilgileri

YAŞ	N	%
22-28 arası	14	14
28-34 arası	37	37
35-41 arası	29	29
42-48 arası	13	13
48 ve üzeri	7	7
CİNSİYET		
Kadın	22	22
Erkek	78	78
MEDENİ DURUM		
Evli	43	43
Bekâr	46	46
Boşanmış	11	11
ÇOCUK SAYISI		
Çocuk yok	50	50
1 çocuklu	16	16
2 çocuklu	22	22
3 çocuklu	8	8
4 çocuklu	3	3
5 çocuklu	1	1

EĞİTİM DURUMU		
Önlisans	14	14
Lisans	58	58
Yüksek lisans	28	28
UNVAN		
Yetkili	15	15
Çalışan	85	85
ÇALIŞILAN DEPARTMAN		
İnsan Kaynakları	10	10
Muhasebe	12	12
Proje-Teklif	20	20
Bilgi İşlem	9	9
Satın Alma	15	15
Ar-ge	10	10
Yönetim	10	10
Diğer	14	14
FİRMADA ÇALIŞMA SÜRESİ		
1-2 yıl	18	18
3-5 yıl	52	52

5 yıldan fazla	30	30
MAAŞ DAĞILIMI		
2000-2999	12	12
3000-3999	48	48
4000-4999	40	40
ÇALIŞANLARIN İŞLERİNİ SEVME DAĞILIMI		
Yaptığım işi seviyorum	99	99
Yaptığım işi sevmiyorum	1	1
İK ÇALIŞMALARINDAN MEMNUNUM		
İK çalışmasından memnunum	34	34
İK çalışmasından memnun değilim	66	66

Araştırmamıza katılan firma çalışanlarının %37'sinin 28-34 yaş grubuna ait olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yukarıda ki tabloda yaş değişkenimize ait dağılıma baktığımızda çalışmamıza katılan 100 kişinin % 29'ünü 35-41 yaş arası çalışanlar oluştururken bunu takip eden %14'lük oranla 22-28 yaş arası kişilerin bulunmaktadır. Bu duruma baktığımızda firma çalışanlarının genç bir çalışma kitlesi olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çalışmamıza katılan 100 çalışanın % 78'ini erkekler, % 22'sinin ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Bu sonuç ise bize inşaat sektöründe çalışma yaptığımızı bu nedenle bu sektörde kadın çalışanın az olduğu gerçeğini karşımıza çıkarmaktadır. Medeni durum değişkenine baktığımızda ise katılımcıların %46'sının bekar olduğu %43'ünün evli olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu %46'luk bekar oranı ise bize çalışmamızı gerçekleştirdiğimiz örneklemin genç nüfuslu olduğunu bir kez daha kanıtlamıştır.

Katılımcılarımızın %50'si çocuk sahibi değilken %22'si 2 çocuk sahibi %16'si ise tek çocuk sahibidir. Çocuk sayısı arttıkça çocuk sahibi olan kişilerin sayısı azalmaktadır bunun temel nedeni de genç bir örnekleme çalışmış olmamızdır.

Eğitim düzeyleri açısından katılımcılarımız incelendiğinde % 58'sinin lisans mezunu, % 28'inin yüksek lisans mezunu ve % 14'ünün ön lisans mezunu bireyler olduğu sonucu çıkmaktadır. Buradan firma çalışanlarının eğitim durumuna gerekli önemi verdiğini genel olarak çalışanların %86'sının iyi bir eğitimden geldiğini söyleyebiliriz.

Anketimize katılan firma çalışanlarının %15'i yetkili ünvanında çalışma hayatını sürdürmektedir. %85'i ise firma departmanlarında yetkililerin astı olarak çalışmaktadır.

Firma çalışanlarından anketimize en çok dahil olan %20 oranla proje- teklif birimi çalışanları iken en az katılım gösteren yukarıda ki tabloda görüleceği üzere %9 oranla bilgi işlem çalışanlarıdır. Örneklemindeki çalışılan departman dağılımının kalan kısmını ise %15 oranla satın alma çalışanları, %12 oranla muhasebe birimi çalışanları, %10 oranla insan kaynakları ar-ge yönetim birimi çalışanları gelirken, %14 gibi bir oranla diğer işlerde çalışan kişiler araştırmamızda yer almıştır.

Katılımcılarımızın %52'si firmamızda 3-5 yıl arası bir süredir firmada çalıştıklarını belirtirken %30'u 5 yıldan fazla süredir bu firmada bulunmaktadır kalan %18 ise 1-2 yıl arası bir süredir çalışmakta olduklarını belirtmiştir. Çalışanlara haftada kaç saat çalıştıkları sorulduğunda ise tüm birimlerin aynı çalışma süresine sahip oldukları 45 saat çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçta firmanın çalışanlarına adil bir çalışma düzeni yarattığının bir göstergesidir.

Katılımcılarımızın %48'i 3000-3999 tl arası maaş alırken, %40'ı 4000-4999 tl maaş almakta ve %12'si 2000-2999 tlik bir gelire sahiptir. Bu da çalışanların çalıştıkları yılların fazla olması eğitim seviyelerinin yüksek olmasıyla doğrudan bağlantılı bir durumdur.

Katılımcılarımıza sorulan yaptıkları işi seviyorlar mı sorusuna verdikleri cevaptan yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere sadece 1 kişi işini sevmediğini söylemiş diğer 99 kişi işlerini severek yaptığını dile getirmiştir.

Firma çalışanlarına sorduğumuz insan kaynakları biriminin çalışmasından memnun musunuz sorusuna verdikleri cevaba yukarıdaki tablodan bakacak olursak çalışanlarımızın %66'sının insan kaynakları biriminin çalışmasından memnun olmadıkları, %34'ünün insan kaynakları çalışmasından memnun oldukları sonucuyla karşılaşmıştır. Bu %66'lık orana baktığımızda firma yöneticilerinin insan kaynakları birimine yönelik bir çalışma yapmaları gerektiği söylenebilir.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri ve Farklılık Testleri

Bu bölümde araştırmamızın asıl amacı olan firma çalışanlarının firma tarafından uygulanan performans değerlendirme sürecine ilişkin bakış açılarını öğrenmek, performans değerlendirme sürecine olan bakış açılarını etkileyecek bazı önemli faktörlerin farklılık durumlarını belirlemeye çalışarak eksik olan noktalarda daha iyi bir işleyiş için önerilerde bulunabilmektir.

Hipotezlerimizin test aşamasında yapılacak analizlerimizi belirlemek için verilerimizi incelediğimizde verilerimizin normal dağılıma uyum sağlamadığı karşımıza çıkmıştır. Bu yüzden hipotezlerimizi test ederken parametrik olmayan istatistiksel yöntemler kullandık. Testlerimizde iki grup arası fark kontrolü için t testinin karşılığı olan Mann-Whitney U, ikiden fazla grup arası fark kontrolü için Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Fark bulunan değişkenler için ortalamalar üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

3.6.1. Çalışanların Cinsiyetine Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

Performans değerlendirme sürecine ilişkin algıların cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Mann-Whitney U testi uyguladık. Aşağıda hipotezlerimizi kurup test edelim.

H₀: Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.5. Cinsiyete Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

	Cinsiyet	N	Ortalama
Performans Değerleme Ortalamaları	Kadın	22	50,95
	Erkek	78	50,37
	Toplam	100	

	Performans Algılamaları Ortalamaları
Mann- Whitney U	848,0
Wilcoxon W	3929,0
Z	-0,08
Asymp.Sig. (2-tailed)	0,93

Araştırmamıza katılan 22 kadın katılımcının performans değerlendirme algılamalarına ait ortalaması 50,95 ve 78 erkek katılımcının performans değerlendirme algılamalarına ait ortalaması 50,37 olarak karşımıza çıkmaktadır.

İstatistiksel olarak hipotezlerimizin testinde karşılaştırma yapacağımız (Asymp.Sig.) anlamlılık değerimiz $p = 0,93$ $p > \alpha = 0,05$ değerimizden büyüktür. Bu durumda H_0 hipotezimiz doğru kabul edilir ve kadın ve erkek katılımcılarımızın performans değerlendirme algıları arasında fark olmadığını söyleriz.

3.6.2. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

Performans değerlendirme sürecine ilişkin algıların yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Kruskal Wallis testi uyguladık. Aşağıda hipotezlerimizi kurup test edelim.

H_0 : Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.6. Yaş Gruplarına Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

	Yaş	N	Ortalama
Performans Değerleme Ortalamaları	22-28 yaş arası	14	49,79
	29-34 yaş arası	37	54,18
	35-41 yaş arası	29	45,38
	41-48 yaş arası	13	52,15
	48 üzeri	7	50,64
	Toplam	100	

	Performans Algılamaları Ortalamaları
Chi-Square	1,553
Df	4
Asymp.Sig.	0,81

Araştırmamıza katılan katılımcılarımızın yaş gruplarına göre performans değerlendirme algılamaları ortalamalarına baktığımızda 29-34 yaş arası katılımcılarımızın ortalaması 54,18 ile en yüksek algıya sahip olduklarını gösterirken 35-41 yaş arası katılımcıların performans değerlendirme algısı ortalaması 45,38 ile en düşük algıya sahip oldukları sonucu çıkmıştır.

Ortalamalar arasında fark olmasına karşın istatistiksel olarak anlamlılık test edildiği zaman karşılaştırma yapacağımız (Asymp.Sig.) anlamlılık değerimiz $p=0,81$ $p>\alpha=0,05$ değerimizden büyüktür. Bu durumda H_0 hipotezimiz doğru kabul edilir ve yaş gruplarına göre katılımcılarımızın performans değerlendirme algıları arasında anlamlı bir fark olmadığını söyleriz.

3.6.3. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

Performans değerlendirme sürecine ilişkin algıların medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Kruskal Wallis testi uyguladık. Aşağıda hipotezlerimizi kurup test edelim.

H_0 : Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.7. Medeni Durumlarına Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

	Medeni Durum	N	Ortalama
Performans Değerleme Ortalamaları	Evli	43	47,47
	Bekar	46	53,55
	Boşanmış	11	49,59
	Toplam	100	

	Performans Algılamaları Ortalamaları
Chi-Square	0,994
Df	2
Asymp.Sig.	0,60

Araştırmamıza katılan katılımcılarımızın medeni durumlarına göre performans değerlendirme algılamaları ortalamalarına baktığımızda bekar katılımcılarımızın ortalaması 53,55 ile en yüksek algıya sahip olduklarını gösterirken evli katılımcıların performans değerlendirme algısı ortalaması 47,47 ile en düşük algıya sahip oldukları sonucu çıkmıştır.

Ortalamalar arasında fark olmasına karşın istatistiksel olarak anlamlılık test edildiği zaman karşılaştırma yapacağımız (Asymp.Sig.) anlamlılık değerimiz $p=0,60$ $p>\alpha=0,05$ değerimizden büyüktür. Bu durumda H_0 hipotezimiz doğru kabul edilir ve medeni durumlarına göre katılımcılarımızın performans değerlendirme algıları arasında anlamlı bir fark olmadığını söyleriz.

3.6.4. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

Performans değerlendirme sürecine ilişkin algıların eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Kruskal Wallis testi uyguladık. Aşağıda hipotezlerimizi kurup test edelim.

H_0 : Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.8. Eğitim Düzeylerine Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

	Eğitim Düzeyleri	N	Ortalama
Performans Değerleme Ortalamaları	Ön lisans	14	65,79
	Lisans	58	45,83
	Yüksek lisans	28	52,54
	Toplam	100	

	Performans Algılamaları Ortalamaları
Chi-Square	5,544
Df	2
Asymp.Sig.	0,06

Araştırmamıza katılan katılımcılarımızın eğitim düzeylerine göre performans değerlendirme algılamaları ortalamalarına baktığımızda ön lisans mezunu katılımcılarımızın ortalaması 65,79 ile en yüksek algıya sahip olduklarını gösterirken lisans mezunu katılımcıların performans değerlendirme algısı ortalaması 45,83 ile en düşük algıya sahip oldukları sonucu çıkmıştır.

Ortalamalar arasında fark olmasına karşın istatistiksel olarak anlamlılık test edildiği zaman karşılaştırma yapacağımız (Asymp.Sig.) anlamlılık değerimiz $p=0,06$ $p>\alpha=0,05$ değerimizden büyüktür. Bu durumda H_0 hipotezimiz doğru kabul edilir ve eğitim düzeylerine göre katılımcılarımızın performans değerlendirme algıları arasında anlamlı bir fark olmadığını söyleriz.

3.6.5. Katılımcıların Unvanına Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

Performans değerlendirme sürecine ilişkin algıların unvan değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Mann-Whitney U testi uyguladık. Aşağıda hipotezlerimizi kurup test edelim.

H_0 : Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları unvanlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.9. Unvanlara Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

	Unvan	N	Ortalama
Performans Değerleme Ortalamaları	Yetkili	15	54,37
	Çalışan	85	49,82
	Toplam	100	

	Performans Algılamaları Ortalamaları
Mann- Whitney U	579,50
Wilcoxon W	4234,50
Z	-0,561
Asymp.Sig. (2-tailed)	0,575

Araştırmamıza katılan 15 yetkili düzeyde çalışan katılımcının performans değerlendirme algılamalarına ait ortalaması 54,37 ve 85 ast düzeyde çalışan katılımcının performans değerlendirme algılamalarına ait ortalaması 49,82 olarak karşımıza çıkmaktadır.

İstatistiksel olarak hipotezlerimizin testinde karşılaştırma yapacağımız (Asymp.Sig.) anlamlılık değerimiz $p= 0,57$ $p>\alpha=0,05$ değerimizden büyüktür. Bu durumda H_0 hipotezimiz doğru kabul edilir ve yetkili ya da ast düzeyde çalışan olsun katılımcılarımızın performans değerlendirme algıları arasında fark olmadığını söyleriz.

3.6.6. Firma Çalışanlarının Departmanına Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

Performans değerlendirme sürecine ilişkin algıların çalışan departman değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Kruskal Wallis testi uyguladık. Aşağıda hipotezlerimizi kurup test edelim.

H_0 : Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları çalıştıkları departmana göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları çalıştıkları departmana göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.10. Çalışılan Departmana Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

	Departman	N	Ortalama
Performans Değerleme Ortalamaları	İnsan kaynakları	10	89,80
	Muhasebe	12	56,46
	Proje- teklif	20	43,35
	Bilgi işlem	9	27,11
	Satın alma	15	47,97
	Ar-ge	10	44,75
	Yönetim	10	53,50
	Diğer	14	47,25
	Toplam	100	

	Performans Algılamaları Ortalamaları
Chi-Square	26,783
Df	7
Asymp.Sig.	0,00

Araştırmamıza katılan katılımcılarımızın çalıştıkları departmana göre performans değerlendirme algılamalarının istatistiksel olarak anlamlılığı test edildiği zaman karşılaştırma yapacağımız (Asymp.Sig.) anlamlılık değerimiz $p=0,00$ $p<\alpha=0,05$ değerimizden küçük çıkmıştır. Bu durumda H_0 hipotezimizi red eder ve H_1 hipotezimizi doğru kabul ederiz ve firma çalışanlarının çalıştıkları birimin performans değerlendirme algıları üzerinde etkili olduğu bu yüzden çalışılan birime göre farklılık gösterdiğini söyleriz.

Bu farklılığın değerine baktığımızda performans değerlendirme algısı en yüksek birim ortalama 89,80 ile insan kaynakları birimidir. Performans değerlendirme algılarının yüksekten sıralamasını yaparsak; 56,46 ortalama ile muhasebe birimi, 53,50 ortalama ile yönetim biriminde çalışanlar, 47,97 ortalama ile satın alma biriminin performans değerlendirme algıları gelmektedir en düşük performans değerlendirme algısına sahip birim 27,11 ortalama ile bilgi işlem birimi gelmektedir. Diğer birimlerin ortalama puanları birbirine yakın değerler gösterirken bilgi işlem biriminin ortalama puanının bu kadar değişkenlik göstermesinin nedeninin araştırılması gereklidir.

3.6.7. Çalışanların Firmada Çalışma Sürelerine Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

Performans değerlendirme sürecine ilişkin algıların firmadaki çalışma süreleri değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Kruskal Wallis testi uyguladık. Aşağıda hipotezlerimizi kurup test edelim.

H_0 : Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları firmada çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları firmada çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.11. Çalışma Sürelerine Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

	Çalışma Süresi	N	Ortalama
Performans Değerleme Ortalamaları	1-2 yıl arası	18	51,14
	3-5 yıl arası	52	49,03
	5 yıl üzeri	30	52,67
	Toplam	100	

	Performans Algılamaları Ortalamaları
Chi-Square	0,311
Df	2
Asymp.Sig.	0,85

Araştırmamıza katılan katılımcılarımızın firmada çalışma sürelerine göre performans değerlendirme algılamaları ortalamalarına baktığımızda 5 yıl üzeri bir çalışma süresi olanların ortalama 52,67 puanla en yüksek performans değerlendirme algısına sahip olduğu görülmüştür. 51,14 ortalamayla 1-2 yıllık çalışma süresi olanlar ve en düşük

performans değerlendirme algısına 49,03 ortalamaya sahip, 3-5 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılarımızın olduğu sonucu çıkmaktadır.

Ortalamalar arasında fark olmasına karşın istatistiksel olarak anlamlılık test edildiği zaman karşılaştırma yapacağımız (Asymp.Sig.) anlamlılık değerimiz $p=0,85$ $p>\alpha=0,05$ değerimizden büyüktür. Bu durumda H_0 hipotezimiz doğru kabul edilir ve çalışma sürelerine göre katılımcılarımızın performans değerlendirme algıları arasında anlamlı bir fark olmadığını söyleriz.

3.6.8. Çalışanların Maaş Gruplarına Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

Performans değerlendirme sürecine ilişkin algıların maaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Kruskal Wallis testi uyguladık. Aşağıda hipotezlerimizi kurup test edelim.

H_0 : Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları firmadan elde ettikleri gelire göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları firmadan elde ettikleri gelire göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.12. Maaş Gruplarına Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

	Çalışma Süresi	N	Ortalama
Performans Değerleme Ortalamaları	2000-2999 arası	12	41,75
	3000-3999 arası	48	52,22
	4000-4999 arası	40	51,06
	Toplam	100	

	Performans Algılamaları Ortalamaları
Chi-Square	1,279
Df	2
Asymp.Sig.	0,52

Araştırmamıza katılan katılımcılarımızın firmadan aldıkları maaşa göre performans değerlendirme algılamaları ortalamalarına baktığımızda 200-2999 tl arası geliri olanın ortalama 52,22 puanla en yüksek performans değerlendirme algısına sahip olduğu görülmüştür. 51,06 ortalamayla 4000-4999 tl geliri olanlar ve en düşük performans değerlendirme algısına 41,75 ortalamaya sahip 3000-3999 tl arası geliri olan çalışanlarımız gelmektedir.

Ortalamalar arasında fark olmasına karşın istatistiksel olarak anlamlılık test edildiği zaman karşılaştırma yapacağımız (Asymp.Sig.) anlamlılık değerimiz $p=0,52$ $p>\alpha=0,05$ değerimizden büyüktür. Bu durumda H_0 hipotezimiz doğru kabul edilir ve maaş gruplarına göre katılımcılarımızın performans değerlendirme algıları arasında anlamlı bir fark olmadığını söyleriz.

3.6.9. Çalışanların İnsan Kaynakları Biriminden Memnun Olması Durumuna Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

Performans değerlendirme sürecine ilişkin algıların insan kaynakları biriminin çalışmasından memnuniyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Mann-Whitney U testi uyguladık. Aşağıda hipotezlerimizi kurup test edelim.

H₀: Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları insan kaynakları biriminin çalışmasından memnun olup olmadıklarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcılarımızın performans değerlendirme süreci algılamaları insan kaynakları biriminin çalışmasından memnun olup olmadıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.13. İnsan Kaynakları Biriminden Memnun Olması Durumuna Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

	Cinsiyet	N	Ortalama
Performans Değerleme Ortalamaları	İnsan kaynakları biriminin çalışmasından memnunum.	34	82,96
	İnsan kaynakları biriminin çalışmasından memnun değilim.	66	33,78
	Toplam	100	

	Performans Algılamaları Ortalamaları
Mann- Whitney U	18,50
Wilcoxon W	2229,5
Z	-8,040
Asymp.Sig. (2-tailed)	0,00

Katılımcılarımıza sorduğumuz insan kaynakları biriminden memnuniyet durumları ile performans değerlendirme algıları arasında istatistiksel olarak (Asymp.Sig.) anlamlılık değerimiz $p= 0,00$ $p<\alpha=0,05$ değerimizden küçüktür. Bu durumda H_0 hipotezimiz red edilir ve katılımcılarımızın performans değerlendirme algılarının insan kaynakları biriminin çalışmasından memnun olup olmalarına göre fark olduğunu söyleriz.

Bu farklılığa baktığımızda insan kaynaklarının çalışmasından memnun olmayanların ortalaması 82,96 ile daha yüksek performans değerlendirme algısına sahip olduklarını söyleriz. Katılımcılarımız arasında insan kaynakları biriminin çalışmasından memnun olanların ortalaması 33.78 ile daha düşük bir performans değerlendirme algısına sahip olduğu sonucu karşımıza çıkmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışanların, organizasyonların veya organizasyon içi departmanların belirli dönem ve belirli standartlarda hazırlanmış olan ölçütlerin uygulanmasıyla performansının ölçümünün sağlanmasına ‘performans değerlendirme’ denilmektedir. Performans değerlendirme hem çalışanları hem yöneticileri hem de organizasyonları etkileyen önemli bir süreçtir. Bu süreç içerisinde yöneticiler çalışanların performanslarını değerlendirirken kesinlikle adaletli ve dikkatli bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Organizasyonlar için performans değerlendirme oldukça öneme sahiptir. Performans değerlendirme sonucunda çıkan neticeler işletme, yönetici ve işgörenlere yol gösterici ve yönlendirici nitelikte olacaktır. Geribildirimler ile işgörenlerin verimliliği, iş doyumları, işe bağlılıkları ve motivasyonları yeni bir boyut kazanmaktadır. Yöneticiler işletme amaçlarına ne ölçüde ulaşabilecekleri, işletme hedefleri için işgören katkısının boyutunun ölçülmesi gibi konularda bilgi sahibi olurlar. İşletmeler için ise işletme içerisinde yer alan çalışanların performanslarının yükselmesi, bununla birlikte birimlerin performanslarının yükselmesi sonucuyla organizasyonun gelişim göstermesi, işletmenin karlılığının artması, verimde yaşanan artış gibi faydaları vardır.

Çalışma kapsamında uygulama yapılacak olan firma, inşaat sektöründe hizmet veren bir firmadır. Çalışmada firma kapsamındaki işgörenlerin, firmalarında uygulanan performans değerlendirme faaliyetlerine yönelik düşüncelerinin belirlenmesi, performans değerlendirme sürecinde demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, pozisyon, maaş) göre işgörenlerin algılamalarının farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlara bakıldığında;

Demografik faktörlerin performans değerlendirme üzerindeki etkilerine bakılacak olursa genel itibariyle algılamalar arasında ciddi boyutta farklar olduğu görülmemektedir. Demografik faktörler performans değerlendirme algıları üzerinde önemli ölçüde etkili değildirler. Firma performans değerlendirme hususunda üstün bir başarıya ulaşamamıştır. Performans değerlendirme politikaları, uygulamaları katılımcılar tarafından yetersiz bulunmuştur. Birçok uygulamada işgörenler kararsız kalmışlardır. İşgörenlerin kararsız kaldıkları hususlar şunlardır;

- İşletme içerisinde; ücret yönetimi, terfi, ödüllendirme veya cezalandırma, yer değiştirmeler gibi uygulamalarda uygulamaların yeterliliği,
- Çalışanları tanımaya yönelik değerlendirmeler,
- Değerlendirmeler ile genel işletme durumunu belirlemek ve eksiklikler, sorunlar var ise bunlara yönelik bilgilerin temin edilmesine yönelik uygulamalar,
- İşletmede gerçekleştirilecek eğitim hizmetlerinde; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitimle ilgili değerlendirmelere yardımcı olmayı sağlamak hususu,
- İşletme içerisinde yönetici ve çalışan arasında diyalogun kuvvetli olup olmadığı,
- İşgörenlerin işe ve işletmeye olan bağlılıklarının artırılmasının sağlanması ve çalışanın iş doyumunun, verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasına yönelik faaliyetler.

Analiz kapsamında incelenen firmanın, insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme faaliyetlerine yakın zamanda başlaması işgörenlerin uygulamalar hakkındaki görüşlerinin kararsız olmasına sebep olmuştur. Firmanın performans değerlendirme uygulamalarının yeni yeni faaliyette olması sebebiyle eksiklikler ve aksaklıklar olabilmektedir. Buna bağlı olarakta işgörenler bu uygulamaları tam anlamıyla algılayamamış olduklarından genelde uygulamalar hakkında kesin cevaplar verememişlerdir.

Bu kararsızlığın giderilmesi adına firma insan kaynakları yönetimi birimi ve performans değerlendirme sisteminde büyük bir değişikliğe gitmeli, eksikliklerini ve aksayan yönlerini tespit edip gidermeye çalışmalıdır. Performans değerlendirmelerini sık sık ve düzenli bir şekilde yürütmeli, sistemli, adil, eşit, geliştirici, güvenilir, kapsamlı, sürekli, personelin katılımına imkan veren bir sistemin oluşturulması sağlanmalıdır.

GCCRIS

KAYNAKÇA

ACAR, Ahmet Cevat, (2009), “ İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınları, İstanbul.

AĞAN, Naz, (2007), “Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması”, T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

AKÇAKANAT, Tahsin, (2009), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme:İsparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama”, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

AKDENİZ Yeşim, (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması”, T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

AKOĞLAN KOZAK, Meryem, (1999), “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar”, Detay Yayıncılık, Ankara.

AKSOY, Müge, (2010), “Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi”, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

AKŞİT, Fatih, (2008), “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

AKTUNA, Metin, (2007), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama’’, T.C. Dumlupınar üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gönül, (2001), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetimi’’, Barış Yayınları, İzmir.

ALTAN, Yakup, (2005), ‘‘ Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi’’, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.

ARLI, M. ve NAZİK, H. (2001), ‘‘*Bilimsel Araştırmaya Giriş*’’Ankara: Gazi Kitabevi.

ASLAN, Gamze, (2012), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme’’, T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BAYIR, Mehmet, ERGÜL, Mümin, (2006), ‘‘ İş Güvenliği ve Risk Değerlendirme Uygulamaları’’, Uluslararası Kalıp Üreticileri Birliği Yayınları, Bursa.

BAYKAL, Beril, (2007), ‘‘uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetimi; Yönelim Felsefe ve Uygulamalar Bakımından Karşılaştırmalı Bir İnceleme’’, T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

BAYRAÇ, Ahmet, (2008), ‘‘İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme’’, T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sanayi ve Teknoloji Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan, (2008), ‘‘ İnsan Kaynakları Yönetimi’’, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

BULUT, Zeki Atıl, ENĐİN, Kemal, (2006), ‘‘Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları’’, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi, Cilt 13, Sayı 2.

BÜYÜKFIRAT, Beyza, (2009), ‘‘Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerine Etkileri:İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması’’, T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza, (1998), ‘‘Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi’’, Der Yayınları, İstanbul.

CANMAN, Doğan, (1993), ‘‘ Çağdaş Personel Yönetimi’’, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay. (TODAİE), Ankara.

CANMAN, Doğan, (1995), ‘‘ Çağdaş Personel Yönetimi’’, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay. (TODAİE), No: 260, 1. Baskı, Ankara.

ÇAKIR, Tufan, (2007), ‘‘ İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İşlem Sistemlerinin kullanımı: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tutumları Üzerine Bir Araştırma’’, T.C. Niğe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğe.

ÇELEBİOĞLU, Ayça, (2012), “Kobi’lerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bursa İlinde Bir Uygulama”, T.C. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilecik.

ÇİMEN, Ferhat, (2009), “Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması”, T.C. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ÇORAKÇI, Ayşe Özge, (2007), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Kurum İmajının Sürekliliğinin Sağlanmasındaki Rolü ve Bir Uygulama”, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

DEMİR, İlker, (2013), “İstanbul Büyükşehir Sınırları Dahilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi”, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

DERİNGÖL, Halil, (2010), “Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma”, T.C. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

DİL, Meltem, (2005), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

DURMUŞ, Elif, (2007), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Bir Araç Olarak Kurumsal Kaynak Planlaması”, T.C. Gazi

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

DÜREN, A.Zeynep, (2000), ‘‘ 2000’li Yıllarda Yönetim’’, Alfa Yayınları, İstanbul.

DÖKÜNTER, Aylın, (2006), ‘‘ Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi’’, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ERDİL, Oya, ALPKAN, Lütfi H., BİBER, Levent, (2004), ‘‘İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme’’, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İzmir.

ERDOĞAN, İlhan, (1991), ‘‘İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri’’, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

ERDOĞDU, Emel, (2013), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi’’, T.C. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ERGİN, Canan, (2002), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım’’, Acedemyplus Yayınevi, 2. Baskı, Ankara.

ERGİN, Gülen, (2012), ‘‘Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama’’, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ESKİCİ, Ercan, (2005), “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sisteminden Memnuniyet Düzeyleri Ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara.

ESMER, İlker, (2011), “İzmir İlinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması”, T.C. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

EYİTMİŞ, A.Melih, BAKAN, İsmail, DEMİR, Bircan, (2011), “Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma”, T.C. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 8, Sayı 16.

FERECOV, Rakif, (2011), “İnsan Kaynakları Performans Değerleme ve Uygulama”, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Yayın No 48.

FINDIKÇI, İlhami, (2001), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami, (2003), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami, (2009), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, İstanbul.

GALİPOĞLU, Özlem, (2014), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemlerinin Firmalara Sağladığı Katkılar Üzerine Farklı Sektörlerden Uygulama Örneği”, T.C. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Bursa.

GEDİKLİ, Kübra, (2007), ‘‘Kamu Bürokrasisinin Denetim Aracı Olarak Performans Değerlemesi’’, T.C. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.

GEYLAN, Ramazan, TONUS, H.Zümrüt, (2013), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetimi’’, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No:2900.

GÖK, Sibel, (2009), ‘‘Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma’’, Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 2.

GÖKTAŞ, Duygu, (2014), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bankalarda Bir Uygulama’’, T.C. Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

GÜRÜZ, Demet, ÖZDEMİR YAYLACI, Gaye, (2007), ‘‘ İletifim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi’’, MediaCat, İstanbul.

GÜVEN, Sami, (2001), ‘‘Sosyal Politikanın Temelleri’’, Ezgi Yayınları, 3. Basım, Bursa.

HAZNEDAR, Berrin, (2006), ‘‘ İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri’’, T.C. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

HELVACI, M.Akif, (2002), ‘‘Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi’’, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 35, Sayı 1-2.

IRMAK, Nuh, (2013), ‘‘ Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi İç Denetim İlişkisi’’, T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma

Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

İŞİK, Metin, (2012), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerleme Konusunda Amprik Bir Çalışma”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

İPEK, Enes, (2010), “İşletmelerde Performans Yönetimi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

KALYONCU, Tuba, (2010), “Performans Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Arasındaki İlişkisi: TEB Çağrı Merkezi Örneği”, T.C. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

KARA, Derya, (2009), “Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi”, İşletme Araştırmaları Dergisi 1/1, Ankara.

KARACAN, Esin, ERDOĞAN, Özlem Nazan, (2011), “İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 21, Kocaeli.

KARAKOÇ, Hatice, (2009), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirmenin Örgüt Performansı Üzerindeki Etkileri”, T.C. Dumlupınar üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

KARAKURT, Abdullah, (2009), “Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerinde Etkisi:Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan

Araştırması”, T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

KAYNAK, Adnan, (2011), “Stratejik Liderliğin Performans Değerleme Üzerindeki Etkileri ve Kütahya İli Ortaöğretim Kurumlarına Ait Bir Uygulama”, T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

KAYNAK, Tuğray, ADAL, Zeki, ATAAY, İsmail, UYARGİL, Cavide, vd., (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No:7, İstanbul.

KAYNAK, Tuğray, (2000), “İnsan Kaynakları Planlaması”, Tuğray Kaynak v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 2.bs., İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları No:7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

KILIÇ, Mustafa, BİLGİNOĞLU, Barış, (2010), “İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği”, Sosyo Ekonomi Dergisi, No. 3.

KIZILOĞLU, Sıdıka Deniz, (2012), “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım”, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

KÖKSAL, Mustafa, (2007), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Avcı Ofset, 2. Baskı, İstanbul.

KÖSE, Mehmet, (2010), “Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, T.C. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

KULA, Sibel, (2006), ‘‘Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi’’, T.C. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

KÜÇÜKKÖSELECİ, Elif, (2009), ‘‘Teknolojik Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma’’, T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

MERCAN, Levent, (2005), ‘‘ İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği’’, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 14.

MURADOVA, Terane, ‘‘ İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi’’, Qafqaz Üniversitesi, Journal of Azerbaijani Studies.

M.SATTAR, Bashar, (2010), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi: TCDD Genel Müdürlüğü Örneği’’, T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ÖNELGE, Yeşim, (2007), ‘‘İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama’’, T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÖNEMLİ, Aybilge, (2010), ‘‘Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri’’, T.C. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ÖZÇELİK, Özlem, (2011), ‘‘Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı

Üzerindeki Etkileri”, T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

ÖZDEMİR, Erkan, (2002), “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, Uludağ Üniversitesi, İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, İşgüç Dergisi, Cilt:4, Sayı:6.

ÖZDEMİR, İsmail, (2007), “Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Model Önerisi”, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

ÖZDEMİR, Yasemin, (2010), “Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İSO 500 Örneği”, T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora tezi, Sakarya.

ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi, (2005), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Kitabevi, 3. Basım. Adana.

ÖZTÜRK, Serkan, (2009), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama”, T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

ÖZTÜRK, Sezen, (2008), “Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı”, T.C. Başkent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ÖZTÜRK, Ümit, (2008), “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) İle Performans Değerlemesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SAYIN, Burçak, (2008), “Personel Başarı Değerlemesi”, T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Dönem Projesi, Ankara.

Sayıştay Raporu, (2003), “Sayıstay’ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu”, <http://sayıstay.gov.tr/yayın/yayınicerik/aras28SayPerOlcArsRap.pdf>, (31.03.2011).

SELAMOĞLU, Ahmet, (2001), “İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları”, İstanbul.

SÜMER, Canan,H., (2000), “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”, **AYCAN, Zeynep. (2000)**, “Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları” içinde, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

SÜNGÜ, Ahmet, (2004), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, T.C. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

ŞAHİN, Levent, (2004), “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hoteli Uygulaması”, Bilgi (8).

ŞAMİLOĞLU, Famil, (2003), “Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri Literatür İncelemesi”, Niğde Ü. İİ.B.F. Dergisi, Sayı no: 4, Niğde.

ŞENER, Zeynep, EGE, İlhan, (2013), “Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması”, Muhasebe ve Finansman Dergisi.

ŞİMŞEK, Mehmet Şerif, (2005), “ İşletme Bilimlerine Giriş”, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.

ŞİMŞEK, Tarık Özgür, (2008), “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinden Seçme ve Yerleştirmenin Önemi ve Antalya Bölgesinde Bir Araştırma”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

TANSEL, Ali Erol, (2007), “Toplam Kalite Yönetimi İle Performans Değerlemesi İlişkisi ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları”, T.C. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

TARLIG, Yaşar Tolga, (2006), “Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

TAŞKIN, Serap, (2012), “Performans Değerleme Aracı Olarak Gizli Müşteri Uygulamaları ve Yönetimi; 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

TAŞLIYAN, Mustafa, ARI, Nazmiye Ülkü, Duzman, Burak, (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri

Üzerinde Bir Alan Araştırması”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, ISSN:1309-8039, Kahramanmaraş.

TEZELLER, Adile, (2009), “ Hastanelerde Performans Değerleme ve İstanbul’da Faaliyet Gösteren Özel Hastanelere Yönelik Bir Araştırma”, T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

TMMOB, (2011), “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Alanında Temel Bilgiler”, Özdil Basımevi, İstanbul.

TUNÇER, Polat, (2012), “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, T.C. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ISSN:1300-302X, Samsun.

TUNÇER, Polat, (2013), “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, Sayı 88.

TÜRKER, A.Yasin, (2001), “Sicil Değerlendirme Sisteminin Objektif Hale Getirilmesi İçin Neler Yapılmalıdır?”, Deniz Harp Akademisi, Bitirme Tezi.

T.C. İSTANBUL VALİLİĞİ, İl Millî Eğitim Müdürlüğü, (2012), “İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Performans Değerlendirme Kriterleri”, İstanbul.

UYARGİL, Cavide, (1994), “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:262.

UYSAL, Alime, (2012), “Hemşirelerde Performans Değerleme Yöntemi Konusunda Bir Araştırma”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÜNAL, Pınar, (2008), ‘‘Uluslar Arası İnsan Kaynakları Yönetimi’’, T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen İLİMLERİ Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÜNVER, Yeşim, (2005), ‘‘İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemi’’, T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ‘İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Dönem Projesi, Ankara.

VARDARLIER, Pelin, (2014), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü’’, T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

YATKIN, Ahmet, (2008), ‘‘Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri’’, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Elazığ.

YILDIRIM, Filiz, (2006), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma’’, T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

YUMUŞAK, Sedat, (2009), ‘‘İnsan KAYNAKLARI Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama’’, T.C. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa.

YURDAKUL, A. Taha, (2004), ‘‘K.K.K.’nda Görevli Subay ve Astsubayların Performans Değerleme Sistemine Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi’’, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.

YÜKSEL, Öznur, (2000), “ İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi. Ankara.

İnternet Kaynakları:

<http://www.adgebs.com/blog/turk-kulturunde-360-performans-degerlendirme-yontemi-gerçekten-sihirli-cubuk-mu-14.html> (04.10.2015)

<http://akinci0688.tr.gg/%26%23304%3BNSAN-KAYNAKLARI-Y-OeNET%26%23304%3BM%26%23304%3BNDE-PERFORMANS-DE%26%23286%3BERLEND%26%23304%3BRME-S%26%23304%3BSTEM%26%23304%3B.htm> (29.09.2015)

http://www.alomaliye.com/2007/huseyin_firat_iscinin_performans.htm (15.09.2015)

http://www.baldef.gov.tr/GOREV_TANIMLARI/G%C3%96REV%20TANIMI%20B%C4%B0LG%C4%B0%20NOTU.pdf (17.07.2015)

<http://emrebahar.blogspot.com.tr/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans.html> (20.09.2015)

<http://eturksoft.com/Adepo/Haber/Dosya/2759.pdf> (08.08.2015)

<http://www.iienstitu.com/performans-degerlendirme-yontemleri-360-derece-ornegi/> (04.10.2015)

<http://www.uslanmam.com/yatirim-firsatlari-ve-kariyer-planlari/188181-analizitanimlari-ve-gerekleri.html> (17.07.2015)

<http://www.yetenekyonetimi.co/2013/12/performans-degerlendirmede-yapilan.html> (15.09.2015)

EK-1: Anket Formu**ANKET FORMU**

Değerli Katılımcı, Aşağıda Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğretim üyesi Doç. Dr. A. Mete TÖRÜNER danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama” adlı yüksek lisans çalışması için hazırlanan anket formu yer almaktadır. Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle cevaplayınız. Vereceğiniz yanıtlar sadece akademik amaçlı kullanılacak olup sonuçlar hiçbir şekilde farklı kurum ve kişilere yansıtılmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırıp çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

Yağmur ÇOBAN
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç.Dr. A. Mete TÖRÜNER
Danışman

İŞLETME BİLGİLERİ

İşletmenin Kuruluş Yeri : ANKARA

İşletmenin Kuruluş Yılı : 2007

İşletmede Çalışan Personel Sayısı : 1175

GENEL BİLGİLER

Cinsiyetinizi Belirtiniz : Erkek () Bayan () Diğer ()

Yaşınızı Belirtiniz : 22-28 () 28-34 () 35-41 () 42-48 () 48 ve üzeri ()

Medeni Durumunuzu Belirtiniz : Evli () Bekar () Boşanmış ()

Çocuk sayısını belirtiniz : (.....)

Eğitim Düzeyinizi Belirtiniz: İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans ()

Yüksek Lisans () Doktora ()

Unvanınızı Belirtiniz : Yetkili () Çalışan ()

Çalıştığınız Departmanı Belirtiniz: İnsan Kaynakları () Muhasebe ()
 Proje&Teklif () Bilgi İşlem () Pazarlama () Satın Alma () Ar-ge ()
 Üretim () Yönetim () Diğer ()

İşyerindeki Toplam Çalışma Sürenizi Belirtiniz : 1-3 yıl () 3-5 yıl () 5 yıldan fazla ()

Haftalık Çalışma Saatinizi Belirtiniz : (.....)

Maaşınızı Belirtiniz : 1000-1999 () 2000-2999 () 3000-3999 () 4000-4999 ()

Yaptığınız İş Seviyor musunuz : Evet () Hayır ()

İnsan Kaynakları Biriminin Çalışmasından Memnun musunuz : Evet() Hayır()

KATILIMCILARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

Aşağıdaki sorulara lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyerek cevap veriniz.

1- Firmamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.

Evet () Kısmen () Hayır ()

2- Firmamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.

Evet () Kısmen () Hayır ()

3-Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.

Evet () Kısmen () Hayır ()

4- Firmamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.

Evet () Kısmen () Hayır ()

5- Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.

Evet () Kısmen () Hayır ()

6- Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.

Evet () Kısmen () Hayır ()

7- Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.

- Evet () Kısmen () Hayır ()
- 8- Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.
- Evet () Kısmen () Hayır ()
- 9-Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.
- Evet () Kısmen () Hayır ()
- 10-Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.
- Evet () Kısmen () Hayır ()
- 11-Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.
- Evet () Kısmen () Hayır ()
- 12-İsimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.
- Evet () Kısmen () Hayır ()
- 13-İsimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.
- Evet () Kısmen () Hayır ()
- 14-Firmamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.
- Evet () Kısmen () Hayır ()
- 15-Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.
- Evet () Kısmen () Hayır ()
- 16-Firmamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.
- Evet () Kısmen () Hayır ()
- 17-Firmamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.
- Evet () Kısmen () Hayır ()
- 18-Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.
- Evet () Kısmen () Hayır ()
- 19-Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.
- Evet () Kısmen () Hayır ()
- 20-Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.
- Evet () Kısmen () Hayır ()

EK-2:İntihal Raporu**İNTİHAL RAPORU**

Turnitin Orijinallik Raporu
Tez Yağmur Çoban tarafından
Tez Tarama (SBE tez) den

- 28-Ara-2015 12:57 EET' de işleme konu
- NUMARA: 617841497
- Kelime Sayısı: 28632

Benzerlik Endeksi
%11

Kaynağa göre Benzerlik
İnternet Sources:

%9

Yayınlar:

%5

Öğrenci Ödevleri:

%7

EK-3:Özgeçmiş Örneği**ÖZGEÇMİŞ****Adı ve Soyadı:** Yağmur ÇOBAN**Doğum Yeri ve Tarihi:** Ankara, 1991**Öğrenim Durumu:**

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İktisat	Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	2013
Yüksek Lisans	İşletme Yönetimi	Atılım Üniversitesi	2016

Yabancı Diller: İngilizce (Orta Düzey)**Yayınlar:** Yok**E-posta:** yagmurcoban0669@gmail.com**Telefon:** 05416642356**Tarih:**

GCPRIS