

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ

Hazırlayan
Serkan ÖZTÜRK

anakkale 2009

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

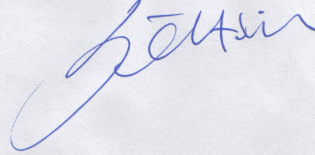
Tarih

17.12.2009

Adı ve Soyadı

İmza

SERKAN ÖZTÜRK



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü ne

Serkan ÖZTÜRK' e ait "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama" adlı çalışma, jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı, YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Üye :

Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ
(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Mahir GÜMÜŞ

Üye

Yrd. Doç. Dr. Bünyamin BACAK

Tez No : 358003

Tez Savunma Tarihi : 17/12/2009

OKAY

Doç. Dr. Yücel ACER

Enstitü Müdürü

14.01.2010

ÖZET

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. Çalışmamızın amacında, performans değerlemenin gerekliliğini ve önemini vurgulayarak, çıkan sonuçlar doğrultusunda insan kaynağının şirket yararına nasıl dönüştürüldüğünü belirlemeye yöneliktir.

Bu çalışma aynı zamanda, performans değerlemeye başlamadan önceki hazırlık çalışmalarından, sonuçların değerlendirilmesi aşamasına kadar etkin bir değerlendirme yapılması için neler yapılması gerektiğini belirlemeyi, değerlemenin hangi amaçlarla yapıldığını tespit etmeyi ve sonuçların ne şekilde kullanılabileceğini göstermeyi hedeflemiştir.

Çalışmamızda öncelikle performans değerlemenin önemi ve amacı açıklanmış olup, teknik terimler üzerinde durulmuştur. Daha sonra performans değerlendirme konusu geniş bir boyutta ele alınmış, performans değerlemenin yararları, kullanım alanları, değerlemenin taşınması gereken özellikler, performans değerlendirme süreci, yöntemleri ve sonuçlarının kullanım alanları, değerlendirme sürecinde düşülen hatalar ve değerlemenin sakıncaları gibi konulara detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Yaptığımız açıklamalar doğrultusunda teorik kapsamın bir uygulaması niteliğinde olabilecek otomotiv sektöründe bir firmada uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan tüm veriler doğrultusunda, şirket 2009-2010 yılı politikasını belirlemiş olup, bir sonraki dönem için önlemler alma şansı yakalamıştır.

Yapmış olduğumuz uygulama ve baz alınan kriterler firmanın yapısına uygun olarak karma bir yöntem kullanılarak hazırlanmış olup, performans değerlendirme konusunda bundan sonraki çalışmalara kaynak oluşturmayı hedeflemiş ve objektif sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

In today's businessess, it shows using human resource management in an effective manner is what creates the basic functions of a business. As we have come across and relized it is the most evident factor for the companies achiev monts sor failure. When companies are in the usage of effective human resource management it is possible to compete with all rivals and it also has notential to bring a rise to all market shares therefore will drawthe company to a good position in business. The main reason for this study is to emphasize the importance of performance valuation and point out what needs to be worked on for successful results in human resource management for the benefit of the company.

This study also aims to determine what needs to be done to make an effective evaluation from the preparation studies, which take part before the performance evaluation, to the process of assessing the results, to establish in which purposes the evaluation has been done and to indicate in what ways the results can be used.

Our initial purpose of this study is to dearly explain the importance and purpose of performance valuation whilst using tehcnical terminoligy. Subsequently the topic of performance valuation has been extended to a more wider discussion underliving and covering the magintude of performance valuation, benefits intention of use, struecture of usuage, method and length to be carried out, techniques and the results of covered area or any necessary alterations.

In pursuance of our explanations, an applied research which has the qualities of the theoretical content has been practiced in one of the company After the results that has been gained at the end of research, the company established the policy of 2009-2010 term and got the chance of taking precautions for the next period.

Our applied practice and accepted criterias have been prepared using a mixed method in comformity with the characteristics of one of the company Furthermore, they have aimed to generate a resource for the next studies relating to the performance evaluation and it has also been struggled to gain objective result.

ÖNSÖZ

Yönetim biliminin günümüzde ulaştığı gelişimin bir sonucu olarak insan kaynakları yönetiminde de büyük değişimler yaşanmıştır. Artık yöneticiler insan kaynakları yönetimini işletmenin ikincil unsurlarından biri olarak değil işletme yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak görmeye başlamışlardır. Çünkü yöneticiler sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin yolunun; iyi eğitilmiş, işletmeye bağlı ve motive edilmiş çalışanlara sahip olmaktan geçtiğinin farkına varmışlardır. Bu özelliklere sahip personel kadrosu ancak iyi bir insan kaynakları yönetim sistemi ile sağlanabilir. Bu noktada performans değerlendirme önemli bir insan kaynakları yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü performans değerlendirme; personel seçimi, eğitim, kariyer planlaması ve ücret gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına geri besleme imkanı sağlamaktadır.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, tanımı, amaçları, fonksiyonları ve işlevleri üzerinde durulmuş olup genel olarak insan kaynakları kavramı açıklanmıştır. İkinci Bölüm, çalışmamızın ana konusunu oluşturan performans değerlendirme konusu geniş bir boyutta ele alınmış olup, tezimizin son bölümü olan üçüncü bölümde ise, ilk iki bölümde açıklanan teorik bilgilerin uygulamaya nasıl dönüştürüldüğünü göstermek amaçlı olarak bir uygulama yapılmıştır.

Öncelikle çalışmamın her aşamasında benden değerli fikirlerini ve katkılarını esirgemeyip bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ' ye, benden maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, bu günlere gelmemde çok şey borçlu olduğum aileme, çalışmam boyunca her zaman fikir ve önerileri ile beni yönlendiren değerli hocalarım, Yrd. Doç. Dr. Mahir GÜMÜŞ, Yrd. Doç. Dr. Bünyamin BACAK, Yrd. Doç. Dr. Suat UĞUR, Yrd. Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK, Yrd. Doç. Uğur DOLGUN'a, çalışmamın oluşmasında her dakika yanımdan ayrılmayan ve manevi desteğini hiç esirgemeyen biricik eşim Hafize ÖZTÜRK'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ONAYI	
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
EKLER.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. İnsan Kaynağının İşletmeler İçin Önemi.....	3
1.1.1. İnsan Kaynağının Tanımı.....	4
1.1.2. İnsan Kaynağının İşletmedeki Yeri.....	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	7
1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı.....	8
1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Fonksiyonları.....	10
1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	12

1.3.3.1. İşgücü Planlaması.....	13
1.3.3.2. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme.....	17
1.3.3.3. İnsan Kaynağının Eğitimi ve Kariyer Planlaması.....	18
1.3.3.4. GÜDÜLEME İşlevi.....	20
1.3.3.5. Ücretleme İşlevi	20
1.3.3.6. Çalışma İlişkileri ve Güvenlik İşlevi.....	20
1.3.3.7. İletişim İşlevi.....	21
1.3.3.8. Performans Değerlemesi.....	21

II. BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

2.1. Performans Değerlemenin Tanımı ve Önemi.....	23
2.1.1. Performans Değerlemenin Tanımı	23
2.1.2. Performansın Tanımı	26
2.1.3. Performans Değerlemenin Önemi.....	26
2.2. Performans Değerlemenin Amaçları ve Yararları.....	27
2.2.1 Performans Değerlemenin Amaçları.....	28
2.2.2. Performans Değerlemenin Yararları.....	29
2.2.2.1. Değerlendiren (Yöneticiler) Açısından Yararlar.....	30
2.2.2.2. Değerlendirilenler (Astlar) Açısından Yararlar.....	30
2.2.2.3. Örgüt (Organizasyon) Açısından Yararlar.....	31
2.3. Performans Değerleme Sonuçlarının Taşınması Gereken Özellikler ve Kullanım Alanları	31
2.3.1. Performans Değerleme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler..	31

2.3.1.1. Geçerlilik.....	32
2.3.1.2. Güvenirlilik.....	32
2.3.1.3. Pratiklik.....	33
2.3.2. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	33
2.3.2.1. Stratejik Planlama.....	34
2.3.2.2. Ücret – Maaş Yöntemi.....	36
2.3.2.3. Kariyer Yönetimi.....	37
2.3.2.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	39
2.3.2.5. İşten Çıkarma Kararı.....	40
2.3.2.6. Rotasyon, İş Genişletme ve Zenginleştirme Uygulamaları.....	41
2.3.2.7. Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	41
2.4. Performans Değerleme Süreci.....	42
2.4.1. Hazırlık Çalışmaları.....	42
2.4.2. Değerleme Amacının Belirlenmesi.....	44
2.4.3. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi.....	45
2.4.3.1. Kişilik Tabanlı Değerleme.....	45
2.4.3.2. Davranış Tabanlı Değerleme.....	45
2.4.3.3. Sonuç Tabanlı Değerleme.....	46
2.4.4. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi.....	46
2.4.5. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi.....	48
2.4.6. Değerlemenin Kimler Tarafından Yapılacağıının Belirlenmesi.....	48
2.4.6.1. Yöneticilerin Değerlemesi.....	48
2.4.6.2. Müşteri Değerlemesi.....	49

2.4.6.3. Kendi Kendine Değerleme.....	49
2.4.6.4. İş Arkadaşlarının Değerlemesi.....	50
2.4.6.5. Astların Değerlemesi.....	50
2.4.7. Değerlemeyi Nasıl Yapılacağıın Belirlenmesi.....	51
2.4.8. Performans Değerleme Yönteminin Seçimi.....	51
2.4.9. Yöneticilere ve İşgörenlere Bilgi Verme.....	51
2.4.10. Yetersiz Performansın Nedenleri.....	52
2.4.11. Yetersiz Performansın Giderilmesi.....	53
2.4.11.1. İş Görenin Eğitimi.....	53
2.4.11.2. İşlerin Yeniden Tasarlanması.....	53
2.4.11.3. Danışmanlık.....	53
2.4.11.4. Disiplin Programları Uygulanması.....	54
2.5. Performans Değerleme Yöntemleri.....	54
2.5.1. Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	54
2.5.2. Grafik Değerleme Yöntemi.....	56
2.5.3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi.....	58
2.5.4. Kritik Olay Yönetimi.....	59
2.5.5. Serbest Anlatım Yönetimi.....	60
2.5.6. Değerleme Merkezi Yönetimi.....	61
2.5.7. Özdeğerleme Yöntemi.....	62
2.5.8. Kontrol Listesi Yöntemi.....	62
2.5.9. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi.....	65
2.5.10. 360 Derece Değerleme Yöntemi.....	66

2.5.11. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi.....	67
--	----

III. BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR FİRMADA PERFORMANS DEĞERLEME ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	69
3.1.1. Araştırmanın Konusu.....	69
3.1.2. Araştırmanın Amacı.....	69
3.1.3. Uygulama Yapılan Yer Hakkında Genel Bilgiler.....	70
3.1.4. Örnek Seçimi ve Araştırmanın Yöntemi ve Modeli.....	72
3.1.5. Performans Değerleme Formları.....	73
3.1.5.1. Üretim Personeline Yönelik Performans Değerleme Formu...	73
3.1.5.2 İdari Personele Yönelik Performans Değerleme Formu.....	74
3.1.5.3. Yöneticilere Yönelik Performans Değerleme Formu.....	74
3.1.6. Araştırmanın Kapsamı.....	74
3.1.7. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları.....	75
3.1.8. Performans Değerleme Puanının Elde Edilmesi ve Verilerinin Analizi.....	76
3.1.9. Performans Değerleme Formlarının Uygulanması.....	78
3.1.10.Araştırmanın Bulguları ve Uygulanan Yöntemin Sonuçlarının Kullanılması.....	80
3.2. Performans Değerleme Formlarının Uygulanması.....	81

3.3. Performans Değerleme Puanının Elde Edilmesi ve Verilerin Analizi.....	81
3.4. Uygulamanın Değerlendirilmesi.....	83
SONUÇ.....	86
KAYNAKÇA.....	89
EKLER.....	96
EK- 1. Performans Değerleme Formu (Üretim Personeli İçin).....	96
EK- 2. Performans Değerleme Formu (İdari Personel İçin).....	98
EK- 3. Performans Değerleme Formu (Yöneticiler İçin).....	100
EK- 4. Kriter Derecelendirme Tablosu.....	102

EKLER

EK- 1: Performans Değerleme Formu (Üretim Personeli İçin).....	96
EK- 2: Performans Değerleme Formu (İdari Personel İçin).....	98
EK- 3: Performans Değerleme Formu (Yöneticiler İçin).....	100
EK- 4: Kriter Derecelendirme Tablosu.....	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşgücü Planlamasının Aşamaları	16
Şekil 2: Performans Değerleme Süreci.....	33
Şekil 3: Ücret Yönetim Sistemi.....	36
Şekil 4: Performans Değerleme Süreci Öncesinde Yapılması Gereken Çalışmalar.....	42
Şekil 5: Performans Değerleme Döngüsü.....	52
Şekil 6: Grafik Değerleme Tekniği.....	56

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve Görevleri.....	11
Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	13
Tablo 3: Derecelendirme ve Puanlama Yöntemini Gösteren Form.....	58
Tablo 4: Kontrol Listesi Örneği.....	64
Tablo 5: Performans Değerleme Kriterleri.....	75
Tablo 6: Performans Değerleme Puanın Bulunması.....	77
Tablo 7: Yöneticiler, İdari Personel ve Üretim Personelinin Performans Puanları ve Dereceleri.....	82
Tablo 8: Firmada Çalışan Personelin Performans Düzeyleri.....	83

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde, artan rekabet koşulları, teknolojik değişimlerin piyasaya yansımaları, değişen dünya koşulları göz önüne alındığında 20. yy.'ın başlarından bu yana performans değerlendirme konusu giderek artan bir önem kazanmıştır. Bu bağlamda insan kaynağının en etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ile bütünsel olarak işletmenin karlılığını ve verimliliğini arttırma şansı yakalanmıştır.

İşletmelerde “verimlilik” kavramı 20. yy.'ın başında daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Sanayi devrimiyle birlikte işletmeler dış kaynaklar yerine, iç kaynakların özellikle insan kaynağının çalışma kapasitelerini arttırarak daha verimli bir çalışma ortamı yakalamaya başlamışlardır. Teknolojideki ilerlemelerle birlikte işletmelerde en önemli olgu haline gelen insan kaynağı, aynı zamanda işletmelerin amaçlarına ulaşmasında en önemli araç konumunu almıştır. Şu bir gerçektir ki, teknolojideki gelişmeler vasıflı işgören ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Yaşanan değişim ve gelişmeler, işletmelerin işgörenleri daha fazla motive etme ve onların iç dünyasına kadar inme gereksinimlerini ortaya çıkarmış, performans değerlemeyi modern insan kaynakları politikasının en önemli araçlarından biri haline getirmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminde en önemli sorun, organizasyonda alınacak kararların adil, objektif ve doğru bir şekilde alınamaması ve işgörenlerin doğru eğitimlerden geçirilememesi, işgörenlerin verimliliğinin arttırılması konularında eksikliklerin doğru tespit edilememesidir. Bu sorunların ortaya çıkmasını önleyen ve mevcut sorunların en aza indirilmesini sağlayan araç, performans değerlemesi yolu ile işgörenlerin performanslarının belirlenmesidir. Performans değerlendirme ile birlikte işgörenlerin eksik yönlerini görmek ve işletmeye faydalı olup olamayacaklarını tespit etmek mümkün hale gelmiş olup, aynı zamanda performans değerlemenin geri besleme aracı olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu nedenle çalışmanın ana konusunu organizasyonların başarısını etkilemekte son derece önemli bir yere sahip olan performans değerlendirme süreci oluşturmuştur. Yapılan bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; insan kaynağının işletmeler için önemi ve yeri, performans değerlendirme konusunu içinde barındıran ve şirketlerin en önemli departmanı haline gelen insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, tanımı, amaçları, fonksiyonları ve işlevleri

üzerinde durulmuş olup genel olarak insan kaynakları kavramı açıklanmıştır.

İkinci Bölümde ise; çalışmanın ana konusunu oluşturan performans değerlendirme konusu geniş bir boyutta ele alınmış, performans değerlemenin tanımı, amaçları ve yararları, işlevleri, kullanım alanları, performans değerlemenin taşınması gereken özellikler, performans değerlendirme uygulaması esnasında karşılaşılabilecek sorunlar gibi konulara detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Bunun yanı sıra ikinci bölümde, performans değerlendirme yapmayı hedefleyen işletmelere rehber olabilecek nitelikte, performans değerlemenin ilk aşamasından son aşamasına kadar olan performans değerlendirme süreci açık olarak anlatılmış, hazırlık aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlar, performans değerlendirme amacının belirlenmesi, performans değerlendirme esnasında dikkat edilmesi gereken hususlar, performans değerlendirme süreci ve sonuçlarının kullanım alanları üzerinde açık bir şekilde durulmuş olup, uygulamada en çok kullanılan değerlendirme yöntemleri anlatılmıştır. Ele alınan her yöntem açık bir şekilde ve örneklerle anlatılmaya çalışılmıştır. Ayrıca her yöntemin bugüne kadar uygulamasında karşılaşılan sorunlar hakkında detaylı bir inceleme yapılmaya çalışılmıştır.

Tezin son bölümü olan üçüncü bölümde ise; ilk iki bölümde açıklanan teorik bilgilerin uygulamaya nasıl dönüştürüldüğünü göstermek amaçlı olarak otomotiv sektöründe bir firmada uygulanan araştırma yer almaktadır. Araştırmamız da genel olarak performans değerlemenin uygulama yapılan firmada hangi amaçlar doğrultusunda uygulandığı, araştırmanın metodolojisi, uygulama süreci, değerlemenin işgören ve işletmede üzerindeki etkinliği üzerinde durulmuş olup, çıkan sonuçların değerlendirilmesi yer almıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAĞI KAVRAMINA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

Gelişen teknoloji ile birlikte artan rekabet sonucunda, işletmelerin yaşam savaşı daha zor şartlar altında devam etmektedir. İşletmeler, her geçen değişen ekonomik şartlara ayak uydurabilmek için çalışmalarına ivme kazandırmaktadır. Bununla birlikte işletmeler, mevcut durumlarını korumak için çalışma yöntemlerine ve işgücü olarak adlandırılan insan kaynakları üzerine yoğunlaşmışlardır. İşletmeler üretimin her aşamasında gerek canlı, gerekse cansız kaynaklarının verimliliğini artırmak için çalışmalarını sürdürürler.

1.1. İnsan Kaynağının İşletmeler İçin Önemi

İnsanlığın kendini yaratma sürecinde, insanlar yaşamlarını ilk olarak, doğayı doğrudan kullanarak yani tohum ve meyveleri toplayarak sürdürmüşlerdir. Bu aşamada üretim diye bir kavramdan söz edilmesi mümkün değildir. Çevre şartları nedeniyle insanlar, su kenarlarında yerleşik hayata geçmeye başlayınca, çeşitli bitkileri yetiştirmeyi ve hayvanları evcilleştirmeyi öğrenmişlerdir. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını gidermek için doğada saklı bulunanları ortaya çıkartmış ve doğa güçlerini yararlanılabilir hale getirme çabasıyla üretim yapmaya başlamışlardır. Nüfusun artması ve toplulukların büyümesiyle, ticaretin gelişmesine yol açan, topluluklar arası ilişkiler de artmaya başlamıştır (Bayraktaroğlu, 2003: 3 - 4).

İnsan nüfusunun artması ve ihtiyaçların çeşitlenmesi üretim miktarında artışa neden olmuştur. Paranın kullanılması, ticaret yollarının keşfi ile ticaret genişlemiş ve bölgeler arası ticaret önem kazanmıştır. Daha sonraları üretim amaçlı ekonomik örgütler kurulmuş ve üretim yapan örgütler, insanları aynı çatı altında toplamıştır.

XVIII. yy. sonlarına doğru ortaya çıkan Endüstri Devrimi ile birlikte ekonomik faaliyetlerdeki büyük değişim, işletmelerde insan faktörünü ön plana çıkartmıştır. Hızlı bir makineleşmeye geçiş dönemi ile birlikte işgücünün değerini yitireceği düşünülse de uzmanlaşma ve bilgi ihtiyacı, insan kaynağını, işletme için önemli bir olgu haline getirmiştir. Örgüt yapılarındaki bu gelişmelere paralel olarak insan kaynağı bir maliyet olmaktan çıkmış ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında en önemli araç konumunu almıştır.

Günümüzde insan kaynağını ve bilgisini maksimum bir şekilde kullanabilmek için işletmelerde insan kaynakları departmanları oluşturulmuş, insan kaynakları, insan üretim sürecinin hem olmazsa olmaz parçası, hem de üretimin hedefi haline gelmiştir.

1.1.1. İnsan Kaynağının Tanımı

İstihdam edilen kişiler; işletmeler için önemli olan öğelerden bir tanesidir. Personel veya işgücü olarak adlandırılan istihdam edilen kişi kavramı, belirli bir ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeğini satan kişiler için kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997: 2). İşletmelerde istihdam eden kişiler, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, gerek fiziksel, gerekse düşünsel yeteneklerini ön plana çıkartan, standartlara itiraz eden, normları değiştirmek için karşı gelen, tartışan, yaratan konumunda olmaları gerekmektedir (Akdemir, 1996: 14). Bu yeteneklerinin çabaya dönüştürülmesi sonucunda mal ya da hizmet üretimi karşılığında bir ücret elde eder. Fakat çalışanların tek beklentisi ücret değildir. Bunun yanında psikolojik gereksinimlerin de karşılanması gereklidir.

Geçmişte işletmelerde çalışan denilince “yöneticilerin, ya da girişimcilerin verdiği işi aynen yapan kişiler” anlaşılmaktaydı. Fakat günümüzde İnsan kaynağı kavramı değişikliğe uğramıştır. Çalışan, “verilen görevleri yaparken yaratıcılıklarını, hayal güçlerini öne çıkaran kişidir” (Akdemir, 1996: 14). Bu nedenle günümüzde genel bir eğilim olarak personel veya işgücüne “insan kaynakları” adı verilmektedir. İnsan kaynağı kavramı örgütteki en üst yöneticiden başlayıp en alttaki vasıfsız işçiyi de içine almaktadır (Yüksel, 2003: 3).

1.1.2. İnsan Kaynağının İşletmedeki Yeri

Üretim kavramı, üretim faktörlerinin belirli bir oranda bir araya getirilmesiyle oluşur. Temel üretim faktörleri ise insan kaynağı (emek), sermaye, toprak ve girişimcidir. Fakat son dönemlerde teknoloji de üretim faktörleri arasında adı geçmeye başlayan bir kavramdır. İnsan kaynağı, diğer üretim faktörlerini bir araya getiren ve yönlendiren bir faktördür. Ayrıca diğer üretim faktörleri örgüt oluşumunda ve sonrasında kolayca sağlanabilirken etkin insan kaynağının sağlanması, örgüt için önemli bir sorun olabilir. Çok etkili makinelere, pazar payına ve sermayeye sahip bir işletme, insan kaynağına yeterli önem vermediği durumda, istediği amaçlara ulaşmakta zorluk çekebilmektedir. Buda insan kaynağının etkin kullanılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 2).

Rekabetin artmasıyla, işletmeler, insan kaynağını etkin kullanmak için çeşitli politikalar geliştirmiştir. İnsan kaynağının verimli kullanımı, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. İşletmeler, işgören maliyetini en aza indirmek için personelin motivasyonunu ve verimliliğini artırmak için çalışmada bulunurlar. Bazı verimlilik çalışmalarında insan kaynağı göz ardı edilmiştir. Bu tür çalışmalarda işletmenin amaçlarına ulaşması beklenemez. Çünkü bu çalışmalar personelin davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilir ve personelin üretime katkısını azaltabilir. Bu nedenle yapılacak verimlilik çalışmalarının merkezinde insan kaynağının bulunması gerekmektedir(Yüksel, 2003: 1).

İnsan bir firmanın en değerli kaynağı değil aynı zamanda en önemli zenginliğidir. Henüz beyin gücünün küçük bir kısmını kullanan insan, gelecekte çok büyük eserlere ve buluşlara imza atacağı gerçektir (Sabuncuoğlu, 2000: 2). İşletmeler ise mal ve hizmet üretmek için oluşturulmuş yapılardır. Bu yapının hayata geçirebilmesi, belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşebilmesi için insan kaynağının fiziksel ve/veya düşünsel düzeyde katılımını gerektirir (Yüksel, 2003: 1). Bu düşünceden yola çıkarak, işletmenin kuruluşundan, üretimin son aşamasına kadar insan kaynağının etkileri görülmektedir. Üretim, her işletmenin başarısında kritik bir öneme sahip olan insan kaynağının katılımıyla gerçekleşir. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçası hem de üretimin en önemli hedefidir (Kaynak vd., 2000: 15).

Günümüzde teknoloji ile birlikte üretim hayatının her alanına makinelerin girdiği görülmektedir. İşletmeler için önemli olan bu gelişme ve kaliteli insan kaynağı ihtiyacının doğmasıyla işletmelerde insan kaynağının önemi artmıştır. İnsan kaynağı teknolojinin hem üreticisi, hem de hedefi olmuştur.

Kaliteli üretimin devamlılığını sağlamak işletmeler için genellikle önemli bir sorundur. Bu sorunun ortadan kalkması için, üretimin en önemli parçası olan insan kaynağının etkinliğinin sürekli hale getirecek çalışmaların yapılması gereklidir. Bu çalışmalar insan kaynağının etkin biçimde kullanıp işletmeyi amaçlarına ulaştırmayı hedefler. Temel olarak bu çalışmalar yönetim kavramında bir araya gelmiştir. Etkili insan kaynağı yönetimi, işgücü amaçlarını işletme amaçları doğrultusunda geliştirmeyi başarır. Karmaşık bir yapıya sahip insan kaynağının, yönetilmesi de bir o kadar geniş kapsamlıdır.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin tarihine modern anlamda bakıldığında çok yakın bir zamana dayanmaktadır. Bilimsel açıdan modern personel yönetiminin tarihi 1940'lı yıllarda başlar. Buna karşın personele ilişkin sorunların önem kazanması ise daha eski zamanlarda boy göstermiştir. Personel yönetiminin ortaya çıkması ve daha sonra insan kaynakları yönetimine doğru gözlenen değişim bazı tarihsel evrelerden geçerek oluşmuştur. Bu bağlamda ilk olarak endüstri devriminden bahsedilebilir (Bayraktaroğlu, 2003: 3).

1860'lı yıllarda yoğun bir hızla başlayan sanayileşme “Hızlı kentleşme, endüstriyel üretim araçları, ekonomik verilere dayalı yönetim, işçi sınıfının doğuşu, geniş atölyeler, fabrikalar, sembolik para (kağıt para) hâkimiyeti, hızlı okullaşma, zorunlu eğitim” gibi başlıca kavramları ve değişiklikleri de beraberinde getirmiştir (Fındıkçı, 1999: 6).

Sanayi açısından hızlı gelişmelerin yaşandığı bu dönem de işletme sahipleri ve girişimcilerin durumları gittikçe iyileşirken işçi sınıfının ve sade vatandaşların durumu daha da kötüleşmiştir. Bunun nedeni ise emeğin sermaye karşısında gücünü yitirmesidir. Kapitalizmin bu hızlı yükselişi işçi sınıfını da örgütlenmeye yöneltmiştir. Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimliliği artırmak istemeleri sonucunda ise personel yönetimi gündeme gelmiştir (Bayraktaroğlu, 2003: 3).

Personel yönetiminin ilk adımlarının atılmasından kısa bir süre sonra ise birçok felakete neden olan 1. ve 2. dünya savaşının patlak vermesi ile birlikte işçi sınıfının büyük bir kısmı silah altına alınmıştır. Silah altına alınan işgücünün savaşa destek veren endüstrilerde çalıştırılması ve geride kalan işgücünün de verimli bir şekilde kullanılabilmesi açısından, bugünkü insan kaynakları yönetiminin de bilimsel olarak ilk temellerinin atılması sağlanmıştır (Bayraktaroğlu, 2003: 3).

İnsan kaynakları yönetiminin gerçek anlamda öneminin 1980'li yıllardan itibaren arttığı görülmektedir. Nitekim başta ABD olmak üzere gelişmiş olan batı ülkelerinin ekonomik yapılarının bozulmaya başlaması, uluslararası rekabetin artması, endüstriyel verimliliğin azalması, ekonomik ve siyasi gelişmelere bağlı olarak ve özellikle sendikaların kolektif istihdam ilişkilerinde etkinliklerinin gittikçe azalması, özel sektörlerde sendikal örgütlülüğün gün geçtikçe zayıflaması (Fındıkçı, 1999: 9), sendikaların 1980 öncesi kavgacı politikaları yerine işverenle uzlaşmacı ve diyalogdan yana bir politika izlemeleri,

işçi-işveren ilişkilerinde yeni bir anlayışın önem kazanmasına neden olması, teknolojik gelişmeler ve rekabetin artması ile çalışma koşullarındaki değişikliklerin işletmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri için insan kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmaya yöneltmeleri ve özellikle gelişmiş ülkeler arasındaki rekabet yarışında Japonya'nın öne geçmesi, yeni endüstri toplumunun, geleneksel endüstrilerin önüne geçmesi, ayrıca robot sanayisinde yaşanan teknolojik gelişmelerin rekabet ortamının gerginleştirmesi gibi sebepler ilgiyi insan kaynakları alanına doğru yöneltmiş ve gerçek manada insan kaynakları yönetiminin gelişiminde önemli katkıları olmuştur (Büyükuslu, 1998: 86).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi kavramı 1980'lerin başında Personel yönetimi kavramının kapsamı genişletilerek ortaya çıkan yeni bir kavram olarak literatüre girmiştir. Personel yönetimi kavramının var olduğu dönemde birimin yapmış olduğu faaliyetler insan kaynaklarına ilişkin işe giriş, ücret, işten ayrılma tarihleri, kişisel bilgiler ve işçilerin aldığı disiplin cezalarının kayıtlarının tutulması olarak sınırlıydı. Bu işler rutin ve uzmanlık gerektiren faaliyetlerdi. 1920'li yıllarda personel yönetiminin sınırları genişlemeye başlamıştır. Sendikalar ve sosyal grupların baskıları ile işgörene sosyal içerikli çıkarlar sağlanmaya başlanmıştır. 1930'lu yıllarda ise personel yönetimi insan kaynakları ve sendikalarla ilgili tüm sorunların ilgilenildiği birim haline gelmiş ve personel yönetiminden İnsan kaynakları yönetimine doğru geçiş hızlanmıştır. İşletmelerin insana verdiği değer ve sosyal sorumlulukları arttıkça bölümün işlevleri daha da gelişmiş ve bugünkü halini almıştır (Bayraktaroğlu, 2003: 6-7).

1980'li yıllarda yeni örgütlerin oluşması ile birlikte rekabetin gün geçtikçe arttığı görülür. Rekabetçi ortam, örgütleri, kaynaklarını daha verimli kullanmaya yöneltir. İnsan kaynağı hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle örgüte katılımıyla diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimin gerçekleşmesine sağlamaktadır. Bu nedenle rekabetin yoğun yaşandığı ekonomilerde insan kaynağının etkin kullanımı büyük önem taşımaktadır. İnsanın amaçlarını, örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek, verimliliğin ve motivasyonun sağlanması, etkili bir yönetimde olması gereken koşullardır (Yüksel, 1998: 5).

Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır (Kaynak vd., 2000: 15). Bu açıdan bakıldığında İnsan kaynakları yönetimi bir örgütün en temel taşı halini almıştır.

1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

İnsan kaynakları terimi, 1980'lerden bu yana bir çok değişim süreci geçirmiştir. Geçiş süreci olarak adlandırabileceğimiz bu değişim ve gelişimler günümüzde de devam ettiği söylenebilir. Geçiş süreci yaşayan bilim dallarının terminolojisinde ortak bir dilin oluşturulması ise zaman gerektiren bir süreç olmakla birlikte bu sürecin yaşandığı alanlarda ise, herkes tarafından kabul edilebilecek bir tanımın oluşturulmasının zor olduğu ifade edilmektedir (Gök, 2006: 20). Günümüzde yönetimin evrensel bir süreç olduğu konusunda geniş çapta görüş birliğine varılmış olmasına rağmen, bu kavramın çok değişik şekillerde tanımlandığını görmekteyiz. Bu tanımların bazıları aşağıdaki gibidir.

“ İnsan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yürütülmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür (Kaynak vd., 2000: 16)”.

“ İnsan kaynakları yönetimi, insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev gören stratejik bir yaklaşımdır (Fındıkçı, 1999: 14)”.

“ İnsan kaynakları yönetimi, işletme performansının artırılması ve örgütsel kültürünün yenilik ve esnekliği güçlendirecek biçimde geliştirilmesi için insan kaynakları yönetiminin stratejik hedefler ve amaçlarla ilişkilendirilmesi biçiminde tanımlanabilir (Erdut, 2002: 4)”.

“ İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları alanında kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede ayrımcılık yapmaksızın uygulanan, örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmak için gerçekleştirilen görev ve faaliyetlerdir (Schuler and Huber, 1993: 7)”.

“ İnsan kaynakları yönetimi, yönetici yada operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli

arttırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlayan bir yaklaşımdır (Sabuncuoğlu: 2000: 4)”.

“ İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2003: 8)”.

Bu tanımları çoğaltmak mümkün olduğu gibi günümüzde insan kaynakları ile ilgili bir çok yeni yaklaşım da ortaya atılmaktadır. Yapılan bu tanımların ortak bir noktada birleştiği görülmektedir. Genel anlamda insan kaynakları yönetiminin görev ve yetkileri şu şekilde ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 5);

- Eleman ihtiyacının belirlenmesi,
- Eleman ilanlarının yapılması, elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmaları,
- İşgörenlerin motivasyonunu sağlamak,
- Performans değerlemesi,
- Çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkiler ve iletişimin sağlanması,
- Sağlıklı bir kurumsal iklim oluşturmak,
- “Biz” duygusunun gelişmesini sağlamak,
- Çalışanların eğitimi ve gelişmesini sağlamak,
- Yeniden yapılanmayı sağlayabilmektir.

Tanımların birleştiği ortak konular ışığında ve yukarıda anlatılan görev ve yetkiler doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin hedefleri ve kapsamı ise şu şekilde ifade edilebilir (Gök, 2006: 22-23) :

- Örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmasını sağlar;
- Örgütsel hedefler ile çalışan isteklerini birleştirerek işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar;
- Örgüt çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında davranış ve tutumlarına önem verir;

- Örgüt çalışanlarının ve örgütün hedeflerini maksimize ederken hem yönetime hem de örgütün diğer birimlerine katkıda bulunur;
- İnsan kaynakları yönetimi anlayışında en önemli öge olan çalışanın etkinliğinin, gelişiminin, motivasyonunun, yüksek performansının ve verimliliğinin sürekliliğini ve bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır;
- İnsan Kaynakları Yönetimi örgütsel hedefleri ve çalışanların ihtiyaçlarını birbirinden ayrı ve farklı tutmak yerine; örgütsel hedeflerin ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılıklı ve uyumlu olduğunu kabul eder;
- Örgütü bir bütün olarak ele alarak çalışanların ilişkilerini koordine eder;
- Esnek roller ve ekip çalışmasına önem vererek, örgütsel değişimi destekler ve organize eder;
- İnsan kaynakları yönetimi, hiyerarşik yapılanmadan uzak, çalışanların yaratıcılığını ön plana çıkaran ve bilgi insanı olmaları için bilgiyi değil de, insanı temel kaynak alan bir çalışma içindedir;
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların moral düzeylerini yüksek tutmayı hedefleyen Örgüt ikliminin oluşmasına ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir örgüt kültürünün geliştirilmesine vurgu yapar.

1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Fonksiyonları

Günümüzde örgütler içerisinde insan kaynakları yönetiminin yeterli etkinliğe sahip olması gerekmektedir. Çünkü tatminsiz, başarı düzeyi düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşılması zor gibi görülmektedir(Kaynak ve Diğerleri, 2000: 15). Bu açıdan bakıldığında takdirde insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğu söylenebilir. Bunlar; verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir (Ertör, 2000: 124)

İnsan kaynakları yönetimi bu amaçlara ulaşmak için Tablo 1’de anlatılan fonksiyonları kullanmaktadır.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve Görevleri

İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve Görevleri	
İnsan Kaynakları Planlaması	Planlama ve Programlama, İş analizleri
Yetiştirme ve Geliştirme	Eğitim ve Yetiştirme, Kariyer Planlaması
Kadrolama	Personel Sağlama, Seçme ve Yerleştirme, Oryantasyon
Değerleme ve Ödüllendirme	Değerleme, Temel Ücret ve Maaşlar Özendirici Sistemler ve Yan Ödüller
Endüstri ilişkileri	Toplu Pazarlık, Şikâyet Yöntemleri ve Örgütlenme
Koruma ve Geliştirme	İş güvenliği, İşgören Sağlığı, İş Yaşamının Kalitesi, Veri Toplama ve Kullanma

Kaynak : Bayraktaroğlu Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2003 s: 6.

Tablo 1’de anlatılan bu süreç planlama fonksiyonu ile başlamaktadır. Çünkü planlama diğer fonksiyonların yerine gelebilmesi için gerekli verileri sağlayan bir işlev görevini üstlenmektedir. Planlama işlevi örgüt için insan kaynağı ihtiyacının nasıl gelişeceğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Örnek olarak; Planlama fonksiyonu gelecek iki yıl içerisinde örgüte ortalama olarak 20 işçi alınması gerektiğini belirlemişse, kadrolama fonksiyonu da bu ihtiyacı en iyi şekilde karşılayabilecek yöntemleri belirleyecektir. Değerleme fonksiyonu ise işe yerleştirilen kişilerin ve çalışanların gerçekten başarılı olup olmadıklarını belirlemektedir. Bu şekilde zincirleme bir reaksiyon oluşturan bu fonksiyonlar birbirleriyle sürekli etkileşim halindedir (Kaynak vd., 2000: 19-21). İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri incelenirken daha ayrıntılı olarak bu aşamalar değerlendirilecektir.

Yukarıda anlattığımız iki temel amaç dışında insan kaynakları yönetiminin uygulamaya yönelik önemli amaçları da bulunmaktadır. Bu amaçları ayrıntılı olarak (Barutçugil, 2004: 37-38) şu şekilde özetlemiştir:

- Organizasyonel amaçların çalışanlar aracılığıyla elde edilmesi,

- Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanılması,
- Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm organizasyonun performansının yükseltilmesi ve organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması,
- İnsan kaynaklarının organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması.
- Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması,
- İnsan kaynakları politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi ya da eğer gerekliyse kültürün yeniden biçimlendirilmesi,
- Kaynakları organizasyonun ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere bir dizi personel ve işe alma politikalarının geliştirilmesi,
- Çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyaracak bir ortamın sağlanması,
- Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratılması,
- “Uyum sağlayan” ve “öğrenen” organizasyonun çıkarları ve mükemmelle ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonların eksiksiz bir şekilde yerine getirerek, amaçlarını uygun bir şekilde yapılandırmak ve uygulamak durumundadır. Nitekim bu doğrultuda amaçlanan çalışmalar, alt birimlerin oluşturulması, uygun bir biçimde ilişkilendirilmesi ve bu birimlerde de doğru kişilerin çalıştırılmaları ile gerçekleştirilebilecektir.

1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İşletmeler mal ve hizmet üretirken belirli bir miktara ve kaliteye ulaşmayı hedeflemektedirler. Bu miktar ve kaliteye ulaşmak için elindeki kaynakları etkin ve verimli kullanmalıdırlar. Üretim faktörlerinin en önemlisi insan kaynağı olduğu için, işletmelerin insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları yönetimi,

işlevlerini kaliteli üretim doğrultusunda oluşturur. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla işletmenin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Yüksel, 1998: 27). Bu işlevlerin başarılı bir şekilde uygulanması, insan kaynağının üretime katkısını artırmaktadır. Buna göre insan kaynakları yönetiminin ana işlevi kısaca “ her yönüyle işletmenin insan boyutuyla ilgilenmek” olduğu söylenebilir (Akyüz, 2006: 54). Ayrıca rekabetçi iş ortamında, personeli en yüksek verime ulaştırarak, işletmelerin varlığını sürdürmesini sağlamak insan kaynaklarının önemli işlevleri arasında yer almaktadır.

Aşağıda ki Tablo 2’de insan kaynakları yönetiminin işlevleri incelenebilir. Tablo 2’ye göre; üretime katılacak personelin belirlenerek giderilmesi, üretim süresince çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların en uygun biçimde karşılanması, çalışanların motivasyonunun sağlanması ve gerekli eğitimlerin verilmesi, çalışanların yıl içerisinde performanslarının değerlendirilmesi insan kaynakları yönetimi işlevleri arasında yer almaktadır.

Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	
İşgücü Planlaması	Personel İhtiyacının Belirleme ve Planlanma Süreci
İnsan Kaynağının Bulma ve Seçme	Belirlenen İhtiyaç Doğrultusunda Başvuruların Değerlendirilmesi ve Seçilmesi Süreci
İnsan Kaynağının Eğitimi ve Kariyer Planlaması	Çalışanların Etkinliği Arttırma, Bilgi, Yetenek ve Güdülenmelerini Değiştirme ve Geliştirme Süreci
Performans Değerlemesi	Personelin İş ile İlgili Tutumu, Davranışları ve Devamsızlığını Ölçmek ve Değerlendirmek

1.3.3.1. İşgücü Planlaması

Örgütlerin, insan kaynağı ile ilgili politikaları için işgücü planlaması önemli bir koşuldur. Örgütün gelecekte oluşabilecek değişikliklere uyum sağlayabilmesi için yapılan işgücü planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik

açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne ölçüde karşılanabileceğinin saptanmasıdır (Yüksel, 2003: 63). İşgücü planlaması, Örgüt ihtiyaçlarının saptanması ve insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılması için izlenecek yolların belirlenmesi ile yapılabilmektedir. Aşağıdaki tanımlarda da bu özellikler vurgulanmıştır.

İşgücü planlaması, insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi, gerekli adımların belirlenmesi ve bu ihtiyaçlarla gereken adımların önceden belirlenmesidir. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 309). Diğer bir tanıma göre ise; işgücü planlaması, gelecekte doğabilecek personel ihtiyacının belirlenmesi ve en kısa yoldan bu ihtiyacın giderilmesini sağlamaktır. İşgücü planlamasının diğer bir amacı da, doğru işe doğru insanın yerleştirilmesidir. Çünkü örgütlerin uzun dönem başarıları, doğru zamanda, doğru işte doğru insanın çalışmasına bağlıdır (Bayraktaroğlu, 2003: 8).

Planlama süreci içerisinde, yöneticiler gelecekte oluşabilecek olayları tahmin eder ve örgütü bu gelişmelere hazırlar. İşletmeler, işgücü planlaması yaparken, teknolojik değişiklikler karşısında çalışanların gelişmelere uyum sağlayabilmesi için, eğitim ve geliştirme çalışmalarına önem vermelidir. İnsan kaynağı, maliyeti yüksek bir unsurdur ve olası değişikliklerde yeni insan kaynağı sağlanması çok zordur.

İşgücü planlaması, işletmelerin, insan kaynaklarını etkin kullanabilmelerini sağlar. Ayrıca mevcut insan kaynağından daha akılcı faydalanması için gerekli bir araçtır. İşgücü planlaması yapmayan bir işletmede, sahip olunan insan kaynağının gelişmiş ve güzel kullanıldığı ve işe alım, terfi ve işe son verme gibi işletme için önemli faaliyetlerin plansız ve programsız işlediği görülür. Böyle bir durumda, işletmelerin nitelikli mal veya hizmet üretmesi beklenemez ve rekabetin arttığı günümüzde, uzun dönem varlığını sürdürmesi mümkün olamaz (Demir vd., 1998: 33-34). Bu açıdan insan kaynakları yönetimi kısa ve uzun vadede işgücü planlaması yapmak zorundadır.

İşletmeler kısa ve uzun dönemli işgücü planlaması sayesinde işletmenin gelişmesi için gerekli insan gücü kaynaklarının daha önceden elde edilen bazı verilere ve bulgulara dayanarak saptanmasına yardımcı olmakla beraber büyüme ve gelişmenin doğal sonucu olarak meydana gelen yeni işgören gereksinmesine nasıl bir çözüm bulunacağını öngörür. Kısa dönemde istifa, ölüm sakatlık gibi durumlarda hangi yollardan ve kaynaklardan eleman sağlanacağı belirlenir. Uzun dönemde ise işletmenin gereksinim duyacağı eleman sayısı bunların yetenek ve eğitim düzeyi, ekonomik ve sosyal olgular da göz önüne alınarak saptanmaya çalışılır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 309).

GEYLAN'ın personel yönetimi adlı kitabında verdiği örnek olay işgücü planlamasının işletmeler için ne denli önemli olduğunu açık bir biçimde ortaya koymaktır. Burada işgücü planlaması eksikliğinden kaynaklanan sorunları kolayca yakalayabilmek mümkündür.¹

Aşağıda ki ekte anlatılan örnekte insan kaynaklarının en önemli işlevi olan işgücü planlamasının, gelecekte çıkacak sorunları nasıl ortadan kaldıracabileceği açık bir şekilde anlatılmıştır. Buna göre, işgücü planlamasının işletmelere sağladığı yararlar kısaca şunlardır (Can vd., 2001: 92-93);

- İşgücü eksikliği veya fazlalığının, yönetim için bir maliyet unsuru olmadan, hesaplanmasına ve düzeltilmesine imkan sağlar,
- İşgücünün, yetenek ve becerilerini en üst düzeyde kullanmasını sağlar,
- Personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünün kolaylaştırılmasını sağlar,
- Üst düzey iş planlarının (finansal, üretim, pazarlama) geliştirilmesine yardımcı olur,
- Diğer insan kaynakları faaliyetleri ve politikalarının değerlendirilmesine olanak sağlar.

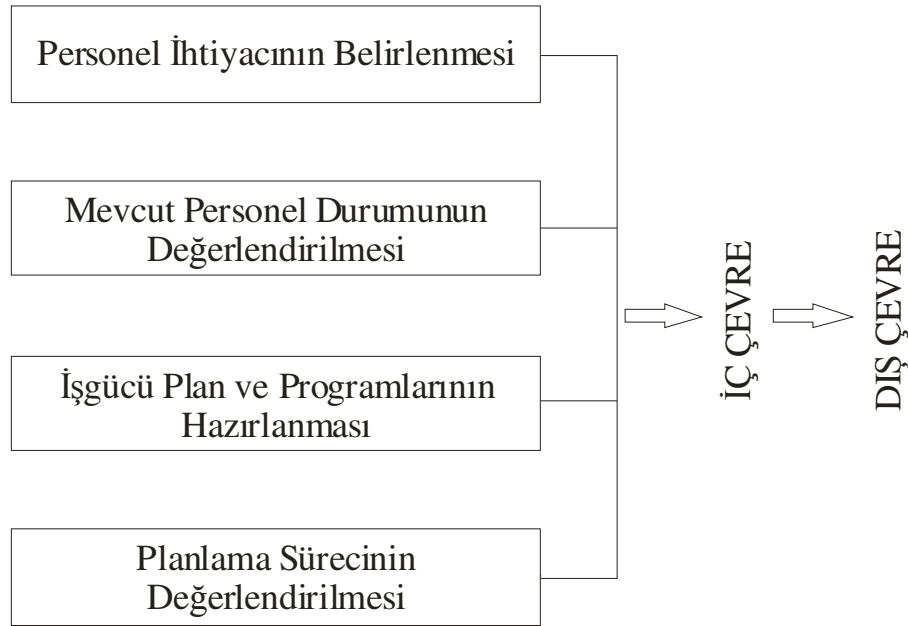
¹ X A.Ş.'inde üst yönetim düzenli olarak her ay bir toplantı yapmaktadır. Bu toplantıda yöneticiler sorunlarını açıkça dile getirirlerdi. Genel müdürün, "Arkadaşlar aylık olağan dert dinleme toplantısını açıyorum. Her zaman olduğu gibi söylemek istediklerinizi lütfen çekinmeden dile getiriniz". Diye başlayan toplantıda yöneticiler sorunlarını örnekte olduğu gibi açıkça dile getirebilirlerdi.

Üretim Müdürü: Benden hedeflenen üretim miktarına ne pahasına olursa olsun ulaşmam istiyorsunuz. Ancak, personel ihtiyacımı karşılamıyorsunuz. Bölümümde çalışan personel sayısını bana gösterip bu kadar kişi yeterlidir diyorsunuz. Ortalıkta işime yaramayan bir çok kişi dolaşıyor. Fabrikada bir sürü mühendis var. Neredeyse bir masada iki kişi oturuyorlar. Oysa benim üretime girecek, iş yapacak, mesleki ve teknik becerisi yüksek orta düzey elemanlara ihtiyacım var. Üstelik bu kişileri işletmede uzun süre tutamıyorum. Şirket olarak az para veriyoruz. Bir bakıyorum en çok işime yaran personel işten ayrılmış. Personel bölümü yeni eleman ihtiyacımı zamanında karşılayamıyor. Bulduğu kişi de çoğunlukla işime yaramıyor. Böyle olunca da üretim hedeflerine ulaşmam zorlaşıyor Geçen hafta aniden yüklü bir sipariş geldi. Şiddetle adama ihtiyacım oldu. Fabrikada gerekenden fazla bekçi var. Akşama kadar bir odada oturup çay içiyorlar. Bir kaçını alayım dedim kıyamet koptu. Peki, ben bu tür ekstradan gelen işlerin getirdiği iş yükünü nereden karşılayacağım?

İnsan Kaynakları Müdürü: Uzun süredir en önemli işim üretim bölümüne yeni eleman bulmak ve seçmek. Hem de acele tarafından. Bu iş aceleye gelmez. Vasıfsız personel olsa neyse! Aslında onu bulmak da kolay değil. Neden oluyor bilemiyorum. Üretim bölümü kalifiye elemanı elinde tutamıyor. Ani ayrılmalar oluyor. Hemen beni arayıp acele boşluğu doldurmamı istiyorlar. Anında kaliteli adam bulmak kolay mı? Acele iş, bizi yanlış eleman seçimine götürüyor. Bu süreç sürekli tekrarlanıyor (GEYLAN Ramazan; Personel Yönetimi, 1992: 26-27).

İşgücü planlaması etkin planlama sayesinde yukarıda ki amaçlara yol gösteren bir araçtır. Etkin bir planlama sayesinde, işletmenin en önemli kaynağı olan insan kaynağı olumlu yönde kullanılmaktadır. Etkin işgücü planlarının yapılabilmesi için planlama aşamasında doğru tahmin ve kararların verilmesi gerekmektedir. İşgücü planlamasının etkin bir şekilde uygulanabilmesi Şekil 1’de ki aşamaların yerine getirilmesi gerekmektedir.

Şekil 1. İşgücü Planlamasının Aşamaları



Kaynak: Can Halil vd., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 2001:

97

Dış Çevre; Personel planlaması yapılırken yasal düzenlemeleri, işçi sendikaları, dernekleri, toplumu, hisse senedi sahiplerini, rekabet ve müşteri gibi değişkenleri ayrı ayrı değerlendirmesi gerekmektedir (Can vd., 2001: 97).

İç Çevre; Örgütün amaçları, politikaları, iklimi, iletişim sistemi, güdüleme, önderlik biçimleri, çalışma hayatının niteliği diye tanımlanan iç çevre koşulları da planlama yapılırken dikkat edilmesi gereken unsurlardır(Can vd., 2001:97).

Personel İhtiyacının Belirlenmesi; Personel ihtiyacı, işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için, çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştiren işgücüne olan gereksinimdir (Kaynak, 1996: 26). Örgütler planlama yaparken ihtiyaçların belirlenebilmesi için tahminde bulunmak zorundadırlar. Tahmin etmenin de çeşitli

kriterleri vardır. Tahmin hiçbir zaman kesinlik bildirmez sonuçlar yaklaşıktır. Elde edilecek sonuçların sağlıklı olabilmesi ise, toplanan bilgilerin doğruluğu ve olayların tahmin edilebilir olmasına bağlıdır. Örgütler tahminde bulunurken, mevcut olayları gözlemleyerek, geçmiş bilgilerle birlikte gelecekteki ihtiyacı belirlemek zorundadırlar. Geçmişle ilgili bilgileri edinebilmek için örgütün iç çevresi daha önceki yıllarda ki verimlilik oranları, iş planı ve üretim oranlarına başvurulabilir.

İnsan kaynağı planlarının hazırlanmasının ilk aşaması, gelecekteki ihtiyaç duyulacak işgücünün belirlenmesidir. Kısa, orta ve uzun vadeli personel ihtiyacının belirlenmesi, örgütün sunacağı hizmetlerin aksamaması bakımından büyük önem taşımaktadır (Aykaç, 1999: 109). Bu açıdan bakıldığında işgücü planlamasında ilk aşama en önemli aşamadır.

1.3.3.2. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme

İşletmede insan kaynağının sağlanması faaliyetleri, örgüte ve yapılacak işe uygun nitelikte insanların bulunacağı yerlerin tespit edilmesi, bunların örgüte çekilmesi ve seçme işleminin yapılmasına ilişkin ilkelerin ve teknik çalışmaların tümüdür. İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri işletmede en çok önem verilmesi gereken çabalardır. Çünkü, insan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısı bu çabaların başarılı olup olmamasından etkilenecektir. İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri şu iki ana basamakta gerçekleşmektedir (Yüksel, 1998: 57):

- İşletmenin üretmekte olduğu ürün veya hizmeti ve emek pazarındaki hareketleri de göz önünde bulundurarak, işletmenin bugünkü insan kaynakları hakkında durum değerlendirilmesi yapmak.
- Örgüt yapısının ve örgütte mevcut iş kalıplarının incelenerek geliştirilmesi yoluyla insan kaynaklarından en uygun şekilde yararlanmayı sağlamak.

Günümüzde değişen yönetim ve üretim anlayışına bağlı olarak insan unsurunun artan önemi, işgören seçme sürecinde geleneksel anlayışın ötesinde farklı bir anlayışın benimsenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Bu bakımdan farklı yaklaşımlar içerisinde önem kazanan Japon yönetim ve üretim anlayışının temel özellikleri arasında kabul edilen işgören seçme süreci, hemen hemen tüm organizasyonları etkilemektedir (Selamoğlu, 1998: 71).

Geleneksel anlayışın ötesinde Japon modeli açısından işgören seçme sürecinin farklı kriterler esasında gerçekleşmesi mümkündür. Bu kriterler arasında en önemlisi, istihdam edilecek işgörenin organizasyon kültürü ile bütünlük sağlayabilecek kapasiteye sahip olmasıdır. İşgören adayının organizasyon kültürü ile uyum sağlaması, organizasyonun değerlerini ve felsefesini benimsemesi, ılımlı görüşlere sahip olması ve dengeli bir kişilik yapısı göstermesi anlamına gelmektedir (Selamoğlu, 1998: 71).

İşletmelere yeni insan bulma ve seçiminde öncelikle işlerin niteliği belirlenir; daha sonra işgören ihtiyaçları, niteliği ve unvanlar saptanır; görüşme, teknik deneme ve psikoteknik uygulama, sağlık denetimi yapılır; adayın gireceği işe ilgisi ölçülür; işe yeni alınan işgörenin işe alışması ve işletme ile bütünleşmesi sağlanır (Sabuncuoğlu, 2000: 28).

İnsan kaynakları işletmeye yeni eleman bulmada ve var olan elemanların insan kaynakları bilgi sistemine yatkınlıklarının geliştirilmesinde bazı yeni önlem ve yaklaşımlar gerekmektedir. Çoğunlukla sosyal bilimlerin çeşitli dallarında eğitim almış olanların arasından yapılacak yeni eleman seçimlerinde bilgisayar kullanımı ve mantık konusunda yatkınlığı daha fazla olanların araştırılması ve seçim kararında bu niteliğin ön plana alınması yararlı olabilir (Uyargil ve Dünder, 1997: 29).

1.3.3.3. İnsan Kaynağının Eğitimi ve Kariyer Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri arasında mevcut ve yeni alınan personelin eğitimi yer almaktadır. Eğitim çalışması, etkinliğini artırmaya yönelik, çalışanların davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir (Yüksel, 1998: 178). İşletmenin, teknolojik gelişmeler doğrultusunda, mevcut veya yeni personelin uyumunun sağlaması gerekir. Bu nedenle eğitim, işletmenin her bölümündeki personeli kapsamaktadır. İşletmeler, mevcut personele yeni beceriler kazandırmak ve yeteneklerini geliştirmek amaçlı eğitim çalışmasıyla, maliyet ve zamandan büyük kazançlar elde edebilirler. Rekabetin, ön plana çıktığı günümüzde personel eğitimi büyük önem kazanmıştır. Teknolojik gelişmelere her yönden hazır bir işletme, rekabetin yoğun olduğu piyasalarda ön sırada olmayı başarabilir. İşletme bünyesinde yapılan eğitimlerle, personel gelecekte olası değişikliklere hazırlıklı olacaktır. İşletmelerde personele yönelik eğitim çalışmaları çeşitli yöntemler kullanılarak yapılmaktadır.

İşletmelerin, personel eğitimi aşamasında, amaçların önceden belirlemeli ve bu amaçlara ulaşılmasında kullanılacak yöntemler önceden kararlaştırılmalıdır. Eğitim

aşaması uzun zaman ve süreklilik gerektiren bir süreçtir. Personel eğitim verilirken iki temel yöntem ile kullanılmaktadır;

- İş Başında Eğitim
- İş Dışında Eğitim

İş Başında Eğitim; İşin yapılarak öğrenilmesini sağlayan bir yöntemdir. Eğitimi alan personel, işi tecrübeli personeli gözlemleyerek ve gerçek materyaller ve makinelerle birlikte çalışarak öğrenir (Schuler ve Jackson, 1996: 319). İşgören işi yerinde görerek, işin nasıl yapıldığını daha kolay bir şekilde algılayabilir. Ayrıca iş başında eğitimle birlikte personelin çalıştığı işte, gelecekte nasıl bir performans sergileyeceği ortaya çıkar.

İş başında eğitimin maliyeti oldukça düşüktür ve görsel eğitim sayesinde personelin işi öğrenmesi daha kolaylaşır. Bu eğitimin en büyük avantajı, özel bir faaliyet gerektirmemesidir. Ayrıca yeni personel, öğrenme sürecinde verimli bir iş sergileyebilir. En önemli dezavantajı ise çalışma ortamının yeni personel için bir baskı oluşturması ve personelin performansında düşüş gözlemlenmesidir (Byars ve Rue, 1997: 214). Bu nedenle iş başında eğitim çalışmasında eğitimcilerin ve yöneticilerin personele karşı sabırlı olması gerekmektedir. İş başında eğitim yöntemlerinin diğer avantajları şunlardır (Maviş, 1994: 319):

- Öğrenme her şeyden önce kişinin isteğine bağlı olan bir süreçtir. Bu istek iş başında daha kolay uyandırılır. İş çevresi bu duygunun uyandırılmasına daha uygun bir ortam oluşturur.
- İş başında eğitim yönteminde, personelin güçlü ve zayıf yönlerini düzeltme kolaylığı vardır.
- Öğretilen her şeyin, anında uygulama fırsatı vardır.
- İş başında bir yöneticinin varlığı, öğrenmeyi hızlandırır.

İş Dışında Eğitim; İşletme dışında verilen eğitimlerin kullanıldığı bir yöntemdir. İş dışında eğitimin temel özelliği eğitimin kuramsal olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 136). İş dışında eğitim çeşitli yöntemler içermektedir. Sınıf eğitimi, film, konferans, örnek olay gibi yöntemleri bulunan iş dışında eğitim; eğitim alan kişilerin sayısı fazla olduğunda ve kavram, ilke ve kuram eğitimi verileceğinde kullanılabilir. Bu eğitimde, eğitimi alacak kişi belirli bir süre çalıştığı birimden ayrılarak başka bir yerde eğitim görür. İş dışında eğitim,

bireyin düşünsel yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olmakla birlikte personelin öğrenme ve eğitim bilincini geliştirir. Ayrıca  alışanlar daha özel konularda uzmanlaşma gereksinimlerine iş ortamı cevap vermeyebilir. Bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için iş dışında eēitim verilebilir (Schuler and Jackson, 1996: 324).

Eēitim yöntemleri seçilirken, yöntemin maliyetine, eēitim alacak personelin sayısına, eēitim yerine, eēitim programının ge erliliēine ve eēiticilerin yetenek ve becerilerine dikkat edilmelidir. İşletmelerin çalışanlarına gelecekte önemli görevler ve sorumluluklar y kleyebilmeleri için eēitim çalışmalarının s rekliiliēi büyük önem taşımaktadır.

1.3.3.4. G d leme İşlevi

İnsan Kaynakları yönetiminde en önemli işlevlerden biri de güdüleme işlevidir. Çalışanların işletmeye olan baēlılıklarının arttırılması, bireylerden kaynaklanan örgütsel sorunların c z lmesi ve bireyin işine gönüllü olarak daha çok eēilerek sonuçta bireysel doyuma ulaşmasının gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Burada yapılmak istenen çalışanın iş görme isteēinin arttırılması ve performansının yükseltilmesidir. Her iş görenin farklı güdülere sahip olduēu göz önünde bulundurularak güdüleme faaliyeti yapılmalıdır (Bayraktaroēlu, 2003: 9).

1.3.3.5.  cretleme İşlevi

Çalışanın tatmin olacaēı bir ücret sistemi oluşturulmasına  cretleme işlevi denir. İşletmeler  cretleme sistemini kurarken her düzeydeki çalışanını işe çekmeyi, elinde tutmayı ve motive etmeyi hedeflemektedir. Bu işlev sadece saat karřılıēı ve maaş olarak doērudan ödemeleri deēil, ücret dışı yardımlar ve dolaylı ücret sistemlerini kapsamaktadır. Ücretler belirlenirken çalışanların başarı düzeyleriyle ilişkili olması, eēit işe eēit ücret verme, piyasa koşulları deēerlemesi, ücret sisteminin işletmenin çalışma konusuna ve iş yapısına uygunluēunu saēlanması göz önünde bulundurulmalıdır(Bayraktaroēlu, 2003: 10).

1.3.3.6. Çalışma İlişkileri ve Güvenlik İşlevi

Çalışma ilişkileri ve güvenlik, çalışanların beden ve ruh saēlıēını korumak, çalışanın iş akışında meydana gelebilecek durumlara karşı gerekli önlemleri almak, tatil,

sigorta, emeklilik, doğum izni, emeklilik yardımı, hastane yardımı gibi yan hakları sağlamaktır(Bayraktaroğlu, 2003: 10).

İnsan kaynaklarının çalışma ilişkileri ve güvenlik işlevinde, insan kaynaklarının çalışanı koruma ve tutmasının sadece iş çevresi ile kalmadığını aynı zamanda işletme dışında da gereken önlemleri aldığını görüyoruz. Bunun için çalışanın sağlık ve güvenlik gereksinimlerinin yanı sıra kendisine ve ailesine yönelik yan haklarının da sağlanması insan kaynakları yönetimi tarafından amaçlanır(Bayraktaroğlu, 2003: 11).

1.3.3.7. İletişim İşlevi

Bir işletmede çalışan, işgören ve yöneticiler arasında iyi ilişkilerin kurulup yerleşmesinde etkin bir iletişim sisteminin var oluşu önemli bir rol oynar. İletişimin etkinliğinde iletişim yöntemi kadar haberi gönderen ve alanın tutum ve davranışları da çok önemlidir. İşletme için iletişimin tanımı şu şekilde yapılabilir, iletişim insan-insan, insan – örgüt, ve örgüt- toplumsal sistem ilişkilerini sağlayan araçtır(Bayraktaroğlu, 2003: 11).

1.3.3.8. Performans Değerlemesi

İnsan Kaynakları Yönetiminde, performans değerlemesi son derece önemli ve öncelikli bir çalışmadır. Günümüzde işletmeleri sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde kullanarak hem rakipleriyle mücadele etmek, hem de pazar paylarını artırarak sektörde iyi bir yer edinme çabası içindedir. Bunu gerçekleştirebilmek için insan kaynağına daha fazla önem vermek zorundadırlar. Öncelikle kaliteyi yakalayabilmek için mevcut insan gücünün performansının bilinmesi gerekir.

İşletmenin uzun dönem başarısı çalışanların iş başındaki başarıları ile bağlantılıdır. İşgücünün performansı, işletme yönetiminin ileride alacağı kararları doğrudan etkilemektedir. Yönetim işgücü performansına bağlı olarak yeni yatırımlara girmeyi hedefleyebilir. Ayrıca personelin iş performans düzeyi ile işletme verimliliği birbiriyle bağlantılıdır.

Performans değerlemesi, personelin iş ile ilgili tutumunu, davranışlarını, çıktısını ve devamsızlığını, ölçmek, değerlendirmek ve etkilemek için oluşturulmuş yapısal sistem olarak açıklanabilir (Schuler and Jackson, 1996: 344). Ayrıca performans değerlemesi, çalışanların belirli bir sürede örgüte katkılarının değerlendirilmesidir. Değerleme sonuçları yöneticilere, personelin iş gereksinimleri hakkında ve ücretleme, yükseltme gibi İKY

işlevlerine gerekli olan bilginin akışını sağlamaktadır.

Örgütlerin gelişmesiyle, önem kazanan insan, aklı ve duygularıyla bulunduğu grubun geleceğini belirlemektedir. İşletme faaliyetlerinin gelişmesi ile doğan etkin yönetim ihtiyacı örgüt içindeki insanı da etkilemiştir. İşletme başarısının sürekliliği, insan kaynağının performansı ve örgüte katkısıyla doğru orantılıdır. Performans kavramı, küreselleşme ile birlikte artan rekabette işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için temel koşullardan biri haline gelmiştir. Artık birçok işletme yönetimi elindeki en önemli kaynak olan insan kaynağının performansı üzerine yoğunlaşmıştır. İnsan kaynağının performansı örgütün gelecekle ilgili kararlarını ve amaçlarını şekillendirmektedir. Bu nedenle son dönemlerde gelişen performans değerlendirme kavramı İKY'nin en önemli işlevleri arasında sayılabilir.

İşletmeler bütün bu çalışmaları kendilerine rekabetçi ortamda daha iyi bir duruma getirebilmek ve bu seviyeden yukarılara taşıyabilmek için yapmaktadırlar. Artık her türlü sanayi dalında uygulanmaya başlanılan bu yöntem şirketlerin gelecekleri açısından oldukça önemli yer tutmaktadır. Özel sektörde süreklilik önemlidir. Bu nedenden dolayı da özel sektör en doğal hakkı olarak işi hak eden iş görene vererek kendisini belli bir derecede güvene almak ve sürekliliğini sağlamak istemektedir. Bu yapı bütün kamu ve özel sektörlerle yerleştirildiği zaman, ülkemiz hem daha etkin ve verimli bir yapıya kavuşabilecek hem de insanlar arasında bir yarış ortamı yaratılarak doğanın kanunu olan güçsüz olanın eliminasyonu gerçekleşebilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Günümüzde, örgütler hedef pazarlarında etkin bir yer alabilme uğraşısı içindedirler. Örgütler, bu uğraşta yönetim etkinlikleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Ayrıca işletmelerin mevcut yerlerini korumak için üst yöneticiden en alttaki çalışana kadar verimli çalışmaları gerekmektedir.

2.1. Performans Değerlemenin Tanımı ve Önemi

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. (Uyargil, 1994:1).

2.1.2. Performans Değerlemenin Tanımı

Performans değerlemesi, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin performanslarının değerlendirilmesidir (Palmer, 1993: 9).

Performans değerlemesi, çalışanların belirli süre aralıklarıyla işe ilgilerinin, iş ile ilgili performanslarının ve işe karşı tutumların ölçüldüğü bir süreçtir. Bu süreç tam olarak gerçekleştirildiği zaman gerek işletmeye, gerekse çalışana büyük yararlar sağladığı görülür. Çalışanların performans durumlarını bilmeleri motivasyonları için de etkili olduğu gibi işletme yönetimlerinin, çalışanların performanslarını öğrenmeleri, çalışan ve işletme gereksinimlerinin ortaya çıkartılmasında yardımcı olur.

Diğer bir şekilde performans değerlemesini aşağıdaki şekilde tanımlanabilir. Düzenli zaman aralıklarıyla, yazılı bir temelde, çalışanın performansının incelenmesi ve değerlendirilmesinin, çalışanın geçmişteki, şu andaki ve gelecekteki performans sorunlarını, şu andaki müdürüyle tartışma fırsatına sahip olduğu şekilde ayarlanmasıdır.

Performans değerleme, bireyin eğitim ve gelişim ihtiyacının tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca performans değerlemesiyle personele geribildirim sağlanarak çalışanın iş performansında, ilerleme ve gelişim için zemin hazırlamaktadır. Performans değerlemesi, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçülmesini” içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlemesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir.

Performans değerleme süreci, standartların oluşturulması, çalışanların performansları ile standartların karşılaştırılması ve sonuçların analiz edilip çalışanlara geribildirim sağlanmasıyla gerçekleşir. Performans değerleme, çalışanlara, iş performanslarını gösterme ve performanslarını geliştirmek için yeni planlar oluşturma sürecidir. Performans değerleme süreci iyi yönetildiği zaman sadece çalışanlara iş performanslarını göstermekle kalmaz, onların gelecekte güç ölçütlerini ve görev sorumluluklarını da etkiler (Byars and Rue, 1997: 284).

İki tür performans değerlemesi vardır. Bunlardan ilki biçimsel olmayan değerlemedir. Bu tür değerlemede üstler ve yöneticiler, astların performansları hakkında edindikleri fikirlerini astlarına açıklanmasıyla gerçekleşir. Bu değerleme türünde, bir belirlilik olmadığı için, çalışanlar performansları hakkında çok belirgin bilgiye sahip olamazlar. Ayrıca bu değerlemede “önyargı”, yöneticilerin düştükleri büyük bir hatadır. İkinci tür ise biçimsel olan değerlemedir. Biçimsel değerleme örgüt içinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde işgören performansını değerlemek için örgütçe yürütülen faaliyetlerdir (Yüksel, 1998: 162).

Geçmişte, bugünkü performans değerleme sürecine benzer uygulamalar bulunmaktaydı. Milattan sonra III. yüzyılda Çin İmparatorluğu adına değerleme yapan grup, imparatorluk ailesi için çalışan memurların performanslarını değerlendirirdi. 1648 yılında Dublin Evening Post gazetesi yasa koyucuların kişilik özelliklerini, değerleme ölçeği kullanarak ölçmüştü. Endüstride ilk performans değerlemesi XIX. yüzyılın başlarında Robert Owen tarafından pamuk tarlalarında uygulanmıştır. Bu yöntemde kişiler, hazırladıkları pamuk bloklarının sayısına göre değerlendirilmekteydi (Wiese and Buckley, 1998: 234- 235).

XIX. yüzyılın sonlarında Taylor'un zaman ve hareket çalışmalarında işletmelerde performansın önemini vurgulamıştı. XX. yüzyılın başlarında Birleşik Devletlerde birçok hükümet ve ordu örgütlerinde performans değerlemesi yapılmaktaydı. Aynı dönemlerde birçok işletme çalışanlarına biçimsel olmayan şekilde değerlendirme yapmaktaydı. 1950'li yıllara kadar, yüz-yüze değerlendirme, grafik oran şeması, davranış-oran sistemi gibi, farklı değerlendirme modeli kullanıldı. Bu sistemlerin hepsi geçmişe dayalı değerlendirme modelleriydi. 1950'li yıllardan sonra değerlendirme modellerin küçük değişiklikler oldu. Mevcut modellerin eksiklikleri göz önünde bulundurularak yeni modeller geliştirildi. 1960'lı yıllardan sonra davranış temellerine dayalı modellerin kullanılması ve amaçlara göre yönetim kavramının geliştirilmesi ile performans değerlendirme kavramı yeni bir boyut kazanmıştır. Performans değerlendirmeleri, özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer kurumsal amaçlara da hizmet etmektedir. Bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları, endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlendirmesi bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir. Bunlar(Wiese and Buckley, 1998: 234- 235);

- Kişiler arası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma gibi),
- Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi),
- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi),
- Doküman oluşturma (personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma).

Geçmişte, personelle ilgili yükseltme, terfi, ücrete yönelik yapılan performans değerlemesi, günümüzde birçok insan kaynakları yönetimi kararlarını etkilemektedir. Hatalarla dolu ve yanlış uygulanan modeller nedeniyle çalışanların motivasyonu olumsuz yönde etkilenebilir ve çalışmaların verimliliği düşerek işletmeye olan katkıları azalabilir. Bu nedenle performans değerlemesi dikkatle uygulanması gereken bir süreçtir.

2.1.1 Performansın Tanımı

Rekabetin artmasıyla, işletmeler yeni pazarlara girebilmek ve yeni yatırımlarla geleceğe yönelik planlar yapabilmek için kendi öz kaynaklarına yönelirler. Bu nedenle işletmeler mevcut kaynakların etkin kullanımı için bu kaynakların verimliliğini artırmaya çalışırlar. İşletmelerin başarısının ve işletme kaynaklarının verimliliği bir bakıma, kaynaklarının performansına bağlıdır. Gerek maddi kaynakların, gerekse maddi olmayan kaynakların performansı, işletmelerin gelecekte alacakları kararları doğrudan etkilemektedir(Uyargil, 1994: 1-2).

Performans; genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir çok etkinlik sonucunda elde edilen nitel veya nicel olarak belirtilen bir kavramdır (Williams, 1998: 35). Performans bir eylem sonucunda ortaya çıkan çıktı ile beklenen sonuçların karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan değerlerdir. Bu bir makine için belirli bir sürede ürettiği ürün miktarı ile beklenen ürün miktarı arasındaki oran olabilir.

Performans, bir eylem veya bir hareket sonucunda, ortaya çıkan ve bu eylem veya hareketin aşamaların ne ölçüde doğru gerçekleştirildiğini gösteren bir olgudur. Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir veya anlatılabilir olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür (Akal 1992: 1). İnsan kaynağı performansının belirlenmesi, rekabetçi ekonomik koşullarda işletme yönetimlerinin ayakta kalabilmeleri için gereklidir. İnsan kaynağının performansı için, davranışlar, tutum, iş ilişkileri ve işletmeye olan katkıları da belirleyici olmaktadır.

Son dönemlerde birçok işletme, insan kaynağı ve insan kaynağı performansı konusunda yoğunlaşmışlardır. Performansın değerlendirilmesi bir süreçtir. Performans değerlemesi yapan her İşletme, bu süreci kendi yapısına ve faaliyet gösterdiği ekonomik yapıya uygun şekilde oluşturmak zorundadır.

2.1.3. Performans Değerlemenin Önemi

Performans değerlendirme süreci önemli bir yere sahiptir. Değerleme sonuçları, işletme ve insan kaynakları yönetimi işleyişinin kontrolünü sağlamaktadır. Bunun yanında personele sağlanan geribildirim sayesinde değerlendirme sonuçlarıyla bağlantılı olarak çalışanların verimliliği ve motivasyonu doğrudan etkilenmektedir.

Performans değerleme sürecinin önemi iki açıdan ele alınabilir. Bunlar (Fisher vd., 1999: 499);

- Bireysel önemlilik
- Yönetmel önemlilik.

Bireysel önemlilik: Performans değerleme sürecinin sonuçlarının işletme çalışanları tarafından algılanmasıdır. Bu algılamayla, personel, mevcut performans durumunu, zayıf ve güçlü yönlerini öğrenerek, iş ile ilgili ihtiyaçlarını belirlemektedir. Yönetici ve astlar arasındaki iletişimin kuvvetlenmesini, yöneticilerin çalışanlar hakkında ne düşündüklerini, personele yansıması ve böylece personelin daha fazla motive olması sağlanabilir. Çalışanlar performans değerleme sistemi ile ürettikleriyle, kendilerinden beklenileni karşılaştırma imkanı bulurlar. Değerleme sonuçları yöneticilere ve çalışanlara, kariyer hedefleri ve planları konuşmak için fırsat tanır. Yöneticiler uzun dönemde kariyer hedeflerine ulaşmak için çalışanlara yol gösterir. Ayrıca kısa dönemde çalışanların performanslarını geliştirebilmeleri için çeşitli öneriler sunar (Fisher vd., 1999: 499).

Yönetmel önemlilik: Performans değerleme sonuçlarının, yürütölen plan ve programların değerlendirilmesi için kullanılmasıdır. Terfi, ödüllendirme, ücret artışı, disiplin, işten çıkartma gibi konuların uygulanabilmesi için değerleme sonuçları kullanılabilir. Ayrıca yöneticiler, personelin eğitim ihtiyaçlarını değerleme sonuçlarıyla belirleyebilir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi planlarının ne ölçüde gerçekleştiği de performans değerleme sonuçlarıyla değerlendirilebilir (Fisher ve diğerleri, 1999: 499).

2.2. Performans Değerlemenin Amaçları ve Yararları

İşletmelerde performans değerleme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerleme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanılabilir. Ancak ana amaçları olan değerleme ve gelişmenin yanında, söz konusu sistem değerlendiren (yönetici) ile değerlenen (ast) arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir (Kaynak, 2000: 206).

2.2.1. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır. Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü, performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi, sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımasıdır (Kaplan, 1994: 167-168).

Eğitim ile performans değerlemenin ilişkisi bu noktada başlar. Performans değerlendirme organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde bir yoldur, eğitim ihtiyaçlarının önemli bir kısmı hakkında yöneticileri bilgi sahibi kılar. Değerleme bireylerin gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmalıdır. Eğitim ve değerlemenin başarılı olabilmesi için çalışanların performanslarını geliştirmeyi öğrenmeyi istemeleri, yöneticilerin ise çalışanlara performans seviyelerini arttırmada yardım etmeleri gerekmektedir (Gruner, 1997: 102).

İşletmeyi oluşturan sermaye, insan kaynağı, yönetim ve örgüt üyelerinin “büyüme”, “karlılık” ve “etkileşim” gibi işletmenin ana amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan performans değerlemeden beklenen amaçlar özet olarak şöyle sıralanabilir:

- İşgücü planlaması için personel envanteri hazırlamak (Sabuncuoglu, 2000: 161),
- Tedarik, seçim ve yerleştirme faaliyetlerinin geçerliliğini belirlemek (Bingöl, 1996: 214),
- İşgörenleri özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işe yerleştirmek,
- İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,

- Yapılacak ücret artışları, prim ve kara katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak,
- Eğitime ihtiyacı olanları belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konuları ağırlık verileceğini açıklığa kavuşturmak,
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
- İşgörenleri iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmak,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgören moralini yükseltmek,
- Organizasyonun ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek (Cascio, 1992: 268).

Yukarıda belirtilen bu hususlardan da anlaşılacağı gibi, sistemin asıl amaçlarını bireysel performansın sağlıklı, adil, standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılmasıdır (Uyargil, 1994: 3).

Gerçekten insanlar yapıcı ve özverili çalışmalarının sonunda geribildirim almaktan hoşlanır ve performans değerlemesine bağlı olarak organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme fırsatı bulurlar. Performans değerlendirme amaçları doğrultusunda bu değerlendirme sonuçlarından aşağıdaki insan kaynakları işlevlerinde, çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında yararlanılır (Palmer, 1993: 10).

2.2.2. Performans Değerlemenin Yararları

Her işletme, personele ilişkin etkili ve objektif karar alabilmek, çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını izlemek ve yeteneklerini geliştirici önlemleri zamanında almak için, performans değerlendirme sistemi kurmak zorundadır. Personel değerlendirme olarak da bilinen performans değerlendirme; personelin niteliklerinin işin gereklerine ne derece uygun olduğunu ve istek performansını araştıran bir analiz tekniğidir (Kozak, 1999: 30).

Performans değerlendirme sistemi, performans değerlendirme amaçları doğrultusunda kullanıldığında değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon(örgüt) için çeşitli yararlar sağlar.

2.2.2.1. Değerlendiren (Yöneticiler) Açısından Yararlar

Performans değerlendirme yöneticiler tarafından ek iş külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bu sistemden en fazla yararlananlar yine de yöneticiler olurlar. Performans değerlendirme, değerlendirilene (yöneticilere) şu konularda yarar sağlar:

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir (Kaynak, 2000: 208).
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olur.
- Astlarını değerlendirirken kendi zayıf ve güçlü taraflarını da görürler.
- Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır.
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri şartları elde ederler.
- Astın başarısını ölçerek, onun terfi veya işten ayrılması gibi kritik kararları haklı bir zemine dayandırılmasını temin eder (Kozak, 1999: 30).

2.2.2.2. Değerlendirilenler (Astlar) Açısından Yararlar

Performans değerlendirme sisteminin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 2003: 301).

- İş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenebilirler (Kaynak, 2000: 208).
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken taraflarını ve özelliklerini tanır.
- Örgüt içindeki üstünlükleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.

- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

2.2.2.3. Örgüt (Organizasyon) Açısından Yararlar

Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü örgütün çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir. Yöneticiler ve astlar için performans değerlemenin yararları, örgütün bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazı önemlileri aşağıda belirtilmiştir (Uyargil, 1994: 10).

- Örgütün etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

2.3. Performans Değerleme Sonuçlarının Taşınması Gereken Özellikler ve Kullanım Alanları

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek onları yeni çabalar için yüreklendirmektir. Performans ölçümü ile girilen çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan bir çok veri ve kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalınır.

2.3.2 Performans Değerleme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler

Performans değerlemenin temel amacı, insan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı olabilmesi, aynı zamanda, mutlu ve iş tatminine sahip olabilmesi için gereken

değerlendirmedir. Bu değerlendirme ile işgörenin iş ortamındaki çalışma ve çabaları gözden geçirilerek başarısı belirlenmeye çalışılır. Tüm bu süreçte kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden en uygun olanının seçilmesi- ulaşılabilecek sağlıklı sonuçlar bakımından önemlidir.

Performans değerlemenin diğer bir önemli amacı da, işletmenin kar ve zararından ziyade çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Bu yolla yani kişilerin kendi çalışmaları konusunda fikir sahibi olmaları, kendilerini yenilemeleri, geliştirmeleri için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Hangi amaçla yapılırsa yapılsın bir performans değerlemenin taşıması gereken özellikler aşağıda özetlenmiştir (Uyargil, 1994: 82).

2.3.2.1. Geçerlilik

Performans değerlendirme çalışmasının geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin, performansın gerçek değerine yakınlık derecesiyle ölçülebilir. İşletmenin yapısına uygun olarak uygulanan değerlendirme yöntemi sonucu elde edilen veriler gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Değerleme ile elde edilen sonuçlar, üretim kalitesi, miktarı, eğitim beklentisi, zaman kullanımı, kaza gibi bireysel çıktıları kapsamalıdır. Performans değerlemenin geçerliliğinin bir başka derecesi de, değerlemenin işletmenin amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır, kullanılır olma oranıdır. Performans değerlemede geçerlilik çok önemli bir özelliktir. Bu özelliğin yetersiz olduğu durumlarda ölçümün tutarlılığından söz etmek zor olacaktır. Değerleme sistemini kuran ve uygulayanlar hataları azaltarak ve değerlendirme sorunlarını minimum düzeye indirerek geçerlilik alanını büyütme durumundadırlar (Uyargil, 1994: 83-84).

2.3.2.2. Güvenilirlik

Performans değerlendirme tesadüfi sonuçlar vermemelidir. Değerlemenin hangi sınırlar içinde güvenilir olduğu, değerlemeyi yapanlar tarafından iyi kavranması gerekir. İşgörenin özellik ve niteliklerinin zaman içerisinde değişmesi gerekir. Buna bağlı olarak performansının da değişmesi gerekir. Dolayısıyla işgören performansında bir değişim olmadan değerlendirme sonucunun da değişmemesi gerekir. Bu değerlemeye olan güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilebilir. Kısacası, farklı zamanlarda işgörenin performansında bir değişim yoksa bireyin değerlendirme sonuçlarının da değişmemesi gerekir(Uyargil, 1994: 85).

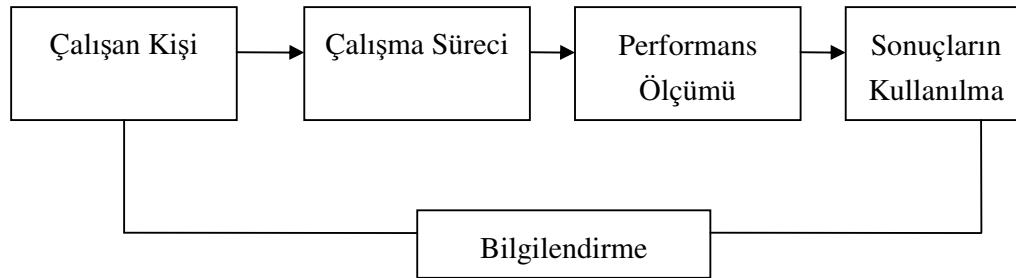
2.3.2.3. Pratiklik

Performans değerlemede kullanılacak yöntem ve elde edilecek sonuçların taşıması gereken unc önemli özelliği de pratik olmasıdır. lm tekniği, işletme amacına uygun ve anlaşılır olarak seçilmeli ve değerlemede kullanılacak standartlar- yöneticilerce ve değerleyicilerce kolay gözlenebilecek, karşılaştırma yapılabilcek kadar sade ve açık olmalıdır(Uyargil, 1994: 85).

2.3.1. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerleme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten çıkarma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi bir çok alanda kullanılabilir. Performans değerleme sonuçlarının kullanılabileceği bazı alanlar aşağıda özetlenmiştir. Performans değerleme çalışması zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonucunda hedeflenen kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek ve iş görenleri yeni çabalar için cesaretlendirmektir.

şekil 2: Performans Değerleme Süreci



Kaynak: Fındıkçı İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2003: 337.

şekil 2’de bu süreç açık olarak anlatılmış olup, çalışan kişiye uygulanan yöntem çalışma süreci performans ölçümü ve performans ölçümünde ortaya çıkan sonuçların kullanılması aşamalarından sonra ortaya çıkan sonuçları çalışan kişiyle paylaşarak yeni hedefler ortaya koymak ve eksik yönlerini görmesini sağlamak hedeflenmelidir.

2.3.1.1. Stratejik Planlama

En yaygın tanımıyla stratejik planlama, çevreye sürekli uyum sağlayıcı çözümler üreterek, işletmelerin gelişim amaçlı stratejilerini saptayıp, uygulamaktır. Değişim izlenecek, değişim yaratılacak ve sonuçta büyüme ve gelişme sağlanacaktır. Yapısal değişikliğe ilişkin kararların alındığı planlama türü stratejik planlamadır. Performans değerlendirme sistemi her kuruma özel olarak geliştirilerek uygulanır. Aynı yöntem bile farklı eklemelerle uygulanabilmektedir. Çünkü işletmeler farklı bünyelere sahiptir. İşte kurumların kendileri için geliştirdikleri, yerleştirdikleri performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları ve benzeri ifadeler işletmenin stratejilerinin bir uzantısıdır. Görüldüğü gibi, performans değerlendirme uygulaması, kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir (Şahin, 1992: 4-5).

Hemen her işletmede, tepe yönetimi tarafından genel amaçlar stratejik planlar belirlendikten sonra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her departman kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek bu bedelleri bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar, hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır. Her işletmenin kendisi için geliştirdiği, yerleştirdiği performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler vb. tüm bunlar işletmenin stratejilerinin bir uzantısıdır. Böylece performans değerlendirme uygulaması, işletmenin, strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir(Şahin, 1992: 4-5).

Stratejik planlama, tepe yönetiminin organizasyonu çevreye nasıl uyumlu hale getirdiğini kapsayan, gelecek için geniş ve temel programların gelişmesi ile ilgilenir. İş dünyasındaki her türlü kararlar, stratejik kararlar da dahil olmak üzere büyük risk içerir. Organizasyonun çevre ile ilişkisinde değişme olasılığı arttıkça, kararların karmaşıklığı daha da artar. Sıradan kararlar ise daha az risk ve belirsizlik içerir. Çevre değişken öğeleri ile tahmin ve hayal gücüne meydan okur.

Stratejik planlama, organizasyonun bütününe etkileyen uzun dönemli kararların alındığı süreçtir. Stratejik planlama, uzun dönemli işletme felsefesinin, kültürünün,

amaçlarının ve planlarının bütünleşik bir açıdan geliştirilmesini ve bu doğrultuda tüm organizasyonun bireyleriyle iletişimde bulunulmasıdır (Şahin, 1992: 4-5).

1970'lerden önce, uzun dönemli planlama yapan yöneticiler, genellikle kendilerini daha iyi günlerin beklediğini varsaymışlardır. Gelecek planları temelde organizasyonun geçmişteki haline bakılarak belirlenmiştir. Fakat bir dizi akılda olmayan çevreden kaynaklanan şoklar bu tip planlamanın yetersiz olduğunu göstermiştir. Enerji krizi, hızlı teknolojik değişimler, çeşitli piyasalarda durgunluk ve uluslararası rekabetin yükselmesi bu dış kaynaklı değişimlerin sadece birkaçıdır. Meydana gelen bu değişiklikler, yöneticileri organizasyonlarında rekabet üstünlüğü sağlayacak fırsatların belirlenmesine, çevre analizinin sistematikleştirilmesine zorlamıştır. Bu yüzden stratejik planlamanın önemi anlaşılmaya başlanmıştır (Robbins, 1988: 156).

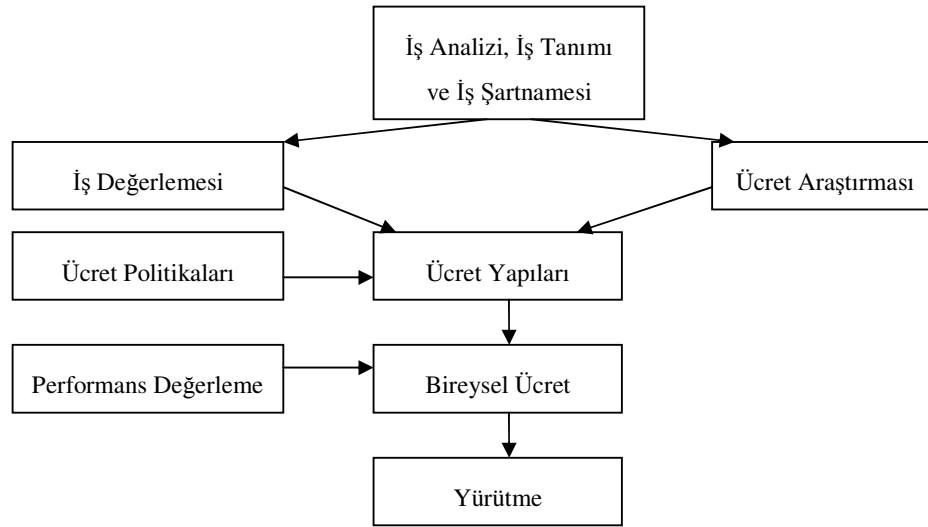
Stratejik planlama, organizasyonun hangi faaliyet sahalarında ve hangi pazarlarda çalışacağını saptanmasıdır. Bu planlamayı yapmadan önce organizasyonun tepe yönetimi, hangi amaçları gerçekleştirmek zorunda olduğunu açık bir şekilde belirlemelidir. Stratejik planlama, işletmenin faaliyette bulunduğu çevre içinde başarılı olabileceği çalışma konularının saptanması ile ilgilendiğine göre, işletme ile çevre arasındaki ilişkileri düzenleme niteliğindedir. Bu nitelik, ona dışa dönük nitelik kazandırırken, yaşamak ve gelişmek için içinde bulunduğu ortamı ve tehlikelerini bilmek zorunda olan işletmenin de önemli bir aracı olmaktadır. Kısaca, stratejik planlama organizasyonun yaşadığı ortama açılan penceresidir.

Stratejik planlama katılımcılığı içerir, katılımcılık ise planlamayı demokratikleştirir. Planlama sürecine organizasyon içindeki ve çevresindeki bütün etki faktörlerinin katılması, planlamayı daha etkin kılmaktadır. Planlama sürecini bir piramide benzetirsek, en alttan en üste doğru uzanan planlama basamakları bütün organizasyon birimlerinin fikirleri alınarak aşıldığında, uygulama katılımcılık sağlandığından dolayı hızlı olmaktadır ki bu stratejik planlama felsefesinin odak noktalarından biridir. Sorunların belirlenmesinde, gerekli kararların verilmesinde yerinden planlama en verimli yöntemdir. Her ne kadar stratejik kararları tepe yöneticisi alsada, ilgili planlamanın yerinde yapılması ve sorunların yerinde saptanması kaynaklara yerinde oluşturma ve nüfuz etme fırsatı tanır (Büyük Ekonomi Ansiklopedisi: 571).

2.3.1.2. Ücret - Maaş Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. İş görenlerin maddi kazançlarının oranı ile performansları arasında ilişki bulunmaktadır. Ücretin motive edici bir faktör olduğu bilinmekte ve performansa dayalı ücret yönetimi çalışmalarına rastlanmaktadır.

Şekil 3: Ücret Yönetim Sistemi



Kaynak: Mathis, R.L., Jackson, R.H., Personel and Human Resources, 1994: 369.

Performansa dayalı ücret yönetiminin uygulanabilmesi için performansın nitel ve nicel yönden ölçülebilir olması gerekir. Performansa dayalı ücret yönetimi iş görenlerin yetkinlik düzeyinin yükseltilmesini amaçlamalıdır. Bu nedenle, her iş gören için performans ölçümüne dayalı bir gelişme planı hazırlanmalıdır. Performans değerlendirme sonucunda yüksek performans gösteren iş görenin bu performansı ücretine yansıtılır. Şekil 3, ücret yönetimi süreci içerisinde performans değerlemenin yerini göstermektedir.

Performans sonucuna dayalı olarak yapılan ücret artışının temel amacı, işletme için değerli olan iş görenleri motive etmek ve işletmede kalmasını sağlamaktır. Ücret yönetimi sistemlerinde ortaya çıkan başlıca sorun sistemin adil bir sistem olup olmamasıdır. Çünkü, iş gören aldığı ücreti performansının karşılığı olarak görmez ise adalet duygusu sarsılır. İşletmeleri performansa dayalı ücret yönetimine yönelten nedenler arasında, stratejik hedefleri başarmak, verimlilik, kalite ve karlılık gibi konularda işletmenin daha yüksek performansa erişmesini sağlamak yada iş gücü maliyetlerini arttırmadan yüksek

performansı ödüllendirmek sayılabilir.

2.3.1.3. Kariyer Yönetimi

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ait deneyim ve faaliyetlere ilişkin olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir. Kariyer kavramı, insanın belirli gereksinim ve isteklerini karşılayan eylemlerin tümüne verilen genel bir ifadedir. Kariyer geliştirme ise, iş olanaklarının belirlenmesi, iş görenlerin çeşitli açılardan çalışma yaşamı boyunca değerlendirilmesi, iş analizlerinin yapılması, danışman ve yönetici kavramının yerleştirilmesi, staj olanaklarının sağlanması ve insan kaynakları politikalarının üretilmesini içerir (Aydemir, 1995: 9).

Özellikle meslek hayatının ortalarına gelmiş ya da sonuna yaklaşmış iş görenlerin becerilenin güncelleştirilmeleri, performansı yükseltmek ve çalışanları işletmede tutmak açısından önemlidir (Palmer, 1993: 82).

Kariyer yönetiminde işletme,

- Nereye gitmek istediğini ve erişmek istediği noktaya nasıl ulaşmayı planladığını iş görenlere açıkça iletme,
- İş görenleri, içinde bulunulan iş kolu ve yapılan iş hakkında mümkün olan tüm bilgiyi elde edilmesini sağlamak,
- İş görenlerin yeni kariyer girişimlerini tam ve tarafsız olarak yanıtlamalı,
- İş görenlerin mevcut performans düzeyleri hakkında geri bildirim sağlamalıdır (Acar,1999: 44).

Kariyer yönetimi iş göreni ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasının sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Kariyer yönetimi, iş görenlerin bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve uyumlaştırılmasını içerir. Kariyer yönetimi, iş görenin işletme içindeki statüsü, itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere yönlendirilmesini içeren zorlu bir süreçtir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan iş gören kariyerinin geliştirilmesi ve daha üst kademelere hazırlamaları söz konusu olmaktadır. Organizasyon açısından, iş görenin potansiyeli belirlenerek işletme hedeflerine uygun bir kariyer planı

oluşturmak, bireyin yeteneklerini belirleyerek, işletmenin kendisine verdiği hedeflere ulaşmasında ortaya çıkabilecek eksiklikleri eğitim ile önceden giderebilmek, performansı değerleyerek işletme hedeflerine ulaşmada yaralanılan pozitif değeri gözlemleyebilmek konuları kariyer yönetimi süreci içerisinde yer alır (Aydemir, 1995: 9).

Çalışanlara, performansları hakkında geri besleme sağlamak, performans değerlemenin başta gelen amaçlarından biridir. Etkili performans değerlendirme, performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Aldıkları bu geri besleme, çalışanları kendilerini geliştirmek için teşvik eder ve organizasyonu, çalışanları eğitim ve geliştirme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır.

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabii tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirmenin verileri, kariyer geliştirme sistemine gerekli bilgileri vererek, yararlı bir başlangıç noktası oluşturacaktır.

Performans değerlendirme sonuçları, çalışanın iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından da kullanılmaktadır. Çoğu zaman kurumlarda statü olarak yükseltilmesi gerektiği halde belirli yerde kalan çalışan insanlar vardır. Ya da belirli bir statüye getirildiği halde orayı benimseyemeyen, başarısız, mutsuz çalışanlar vardır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan kişilerin kariyerlerinin geliştirilmesi daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmalıdır. İster kurulmakta, isterse faaliyette olan işletmelerde üretim etkinliğinin artırılması veya korunması düşünülüyorsa, mevcut bulunan boş pozisyonların doldurulması üzerinde özenle durulması gereken bir planlama yönteminin gündeme alınması gerekmektedir. Bu yöntem, işletmelerde kariyer planlaması, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme konularına dikkatleri çekmektedir (Can vd., 2001: 159).

Örgütler sadece iş görenlerin geçimlerini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda onların kişisel doyumlarını ve kendini gerçekleştirmelerini de sağlayan bir mekan olma özelliği taşırlar. Örgütlerde çalışan kişiler, kariyer imkanlarından yararlanırlar, böylece yeni sorumluluklara da hazırlanmış olurlar. Kariyer, insanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla

statü, güç ve saygınlık elde etmektir (Can vd., 2001: 159).

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir (Carrell, 1992: 360).

Kariyer yönetiminin en önemli konusu, örgütsel yedekleme planlaması ve yönetsel gelişmedir. Yönetsel gelişme, yeni yönetsel kapasite ihtiyacını, hızlı örgütsel ve teknolojik değişmeyi, finansal gücü ve yönetim konumunda test ve tecrübe edilmiş uygun yöneticileri arttırmaktadır. Bir diğer ifade ile bireylerin gerekli tecrübeyi almaları, gerekli vasfı kazanmaları için bireysel gelişmelerin yönetimce desteklenmesi, kariyer yönetiminin ana konusu içine girmektedir (Walker, 1980: 17).

Bireysel kariyer planları, organizasyonun insan kaynakları ve gelecekteki ihtiyaçlarının tahmini ile yakından ilgilidir. Kariyer planlaması temelde kişisel bir süreç olmasına rağmen, kariyer yönetimi, organizasyon tarafından yapılan faaliyetler üzerinde yoğunlaşır. İnsan kaynakları departmanı, bütün bu süreç içinde merkezi bir rol oynamaktadır. Kariyer yönetiminde örgüt yönetimi, çalışan kişinin bireysel kariyer planları ile organizasyonun ihtiyaçları arasında bu amaçlara ulaşmak için uyum sağlamaya çalışır. Kariyer yoğunluğunu tasarlar, organizasyondaki boş pozisyonlar hakkında bilgi verir, çalışanların performansı ve potansiyellerini takdir eder, eğitim ve öğretim programlarını destekler, iş sırasında çalışanların gelişimini sağlar (Klaft vd. , 1985: 399).

Kariyer planlama, çalışan kişinin kariyer hedeflerinin seçilmesi ve bu hedeflere ulaşma yolu sürecini kapsar. Burada kişilerin ilgi alanları ve yetenekleri son derece önemlidir. Kariyer yönetimi ise çalışanların kariyer ihtiyaçları ile örgütün gerekliliklerini daha iyi karşılaştırmak için genelde yöneticilerin kullanacağı metotlardır (Cenzo De Robbins, 1996: 281). Kariyer geliştirme, bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi etkinliklerdir (Aydemir, 1995: 7).

2.3.1.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetimi için eğitim ihtiyacının belirlenmesi genellikle zordur. Bu amaçla anketler ve çeşitli bilgi toplama araçları kullanılır. Ancak çoğu zaman sağlıklı bilgi alınamamaktadır. Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların

başarıları kadar, eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Bu bakımdan, performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir. Bir örgütün insan kaynaklarının etkinliğinin artırılması için, eğitim faaliyetlerinin işgörenlerin ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde planlanması ve uygulanması gerekir. Eğitim planlamasının ilk ve en önemli aşamasını ise eğitim ihtiyacının saptanması oluşturur. Eğitim ihtiyacını bir formül ile göstermek gerekirse (Geylan, 1992: 124-125).

Eğitim ihtiyacı = İşin gerekleri - İşgörenin şu andaki yetenekleri
olarak formüle edilebilir.

Bu formül yalnızca tek bir kişi veya iş için değil, benzer iş grupları veya işgören grupları için de uygulanabilir. Ancak, günümüzde eğitim ihtiyacı işgörelere basit bir takım bilgilerin verilmesiyle veya mekanik hareketlerin öğretilmesi düzeyini aşmaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ağırlık artık, her yönüyle “tam adam” kavramı ile onun örgütün amaçlarına ulaşmasındaki rolü üzerinde toplanmaktadır. Bu nedenle, eğitim ihtiyaçlarının bir bütünsellik içinde belirlenmesi gerekir ki, bunun için de üç tür analize gerek duyulmaktadır. Bu analizin odak noktası, organizasyonun içinde eğitime ihtiyacı olan yerlerin, bölümlerin belirlenmesidir. İkincisi ise iş ya da görev analizi olarak adlandırılan, işi inceleyerek iş tanımlarını ve iş gereklerini ortaya koyan analizdir. Üçüncüsü de performans analizi olup, bu analiz her çalışanın, işini oluşturan görevleri ne kadar iyi yapıp yapmadığını ortaya koyar (Canman, 1995: 91).

2.3.1.5. İşten Çıkarma Kararı

Performans değerlemenin, bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareketle, bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları tespit edilen ve bütün eğitim ve iyileştirme çabalarına rağmen başarısız olup hiçbir gelişme göstermemesi halinde bu kişilerin işten çıkarılma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır. Ancak işletmelerde performansın tek bir dönemsel değerlemesi sonucu iş görenlerin işten çıkarılması doğru bir uygulama değildir. Bu noktada, yöneticinin, her türlü çareye başvurulduğundan, yapılan her şeyin elemanın personel dosyasına işlendiğinden ve

elemanın hangi koşulda işten çıkarılacağına kendisine önceden bildirilmiş olduğundan emin olması gerekir (Fındıkçı, 2003: 340).

Performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen veriler, iş görenin işinden çıkartılma kararında kullanılabileceği gibi bu durumun tersi olarak da yüksek performans gösteren iş görenlerin de sözleşmesi yenilenebilir. Yüksek performans gösteren iş görenin emeğinin karşılığını görmesi kadar işletmenin performans beklentilerinin altında kalan iş görene yönelik gerekli tedbirlerin alınması da doğal karşılanmalıdır.

2.3.1.6. Rotasyon, İş Genişletme ve Zenginleştirme Uygulamaları

Performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen bilgiler ile iş görenin daha yüksek performans göstereceğine inanılan başka bir göreve rotasyonu söz konusu olabilir. Rotasyon ile yeni görevini öğrenmeye başlayan bir iş gören daha yüksek performans düzeyi gösterebilir. Böylece aynı işletme içerisinde farklı bir görevde iş görenden yararlanılır.

İşin iş görene uydurulmasıyla ortaya çıkan iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri, işin yapılması için gerekli olan sürenin uzunluğu veya kısalığıdır. İş genişletme, bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir (Eren, 1993: 160).

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak, başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin, sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler, vazgeçilmeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı şekilde işini yetersiz gören yetenekli iş görenlerin işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilen yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilir (Fındıkçı, 2003: 340).

2.3.1.7. Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Performans değerlendirme, çok yönlü yapılmış ise sonuçları da çok yönlü olacaktır. Özellikle bu süreçte, kişiler ile yapılan görüşmeler, formlar doldurulurken kişilerin tepkileri, sonuçlar duyurulurken fısıltı gazetesi ile yayılanlar, insan kaynakları ve yönetim

için önemlidir. Performans değerlendirme sürecinde, özellikle performans değerlendirme görüşmesi sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi sonucunda, ilginç verilere ulaşılabılır. Kurumdaki genel rahatsızlıkları memnuniyet oranı, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgiler edinilebilir (Fındıkçı, 2003: 341-342).

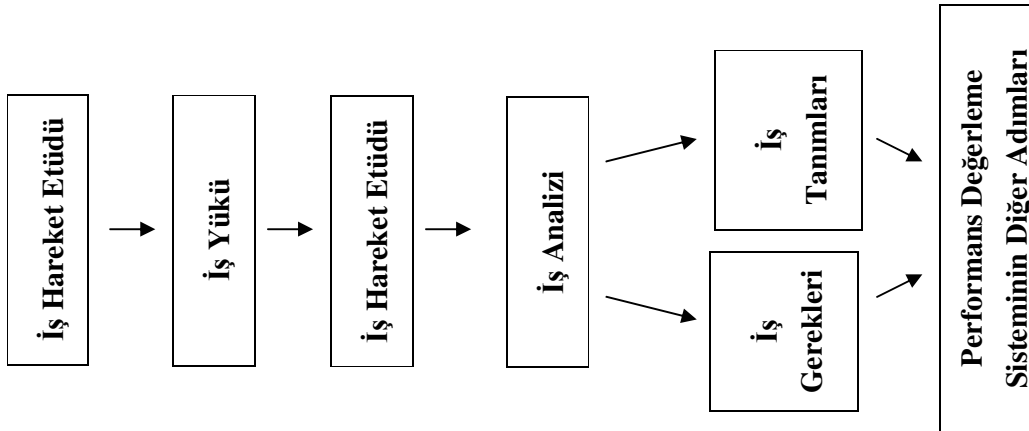
2.4. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme, birbirini tamamlayan ve birbiri ardınca yapılması gereken pek çok işlemin gerçekleştirilmesini gerektiren bir süreçtir. Süreç, gelişen olay yada eylem dizisi olarak tanımlanır. Performans değerlemede tek bir eylemin değil, birçok eylemin birbiri ardınca yapılması ile gerçekleştiğine göre bu işlemin, “performans değerlendirme süreci” olarak ele alınması gerekir. Etkin bir Performans değerlendirme süreci için yapılması gereken işlem adımları aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.1. Hazırlık Çalışmaları

Her faaliyet olduğu gibi değerlendirme faaliyetine de geçmeden önce örgüt içinde yapılması gereken bir takım işlemler vardır. Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle iş yükünün ve iş etüdünün yapılması gerekir. İş yükü ve iş etüdü belirlendikten sonra iş analizi, iş tanımlarının yapılması ile iş gereklerinin belirlenmesi gerekir. Tüm bu çalışmalar ile performans değerlendirme sisteminin diğer adımları arasındaki ilişki aşağıda Şekil 4’deki gibi gösterilebilir.

Şekil 4: Performans Değerleme Süreci Öncesinde Yapılması Gereken Çalışmalar



İş yükü, bir organizasyonda bir işgören tarafında yapılması gerekli faaliyetlerin bütünüdür. İş yükünü tespiti çalışması, örgüt içerisindeki işlerin belirlenmesi, düzenlenmesi ve sınıflandırılması için yapılması gerekli bir çalışmadır (Özcan, 1992: 3-4).

İş-hareket etüdü, bir işin birim başına daha az masrafla, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlamak amacıyla bütün faaliyetlerin sistematik incelenmesi ve geliştirilmesidir (Kobu, 1977: 329).

İş analizi, işlerin getirdiği görevlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının ve işgören ile ilgili insancıl özelliklerin belirlenmesi için kullanılan yöntem ve işlemler topluluğudur. Bir işyerinde yapılmakta olan tüm işlerin ortaya çıkarılması, ortaya çıkarılan her bir işin yapılış koşulları ve bu işi yapacak kişilerde bulunması gereken niteliklerle ilgili bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi çalışmalarının tümüdür (Beach, 1980: 179).

İş tanımları, iş analizleri sonucunda ortaya çıkan yazılı bir belgedir. Bu bakımdan, iş tanımları, iş analizi konusunun ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmede ifa edilen her iş, amaca göre ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler veya elde edilen veriler, sistematik bir biçimde bir araya getirilerek belirli formlar üzerinde yazılı olarak gösterilmesi işlemi iş tanıımıdır. Burada ortaya konmak istenen amaç iş özelliklerini belirtmektir.

Bir işe gerektirdiği nitelikte eleman sağlanabilmesi için işlerin yani görevlerin tanımlanması gerekir. İşin tanımlandığı iş-görev tanım formları, genellikle iki bölümden oluşur. Birincisi, görevin ünvanı, departmanı, eşdeğer ve bir üst derece görevleri içeren “görevin kimliği” bölümü; ikincisi, görevin ödevleri, yetkileri, sorumlulukları, ücreti, personelin genel ve özel yeteneklerini içeren “görevin tanıımı” bölümüdür (Özcan, 1992: 3-4).

İş gerekleri, işi yapacak kişide bulunması gerekli niteliklerin belirlenmesi işlemidir. Tanımı yapılan bir işin, öngörülen şekilde yapılabilmesi için, o işi yapacak kişide, öğrenim, deneyim ve eğitim dahil bulunması gerekli tüm niteliklerin belirlenmesi gerekir. Bu işleme “iş şartnamesi” de denir (Şenatalar, 1978: 74).

Bir işletmede etkin bir performans değerlendirme sistemi için, işgörenlerin yaptıkları işin nasıl yapıldığının, işin gerektirdiği yetenekler, beceriler ve tecrübeler, hangi işin diğer işten üstün olduğunun, işi yapacak kişinin yetki, hak ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekir.

2.4.2. Değerleme Amacının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin, her şeyde olduğu gibi, başarılı olabilmesi için öncelikle yapılma amacının açıkça belirlenmesi gerekir. Kuşkusuz, her faaliyet bir amaca yönelik olarak gerçekleştirilir. Şayet herhangi bir amaca ulaşmak söz konusu değilse, faaliyet de söz konusu olmayacak veya yapılan faaliyet için harcanan para, zaman, çaba vs. israf olmuş olacaktır. Yönetim tarafından yapılan değerlendirme faaliyeti de her faaliyet gibi bir takım amaçlara ulaşmak için yapılır. Her örgütte performans değerlendirme programlarının hazırlanmasının amaçları ise oldukça çeşitlidir.

Performans değerlemesinin başarısı her şeyden önce yapılacak çalışmaların bir plan ve programa bağlanmasını gerekli kılar. Değerlemeden beklenen amaçlar, önceden açıklıkla saptanmalı ve değerlendirme kapsamına girecek personele bu amaçlar çeşitli iletişim araçlarıyla iletilmelidir (Sabuncuoğlu, 1998: 100).

Değerleme, öncelikle gerçekçi ve güvenilir olmalı, işe ilişkin kişilik özelliklerini gösterebilmelidir. Ayrıca kullanılan değerlendirme biçimi işgören ve yönetin tarafından kabul edilen bir teknik olmalı ve ölçücü olmalıdır (Erdoğan, 1991: 171).

Performans değerlendirme çalışmalarının yapılma amaçları genellikle, işgörenin mevcut ve gelecekteki özellik ve yeteneklerini belirlemektir. Bunun devamında, kariyer planlaması, eğitim planlaması, ücret, terfi, insan gücü planlaması, işe adaptasyon ve gerekirse işine son verme gibi amaçları da mevcuttur.

İşletmelerde performans değerlendirme çalışmalarını yürüten bölümler, özellikle elde edilecek sonuçlar ve verilerin yukarıda sayılan amaçlardan hangisine yönelik kullanılacağını belirlemelidir.

Saptanan amaçlara göre, ilerideki safhalarda en uygun değerlendirme yöntemi seçilecektir ki bu aşama performans değerlemenin en önemli aşamalarındandır.

Başarılı bir performans değerlemesi için tüm işletme çalışanlarının bu konuda çaba göstermesi gerekir. Sistemin hedefleri yöneticilere olduğu kadar, kapsadığı elemanlara da açık olmalıdır. Sistemin başarısı için bütün organizasyonun çaba göstermesi, nezaretçilerin görenleri itinalı değerlendirmesini sağlar.

2.4.3. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Performans kriterlerin belirlenmesi, değerlendirme sürecinde yöntemin belirlenmesi için gerekli bir aşamadır. Performans kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini tanımlamaktadır. Değerleme yönteminin belirlenmesinden önce performans kriterlerinin belirlenmesi işletmeler açısından, değerlendirme sürecinin işleyişi açısından önemlidir. Çünkü neye göre değerlendirme yapılacağına bilinmemesi yanlış yöntemin seçilmesine ve yanlış sonuçların doğmasına neden olur. Performans kriterlerini üç temel boyutta incelenir. Bunlar;

- Kişilik Tabanlı Değerleme
- Davranış Tabanlı Değerleme
- Sonuç Tabanlı Değerleme

2.4.3.1. Kişilik Tabanlı Değerleme

Kişilik tabanlı değerlendirme, çalışanların kişiliklerini ve işletmeye bağlılık, iletişim yeteneği ve karar verme yeteneği gibi kişisel özelliklerini ölçmek için kullanılır (Fisher vd., 1999: 512). Kişilik tabanlı değerlendirme, “personelin nasıl bir insan olduğu” üzerinde yoğunlaşır ve iş esnasındaki davranışlarını dikkate almaz.

Kişilik tabanlı değerlemede kişisel özellikler kolayca saptanabilir. Fakat bu özellikler tam anlamıyla iş performansını yansıtmayabilir. Çünkü kişilik ile performans arasındaki ilişki zayıf olabilir veya bu ilişkiyi ortaya çıkarmak zor olabilir Bunun nedeni kişiliğin tanımlanmasının zor olmasıdır. Kimine göre bağlılık, “her gün zamanında işe gelmek”, kimine göre “yöneticilerin isteği üzerine geç saatlere kadar işte kalmak”, kimine göre ise “hasta halde bile çalışmaktır”(Schuler and Jackson, 1996: 350-351).

Kişilik tabanlı değerlemenin bir dezavantajı da, çalışanlara geribildirim zor olmasıdır. Çünkü bir kişiye utangaç veya sinirli olduğunu söylemek, o kişi tarafından olumlu karşılanmayabilir.

2.4.3.2. Davranış Tabanlı Değerleme

Davranış tabanlı değerlendirme çalışanların, kişiliği yerine iş ile ilgili davranışları üzerinde yoğunlaşır. Değerleme yapmak için bir işin bitirilmesi önemli ise, davranış

tabanlı değerleme uygulanabilir. Çünkü bu tür değerleme kriteri işin nasıl yapıldığı ile ilgilenmektedir (Fisher vd., 1999: 513). Örneğın bir resepsiyon personeli, müşteri ile ilgilenmiş, onun şikayetlerini dikkate alıp, çözmüş ve otel içinde rahat etmesini sağlayıp, memnun etmiş ise işin gereklerini yerine getirmiştir. Aksi bir durumda müşteri memnun kalmamış ise davranış tabanlı değerleme, bu personelin iş ile ilgili eksiklerini ortaya çıkarmak için kullanılabilir.

Davranış tabanlı değerleme ile çalışanlar iş esnasında ne yaptılarsa ona göre değerlendirilirler. Davranış ölçümlerinde çalışanlara geribildirim sunmak kolaydır. Çünkü çalışanların iş esnasında yaptıkları somut bir şekilde ortaya çıkartılabilir.

2.4.3.3. Sonuç Tabanlı Değerleme

Sonuç tabanlı değerleme, çalışanların ürettikleri ve onlardan beklenen standart ile arasındaki fark göz önünde tutularak yapılır. Bu değerleme kriterinde işin nasıl yapıldığı değil, işin sonucunda ortaya çıkan çıktı dikkate alınır. Örneğın bir servis ele alındığında; Kaporta elemanı için kaportasını bitirdiğı araç sayısı, mekanik elemanı için bakımın yaptığı araç sayısı, Hasar uzmanı için ise açtığı dosya sayısı sonuç tabanlı değerlemede dikkate alınır (Uyargıl, 1994: 26).

Değerleme kriterleri belirlenirken işin yapısı önemli bir belirleyicidir. Örneğın müşteri memnuniyeti olan işlerde davranış tabanlı değerleme önem kazanırken, üretimin ön plana çıktığı işlerde sonuç tabanlı değerleme ağırlık kazanmaktadır. Bu nedenle işletmelerde yapılarına, hedef pazarlarına ve üretim ve hizmet şekillerine uygun kriterlerin belirlenmesi, bu sürecin etkinliğini artıran unsurdur.

2.4.4. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerleme temelinde kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceğı standartların olmasını gerektirir. Bu karşılaştırmalar yolu ile kişinin başarı derecesini belirlemek mümkün olur. Performans standartları ne kadar açık seçik ve doğru olarak belirlenmişse değerlemeler de o kadar objektif olacaktır (Geylan, 1992: 143).

Performans standartları hem ast hem de amiri için yararlı olacak iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerekmektedir?”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğı görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “nasıl yapılması gerekmektedir?”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.

Bu iki sorunun cevabı birbiri ile ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verildiği, görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir (Canman, 1995: 123-124).

Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, daktilo edilen sayfa sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı gibi standartlar kantitatif standartlara, astlarının faaliyetlerini koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi, ve verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçüler de kalitatif standartlara verilecek örneklerdir (Uyargil, 1997: 27-29).

Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçülerdir. Örneğin, satış kriterine göre değerlendirilen bir çalışan için aylık 300 ünitelik bir satış standart kabul edilebilirken, 400 ünitelik bir satış bu standartlar doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilir. Organizasyonlar standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlar vb. gibi bilgi kaynaklarından yararlanırlar. Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Pell and Schuster, 1995: 232).

a) Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

b) Ölçülebilirlik: Performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır (Pell and Schuster, 1995: 232).

c) Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir (Pell and Schuster, 1995: 232).

Çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Bu bakımdan belirlenen standartlar güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir.

Bu doğrultuda hareket eden bazı işletmelerde, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında anlaştıktan sonra belirlenen formlara yönetici ve değerlendirilen astlar imza atarlar. Bir bakıma değerlendirilen ast, kendisini hedeflere kilitlemekte ve adeta bir taahhüt altına girmektedir.

2.4.5. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

İşgören değerlemesi zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın aralıklara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Fakat, sık sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören zaman aralığı altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir(Sabuncuoğlu, 2000: 165).

Değerleme dönemleri belirlenirken, iş görenin işe başlama tarihi baz alınarak, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenecek aralıklarla bu işlem yapılır. Bu aralıklar, genellikle altı ayda bir, yılda bir veya iki yılda bir şeklinde görülmektedir.

2.4.6. Değerlemenin Kimler Tarafından Yapılacağıının Belirlenmesi

Değerleme yapacak kişilerin belirlenmesi performans değerlendirme sisteminde önemli bir yer tutar. Yanlış kişilerin seçilmesi, değerlendirme sonucunun güvenilirliğini azaltmaktadır. Değerleme yapan kişiler belirlenirken, kişinin, personeli yeterince gözlemleme imkânına sahip olduğuna ve değerlendirme süreci ile ilgili yeterli bilgiye sahip olduğuna dikkat edilmelidir(Cascio, 1992: 295). Performans değerlemesi yapabilen veri kaynakları arasında, yöneticiler, çalışanın kendisi, iş arkadaşları, astları ve müşteriler bulunmaktadır.

2.4.6.1. Yöneticilerin Değerlemesi

Yöneticilerin değerlendirme yapması kolay olduğu için birçok performans değerlendirme sürecinde tercih edilmektedir. Yöneticiler, genellikle, çalışanların performanslarını değerlemek ve gözlemlemek için en iyi pozisyonadılar. Fakat böyle bir değerlemeden her zaman güvenilirlik ve tarafsızlık beklenemez. Çünkü yöneticiler, duygularını değerlemeye katar ise sağlıklı ve tarafsız bir değerlendirme gerçekleşmeyebilir. Yöneticilerin değerlendirme yapmasındaki bazı sakıncalar şunlardır(Dessler, 2000: 365-366):

- Ödüllendirme, cezalandırma yetkisine sahip yöneticilerin değerlendirme yapması, çalışanların, baskı ve rahatsızlık duymasına neden olabilir,
- Yöneticinin, çalışana geribildirim sunmaması,

- Cezalandırma sonucunda, yönetici ile çalışanın arasının bozulması ve verimliliğin düşmesi.

Tüm bu sakıncaların önlenmesi için değerlemenin tek bir kişi değil de bir grup yönetici tarafından yapılması, daha uygun olmaktadır. Bunun yanında bu grubun üyelerinin birbirinden bağımsız olması, değerlemenin etkinliğini arttırmaktadır. Çünkü grup içinde etkileşim zayıf olacağından, kişisel hataların grubu etkileme ihtimali azalmaktadır.

2.4.6.2. Müşteri Değerlemesi

İşletmelerin yapılarına göre bazen, müşteriler yöneticilerden daha önemli bir performans veri kaynağı olabilirler, özellikle özel sektörde müşteri kaynaklı hizmetin verilmesi, müşterilerden gelecek olan verilerin önemini artırır. Çünkü müşteriler personelin bazı davranışlarını, yöneticilerden daha rahat gözlemleyebilir. Müşterilerin amaçları ile işletme amaçları tam anlamıyla birleşmese de, müşterilerden gelen veriler, terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 169).

Domino's Pizza şirketinde, yöneticiler bir müşteri gibi telefonla sipariş vererek, telefonla sipariş alan personellerin ve dağıtım yapan elemanın performanslarını, ölçmeyi hedeflemiştir (Schuler and Jackson, 1996: 358). Diğer bir örnekte Mado Tatlı ve Dondurma Şirketinde görülür. Bu şirket müşterilere dağıtılan formlarla çalışanların performanslarını ölçme yoluna gitmiştir. Bu formlarla, servis hızı, servis kalitesi gibi çalışanların davranışlarıyla ilgili konularda müşterilerden bilgi alınmaktadır.

Müşterilerden değerlendirme ile ilgili verilerin alınması, işletme-müşteri ilişkisini, güçlendirmektedir. Müşterilerin, kendilerinden personele ilişkin olarak görüş istendiğinde, işletmeye daha fazla bağlandığı ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler geliştirdiği görülür (Uyargil, 1994: 35).

2.4.6.3. Kendi Kendine Değerleme

Kendi kendini değerlendirme kavramı, Araştırma ve Geliştirme Yöntemini (AGY) ön plana çıkarmıştır. AGY' de yönetici ve işgörenin ortak hazırladığı amaçlar doğrultusunda, çalışanlar, kendi performansları, hakkındaki düşüncelerini, üst yönetime sunar. Birçok işletmede vadece kişinin kendi kendini değerlediği sistemlere rastlanmaktadır (Uyargil, 1994: 33). Kişinin kendisini değerlemesinde, personelin kendi performansına olduğundan fazla puan vermesi gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Bu hatayı ortadan kaldırmak için

Çalışanları kendi değerlemesi ile yöneticilerin yapmış olduğu değerlemenin karşılaştırılması yapılabilir.

2.4.6.4. İş Arkadaşlarının Değerlemesi

Aynı bölümde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirinin performansını değerlemesi istenebilir. Personelin bütün gün yan yana çalıştığı iş arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatı bulacağı kesindir. Örneğin, iş arkadaşının verdiği bilgilerle çalışanın, devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi konularda performans değerlemesi yapılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 167-168). İş arkadaşların değerlemesi özellikle, yöneticilerin, bireyin performansını gözlemleme fırsatı bulamadığı noktalarda kullanışlı olmaktadır (Fisher vd., 1999: 530).

İş arkadaşlarının birbirlerini değerlemesinde, grup içindeki ve kişiler arasındaki olumsuzluklar ve kıskançlık gibi duygular nedeniyle, çalışanların birbirlerine olduğundan daha düşük veya yüksek puan vermesi gibi sorunlar yaşanabilir. Bu sorunlar, ortadan kaldırılması için değerlemeyi yapacak kişilerin iyi motive edilmesi ve çalışanlara değerlemeye tam katılımı sağlanmalıdır. Ayrıca değerlemenin amacı, değerlemeyi yapacak kişilere iyi açıklanmalı ve personelin bu konudaki bilgisi gözden geçirilip, ihtiyaç halinde değerleme ile ilgili eğitim verilebilir (Bingöl, 1996:224).

2.4.6.5. Astların Değerlemesi

Astların yöneticileri değerlemesi, yöneticilerin zayıf yönlerini belirlenmesi için kullanılmaktadır. Astların, yöneticileri, motivasyon sağlama, liderlik, iletişim, organizasyon ve planlama gibi konularda değerleme yapması daha olumlu sonuçlar verebilir. Astların, yöneticilerinin en çok bu özelliklerini gözlemleme fırsatı vardır. Yöneticilerin iş bilgisinin astlar tarafından değerlenmesi bazı sakıncalar yaratabilir. Astların bilgi ve deneyimleri bu konuda değerleme yapmak için yeterli olmayabilir. Bu nedenle değerleme sonuçları yanlış ve gereksiz veri içerebilir. Ayrıca yöneticilerin astlardan gelen değerlemeyi kabul etmeme gibi bir durumda oluşabilir. Bunun yanında astların üstlerini değerleme aşamasında, yöneticilerin gözüne girme kaygısıyla yüksek puan vermesi de diğer bir engel olarak ortaya çıkar. Bu sorunların engellenebilmesi için değerleme formlarının isimsiz ve imzasız olması gerekir. Değerleme yapacak personele

eğitim verilmesi ve sonuçlarının dikkate alınacağını personele aktarılması değerlendirme sonuçlarının geçerliliğini artırabilir ve astların değerlemeye katılımı tam olarak sağlanabilir (Bingöl, 1996: 225).

2.4.7 Değerlemenin Nasıl Yapılacağını Belirlenmesi

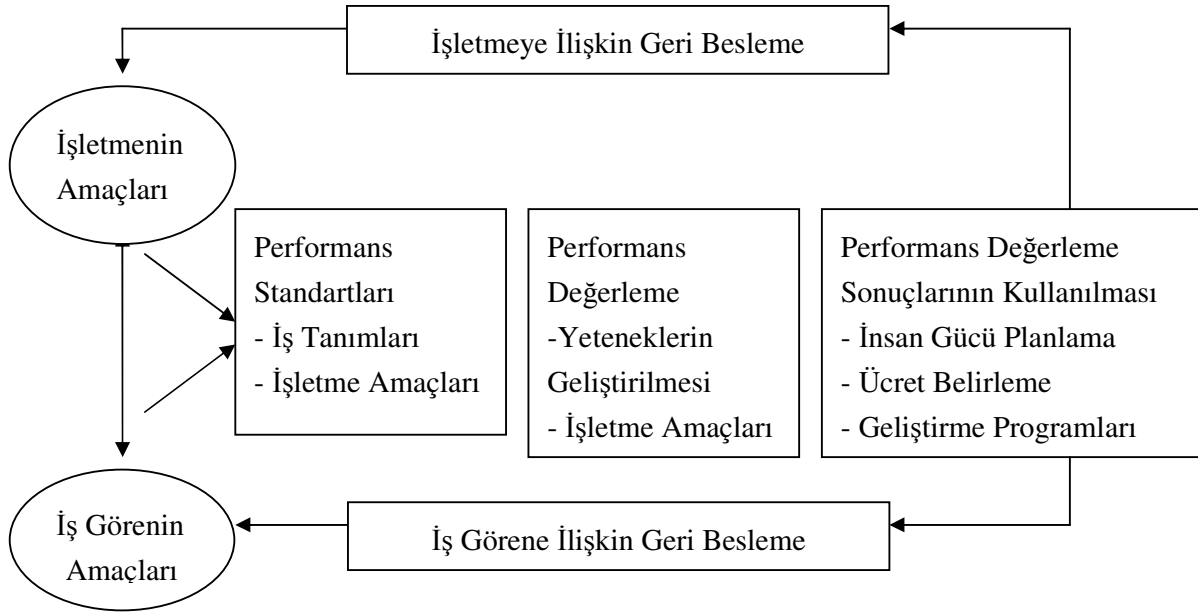
Değerlemenin yapılabilmesi için gerekli standartlar, faktörler, değerlemeyi yapacak olan kişiler ve değerlendirme aralıkları belirlendikten sonra, değerlendirmenin nasıl yapılacağını, başka bir deyişle hangi yöntem ile yapılacağını belirlenmesi gerekir.

2.4.8. Performans Değerleme Yönteminin Seçimi

Performans değerlendirme yönteminin seçimine karar vermek oldukça zor bir iştir. Her yöntemin diğer bir yöntemle göre avantajlı ve dezavantajlı yönleri bulunmaktadır. Ayrıntılı bir analiz yapılarak, en uygun değerlendirme yöntemi seçilmelidir. Bu değerlendirme yöntemi seçilirken genellikle, gelişme amacı, yönetsel amaçlar, ekonomiklik ve hatalardan korunma gibi değerler ölçüt alınmaktadır (Aldemir vd., 1998: 286-287).

2.4.9. Yöneticilere ve İş Görenlere Bilgi Verme

Değerleme sonucunda, iş görenlerin başarı durumları ile ilgili elde edilen bilgiler analiz edilir. Performansın iyileştirilmesi ve eksiklerin giderilmesi için değerlendirme sonuçlarının işgörenlere iletilmesi uygun bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Değerleme sonucunda elde edilen bilgiler farklı amaç ve yaklaşımlar için kullanılır. Örneğin, insan kaynakları departmanı elde ettiği bilgileri değerlendirme, işe yerleştirme, eğitim ve oryantasyon, ücret ve terfi çalışmalarında kullanılabilir (Werther and Davis, 1995: 341). Şekil 5 Performans değerlendirme döngüsünü göstermektedir.

Şekil 5: Performans Değerleme Döngüsü

Kaynak: Erdoğan İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, 1991: 170

2.4.10. Yetersiz Performansın Nedenleri

Performansın geliştirilmesi için öncelikle yetersiz performansın nedenlerini ortaya çıkarmak gerekir. Performans yetersizliğine neden olan faktörler 4 grupta ele alınmaktadır (Fındıkçı, 2003: 301-304).

- İşletme politika ve uygulamaları ile ilgili faktörler: Kadrolama hataları, eğitim yetersizliği, yetersiz istihdam uygulamaları, başarılı olamayan yönetim, raporlamanın olmaması.
- İş ile ilgili faktörler: Açık olmayan iş gerekleri, işten bıkma, işletmede yükselme olanağının az olması, iş arkadaşlarıyla anlaşamama, güvenli olmayan iş koşulları, aşırı iş yükü, işin gerektirdiği becerilere sahip olmamak.
- Kişisel faktörler: Aile sorunları, maddi sorunlar, ruhsal bozukluklar, işin yapılmasına engel olabilecek fiziksel özürler, işin ahlakının olmaması, işini daha iyi yapabilmek için gereken çabayı göstermemek.

- Dış faktörler: İş yaşamında aşırı rekabet, yasal kısıtlamalar, yönetici ile iş gören arasında ki çatışma.

2.4.11. Yetersiz Performansın Giderilmesi

Yukarıda açıklanan nedenlerden kaynaklanan yetersiz performans, yapılan işin kalitesine yansıtacak, dolayısıyla işletmeye ve kişiye zarar verebilecektir. Yetersiz performans; eğitim, işlerin yeniden tasarlanması, iş görene danışmanlık sağlanması, disiplin programlarının oluşturulması vb. ile giderilebilir. Aşağıda bu konulara ayrıntılı olarak değinilmektedir (Uyargil, 1994: 97).

2.4.11.1. İş Görenin Eğitimi

Yeterli performans göstermeyen iş gören, işi yapmak için gerekli bilgi ve beceri düzeyine sahip değilse eğitime tabi tutulması gerekecektir. Eğitim, hizmet içi ve hizmet dışı olmak üzere iki şekilde olabilir. Hizmet içi ve dışı eğitimde amaç iş görenin başarısını arttırmak kadar terfi edecek olan iş göreni yeni işine hazırlamaktır. İş görenin hizmet içi eğitimi; yetki devri, rotasyon, kıdemli bir iş gören yardımı ile olabileceği gibi hizmet dışı eğitim olarak da; konferanslar, seminerler, kurslar, gezi- gözlem ile de olabilir. İş gören için ne tür bir eğitim programı düzenleneceğine karar verilebilmesi için iş görenden beklenen değişimin ne olduğunun ortaya konması gerekir (Uyargil, 1994: 104).

2.4.11.2. İşlerin Yeniden Tasarlanması

Yetersiz performans işe uyumsuzluktan da kaynaklanıyor olabilir. İş görenin bilgi ve yetenek düzeyi işin gerekliliklerine göre yüksek ise, iş gören işi anlamlı bulamayacaktır ya da tersi olarak düşük ise yine anlamlı bulamayacaktır. Bunun sonucunda iş görenin, iş şevki kaybolabilmektedir. Bunu gidermek için iş zenginleştirme çalışmalarına gidilebilir (Uyargil, 1994: 114).

2.4.11.3. Danışmanlık

Performans yetersizliklerini ortadan kaldırmak için iş görene danışmanlık yapılması gerekir. Danışmanlık yapılacak olan konuların başında engelleme, çatışma ve stres gelmektedir. Engelleme, iş görenin günlük işleri esnasında amacına ulaşmasına engelleyecek durumların ortaya çıkmasıdır (Werther and Davis, 1995: 562-565).

Danışmanlık süreci, iş görene bilgi ve beceri kazandırmanın yanında, iş görenin tutum ve davranışlarını da değiştirmeyi amaçlar. Danışman iş görene güven vererek iş gören üzerindeki gerilimin azaltılmasına yardımcı olur.

2.4.11.4. Disiplin Programları Uygulanması

Yetersiz performansın giderilmesi konusunda danışmanlık ve eğitim yeterli olmuyor ise, disiplin programlarına gerek duyulur. Disiplin programları önleyici ve düzeltici olmak üzere iki tür olabilir. Önleyici disiplin programında her hangi bir durum oluşmadan gerekli önlemler alınması öngörülmektedir.

Düzeltilici disiplin programında ise, kurallara uyulmadığında kişiye verilecek disiplin cezaları gündeme gelir. Verilecek olan cezalar iş görenlere uyarılmadan verilmemelidir. Ceza verilecekse, olumsuz davranışın ardından verilmemelidir. Verilecek olan cezalar tutarlı olmalıdır. Ceza kişisel olmamalıdır (Uyargil, 1994: 112).

2.5. Performans Değerleme Yöntemleri

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlamış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapmak için geliştirilmiş modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir. Çalışmada söz konusu yöntemler klasik ve modern ayırımıyla farklı bir yaklaşım içinde sınıflandırılacak ve bu yaklaşımların içerdiği yöntemler ana hatları ile açıklanacaktır.

2.5.1. Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi

Klasik değerlendirme yöntemlerinden olan Sıralama Yönteminin esası, bir işgöreni diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerleyici bunu yaparken kişiyi ve performansını bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm işgörenler işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanırlar. (Bingöl, 1996: 227).

Bu yönteme göre; değerlemesi yapılacak işgören sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlemede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı işgörenin ismi çizelgenin en üst bölümüne yazılır, değerlendirilenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız işgörenin ismi son bölüme yazılır. En çok başarılı ve en az başarılı işgörenlerin isimleri belirtildikten sonra çizelgenin 2. sırasına daha az başarılı olanı, birincinin devamı olarak aşağı doğru ve daha başarısız olanları da en sondan itibaren yazmak suretiyle çizelge doldurulur (Baron and Kreps, 1999: 2).

Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan personel belirlenir. Diğer personel önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir (Aldemir vd., 1998: 285).

Basit sıralamaya nazaran daha güvenli bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bazen bu teknikte kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Daha önce belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işaretli olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülle hesaplanır (Kaynak, 2000: 210).

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

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

İkili karşılaştırma yönteminin günümüzde kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Uygulamada en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntem olan ikili karşılaştırma ve sıralama yönteminin kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, örgüt için taşıdığı değer ya da örgüte katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter göz önüne alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bazı örgütler, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda üstlerden

astlarını sıralamalarını istemektedirler. Özellikle aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolama konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan işletmelere rastlanmaktadır (Kaynak, 2000: 210-211).

2.5.2. Grafik Değerleme Yöntemi

Performans değerlemede kullanılan en basit tekniktir. Değerleme bir grup üzerinde yapılabileceği gibi, tek tek işgören üzerinde de uygulanabilir. Yöntemler her ne kadar basit gibi görünse de, çok yönlü analizlerde de bu yöntem kullanılabilir.

Grafik değerlendirme tekniğinde ölçek ölçüm birimine göre oluşturulan 5 seçim noktasından oluşur. Bu noktaların anlamı, genel olarak şu şekilde düzenlenir (Erdoğan, 1991: 179).

- Çok yetersiz,
- Yetersiz, ortalamanın altı
- Normal, ortalama
- Yeterli, ortalamanın üstü
- Çok iyi

Bu değerler Şekil- 6 üzerinde şu şekilde gösterilebilir:

Şekil 6: Grafik Değerleme Tekniği

Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
	Ortalamanın altı	Ortalama	Ortalamanın üstü	

Grafik değerlendirme tekniğinde kişiler belirli özelliklere göre değerlendirilecekse değerlendirme formunda değerlendirilen özellik bölümüne, hangi faktör açısından değerlendirilecekse o yazılır. Değerlenen özellik ve nitelikler performans kriterleri olarak adlandırılabilir. Örneğin, kişinin kendine güveni değerlendirilecekse bu bölüme kendine güven yazılmalıdır. Formda, bu hanede belirtilen özelliğe göre bir değerlendirme yapılacaktır. Grafik değerlendirme yöntemi ile işgörenler topluca veya grup olarak değerlendirilebilir. Toplu değerlendirme; işgörenin değerlendirici tarafından belirlenen ölçeklere göre genel değerlendirmesi

olabileceği gibi herhangi bir performans kriterine göre de değerlendirilebilir (Erdoğan, 1991: 179).

Grafik değerlendirme yöntemi ile işgörenlerin belirlenen performans kriterlerine göre ayrı ayrı da değerlendirilmesi yapılabilir. Bu durumda, işgörenin iş tanımları ve gereklerinden hareketle belirlenmiş performans kriterlerine göre hazırlanmış ölçek ile değerlendirilmesi yapılır. Bir işletmenin üretim bölümünde başarıyı belirleyen faktörler, üretim miktarı, üretimin kalitesi, işgörenin arkadaşları ile birlikte çalışma eğilimi, yaratıcılığı, karar verme özelliği, işe devamı, iş bilgisi olarak belirlenmiş olabilir. Bu yöntemin uygulanmasından önce, değerlendirmeyi yapacak yöneticilere form, başarı faktörleri ve değerlendirme sınırları hakkında bilgi verilir

Standart puanlandırma cetvelleri olarak da adlandırılan bu yöntemin olumlu yönlerini şöyle sıralanabilir(Erdoğan, 1991: 179):

- Değerlendirme süreci hızlı ve basittir. Az zaman ve emek ister.
- Değerlendirmeyi yapacak kişiler, işgörenin performansını açıklıkla hemen görebilir.
- Değerlendirme formları oldukça objektiftir.
- Ücret ve terfi konularında verilecek kararlarda yol gösterir.
- Değerlenen işgörenleri sıralamada kolaylık sağlar.
- Konuyu iyi bilen, işletmeyi iyi analiz etmiş kişi, bu ölçek yardımı ile işgörenleri çok yönlü analiz etme fırsatı bulur.

Grafik değerlendirme yönteminin eksik yönleri şunlardır(Erdoğan, 1991: 179):

- Bu yöntem, performans ile ilgili yapıcı eleştiri sağlamaz.
- Çalışanlara önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez. Bunun yerine, performans değerlendirmelerinde sık sık ortaya çıkan “bir an önce işi bitirme” duygusunu güçlendirebilir.
- Nezaretçinin veya değerlendirmeyi yapanın yargılarından ayrı, olgusal bir temele genellikle dayanmaz. İşgörenin değerlendirilecek özelliği için oluşturulan ölçek üzerinde yer bulmak güç olabilir. Değerlendirmeyi yapacak yönetici, işgörenin

belirlenen özelliğini değerlerken, uygun gördüğü değerin karşılığını ölçek üzerinde bulamayabilir.

Grafik değerlendirme yöntemi, az kullanılan bir teknik olmakla birlikte ilk bakışta değerlemeciye veya daha üst yöneticilere bilgi vermesi yönünden ilginçtir.

2.5.3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, beşeri ilişkiler, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik şekilde değerlendirilir. Bu değerlemeden birey bir bütün yerine kriterlere göre değerlendirilir. Değerlemeci bu kriterleri dikkate alarak teker teker değerlendirilir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir.

Tablo 3: Derecelendirme ve Puanlama Yöntemini Gösteren Form

Tarih :	Bağlı Olduğu Bölüm :						
Personelin Adı :	Kategorisi :						
Görevi :							
KRİTERLER	DERECELER					DEĞERLEYENLER	
	1	2	3	4	5	1. Amir	2. Amir
İş Bilgisi (25)	5	10	15	20	25		
Yaptığı İşin Kalitesi (20)	4	8	12	16	20		
Araştırma ve Yaratıcılık (15)	3	6	9	12	15		
İşe İlgisi ve Devamlılık (10)	2	4	6	8	10		
Müşterilerle İlişki (10)	2	4	6	8	10		
Sorumluluk Alma (10)	2	4	6	8	10		
Üstlerle ve Arkadaşlarıyla İlişkiler (10)	2	4	6	8	10		
TOPLAM PUAN							
ORTALAMA PUAN							
DEĞERLEYEN (1.Amir)	DEĞERLEYEN (2.Amir)					ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR	

Kaynak: Sabuncuoğlu Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2000: 177.

Aynı sistem içinde tüm kriterler değerlendirilerek kullanılır ve sonuçta elde edilen derecelerin sayısına göre ortalaması çıkarılır. Dereceleme formunda izleneceği gibi değerlemeci ilgili kişiye bağlı olarak kriterlerin karşısındaki uygun gördüğü dereceye bir (X) işareti koyar. Bu yöntemin daha geliştirilmiş modelinde her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir (örneğin 1. dereceye 1 puan, 2. dereceye 2 puan gibi;). Daha sonra bu sayısal değerler toplanır ve tıpkı test yönteminde olduğu gibi bu toplamaların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır. Puanlandırma esasına göre söz konusu derecelendirme ve değerlendirme yöntemi yukarıda ki form üzerinde izlenebilir(Sabuncuoğlu, 2000: 177).

Tablo 3'de görüldüğü gibi, personel 7 kriter bazında ve 5 dereceye ayrılarak ağırlıklı puan sistemine göre değerlendirilmektedir. Ancak değerlemenin objektif olması için ilk ve ikinci basamak yöneticileri ayrı ayrı puan verir, daha sonra ortalaması alınır ve genel müdürün onayına sunulur. Kuşkusuz bu değerlemede kullanılan kriterler bir yönetici için çok daha farklı olacaktır. Planlama, karar alma liderlik, astlarını yetiştirme gibi farklı kriterler farklı ağırlıklı puanlarla değerlendirilecektir. Örnek tabloda görüldüğü gibi kriterlerin toplam puanı 100'dür ve işgören toplam puan üzerinden değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2000: 179-180).

O - 20	Çok Yetersiz	(I. Derece)
21 - 40	Yetersiz	(II. Derece)
41 - 60	Normal	(III. Derece)
61 - 80	Yeterli	(IV. Derece)
81 - 100	Çok İyi	(V. Derece)

Derecelendirme tekniği, ucuz ve uygulaması kolay bir yöntemdir. Değerleyicilerin uzun süreli bu konuda eğitilmesine gerek yoktur. Unutulmaması gereken bir nokta, değerlendirme formlarındaki performans faktörlerinin her iş için oluşturulacağıdır.

2.5.4. Kritik Olay Yönetimi

Bu yöntemde, yönetici iş göreni sürekli gözlemleyerek onun performans düzeyini etkileyen ya da belirleyen spesifik çalışma davranışlarını ya da kritik sayılabilecek olayları bir form üzerine kaydetmektir. Bu davranış ya da olaylar anında ve içinde bulunan koşullar

dikkate alınarak kaydedilmekte, formel performans değerlemenin zamanı geldiğinde, yönetici bu notlara bakarak değerlemeleri yapmaktadır (Barutçugil, 2004: 435).

Bu yöntemde, değerlendirme formları doldurulurken kişilik özellikleri yerine spesifik iş davranışları dikkate alındığından iş görenin performansı en nesnel biçimde ortaya konulmakta, dolayısıyla değerlemenin daha objektif olması sağlanmaktadır. Değerlemelerin somut olay ya da gerekçelere dayandırılması, yöneticilerin yöntemi benimsemelerine neden olduğu gibi değerlemenin iş görenlere açıklanması ve iş görenler tarafından kabulünü de kolaylaştırmaktadır (Yüksel, 1998: 170).

Bu yararlarına rağmen yöntemin bir takım sakıncaları da vardır. Bunlardan en önemlisi iş görenlerin her an başlarında her davranış ve sözlerini kara kaplı deftere kaydetmekte olan yöneticilerin varlığını duymaları, rahatsız olmalarına, gönül güçlerinin düşmesine ve verimliliğin olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir. Ayrıca kritik olayların iş görenlerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden iş görenler arası performans farklılıklarının ortaya çıkarılması güçlüğünün yanında kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimi de pek kolay bir iş değildir (Bingöl, 1996: 237-238).

Kritik olayların saptanması ve gözlemlenebilmesi uzmanlık gerektirmesinin yanında, bazı yöneticiler iş görenleri izlemeye başladıktan bir müddet sonra ilgilerini kaybederler ve kritik olarak belirlenen olaylarla yeterince ilgilenmemeye başlarlar (Bilgin, 1996: 81).

2.5.5. Serbest Anlatım Yönetimi

Bu yöntemde herhangi bir şekil söz konusu değildir. Değerleyici işgören ile ilgili anlatmak istediği her şeyi bir kağıt üzerine not eder. Anlatılanlar, işverenin yetenekleri potansiyel güçleri, işe karşı ilgisi, inisiyatifi, insanlarla ve yönetim ile ilişkileri ve benzeri başlıklar altında da yazılabilir (Beach, 1980: 32).

Bu yöntem, yöneticilerin değerlendirme için oldukça geniş bir zaman ayırmalarını ve çaba harcamalarını gerektirir. Aynı zamanda yöneticilerin iyi birer gözlemci ve çözümleyici olmalarını da gerektirir. Yöntemin başarısı, yöneticilerin yazma yetenekleri ile doğrudan ilgilidir. Yazma yeteneği sınırlı olan bir yöneticinin bir işgörenin başarısını yada başarısızlığını bütün açıklığı ile yansıtmaması beklenemez. Bunun yanında, değerlendiricilerin

objektif davranmama ihtimali yüksektir. Buna karşılık yöntemin en önemli yararı, basitliği yani değerleyicinin hiç bir formal yapıya bağlı olmadan kendi isteği doğrultusunda görüşlerini sıralayabilmesidir.

2.5.6. Değerleme Merkezi Yönetimi

Bu yöntem, 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 mekana getirilebilirler. Aynı zamanda işletmenin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler. kişileri değerlendirirler (Dessler, 2000: 242). Bu yöntemin bir takım yarar ve zararları vardır. Yararları şunlardır (Goss, 1994: 58).

- Yöntem değerleyicilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlar,
- Çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için yöntem uygun ortam sağlar,
- Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar,
- Değerleme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir,
- Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur,
- Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlanır,
- Daha etkin iletişim sağlanır,
- Kültürel değişim sağlanır. Değerleme merkezleri organizasyonun çalışma tarzını değiştirir. Çünkü çalışanlara, bu yöntemle, işe farklı açılardan yaklaşma önerilir.

Yöntemin zararları: (Sabuncuoğlu, 2000: 180-181).

- Yöntemin çok zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması, işletmenin özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu,

- Değerleme merkezleriyle sınıdığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi,
- Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri taktirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlemeleri,
- Yöntemin yönetimce benimsenme zorluğu,
- Değerleme merkezlerinin geçmişteki iş performansından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesidir.

2.5.7. Özdeğerleme Yöntemi

Modern yönetim kavramında işgörenlerin kendilerini değerlemeleri, işgöreni açık ve doğru olmaya, yöneticinin görmediği eksiklikleri ortaya çıkarmaya fırsat verir. Burada amaç, kişilerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir. Öz değerlemede işgörenin kendini olduğundan daha iyi görerek değerlemesi mümkündür. Ancak burada önemli olan değerlendirme sonrası işgören davranışlarındaki değişiklik ve kurulan iletişimin sağlamlığıdır (Aldemir vd. , 1998: 278).

Öz değerlendirme diğer performans değerlendirme teknikleri ile birlikte kullanıldığı sürece daha iyi sonuçlar verir. Kişilerin yaptığı öz değerlemeler diğer tekniklerin uygulanması durumunda, değerlendiriciye ön bilgi ve o kişi hakkında bir fikir verecektir. Periyodik performans değerlendirme dışında, çalışanların belli zamanlarda özdeğerleme yapmaları, yöneticinin o kişi hakkında ara dönemlerde bilgi elde etmesini sağlar.

Çalışanların özdeğerleme yapmaları, kendi performansları hakkında düşündüklerini öğrenmenin en iyi yoludur. Öz değerlendirme sayesinde işgöreni motive eden unsurlar veya işine engel olan unsurlar daha kısa sürede ve daha net öğrenilir. Bu tür bilgileri elde eden yönetici performans değerlemesini daha doğru ve daha kolay şekilde yapar(Aldemir vd. , 1998: 278).

2.5.8. Kontrol Listesi Yöntemi

Değerleyicinin üzerindeki yükümlülüğü azaltmak için. bu yöntem kullanılmaktadır. Bu yöneme göre değerlendiriciler, işgörenlerin başarılarını değerlemekten çok, onların çalışmaları ile ilgili bir yorumda bulunurlar (Bingöl, 1996: 234).

Kontrol listesi yönteminde, işgörenin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır. Sorular genellikle EVET-HAYIR şeklinde yanıtlanır. Değerleyici, işgören hakkında bir soruya yanıtın EVET veya HAYIR olduğunu göstermek için (✓) işaretini koyar. Bir başka şekilde de işgörenin niteliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece tanımları kullanılır. Değerleyici, işgörenin durumunun bu tanımlardan hangisine uyduğunu araştırıp yan tarafına yine (✓) işareti koyar veya en uygun olanını seçer. Daha sonra işaretlenen ifade veya tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınır. Bunun dışında eğer ağırlıklı kontrol listesi tekniği kullanılıyorsa, önceden tanımlara bir bir ağırlık verilmesi gerekir. Değerleyici, personelin durumuna uyan tanımları işaretler, daha sonra işaretlenenler toplanarak başarı derecesi bulunur. Ancak tanımlara ayrıca puan değeri vermişse, tartılar puanlarla da çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır (Ataay, 1985: 260).

Özetle, yanıtların geçerliliği araştırıldıktan sonra değerlendirme çizelgesi işaretlenen tüm tanımlayıcı deyimlerin ağırlık ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla işgörenin başarı derecesi bulunur. Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında güçlükleri de bulunmaktadır. Bunun yanı sıra uygun bir soru ve tanımsal deyimler listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu daha fazla zaman ve puan harcanmasını ve istatistikçiler ile psikologların istihdam edilmelerini gerektirir (Ataay, 1985: 261).

Kontrol listesi yöntemine örnek teşkil edebilecek bir form örneği aşağıda Tablo 4'de verilmiştir (Erdoğan, 1991: 198).

Tablo 4: Kontrol Listesi Örneği

İşgörenin Adı Soyadı:		Bölümü:	
Görev Unvanı:		İş No:	
İlk Yöneticisi:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi: ... /... /.....	
ÖZELLİKLER			
1- Elemanınız işine zamanında geliyor mu?		EVET	
		HAYIR	
2- Elemanınız işini bitirmek için çalışma gününü planlıyor mu?		EVET	
		HAYIR	
3- Sorduğunuzda işini yapmış bulunuyor mu?		EVET	
		HAYIR	
4- Size vereceği raporları zamanında veriyor mu?		EVET	
		HAYIR	
5- Elemanınız masasını düzenli tutuyor mu?		EVET	
		HAYIR	
6- Dosyaları ve evrakları düzenli mi, aradığını buluyor mu?		EVET	
		HAYIR	
7- Elemanınız gerektiğinde diğer arkadaşlarına yardım ediyor mu?		EVET	
		HAYIR	
8- İş arkadaşlarının sorunlarına çözüm bulmaya çalışıyor mu?		EVET	
		HAYIR	
9- Bilmediği bir konuyu araştırıyor, size soruyor mu?		EVET	
		HAYIR	
10- Talimatı tam anlıyor mu?		EVET	
		HAYIR	
11- İşinin kalitesini artırmak için özen gösteriyor mu?		EVET	
		HAYIR	
12- İşini programlıyor mu?		EVET	
		HAYIR	
13- Kendi hatalarını zamanında görüp düzeltiyor mu?		EVET	
		HAYIR	

Kaynak: Erdoğan İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, 1991: 198

2.5.9. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

Bu performans değerlendirme yöntemi, çalışanların direkt olarak denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takıma dayalı değerlendirme yönteminin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır.

İşletmelerin son zamanlarda takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri nedeniyle performans değerlemesi çalışmaları da takım bazında ele alınabilmektedir. Takımları bir bütün olarak değerlendirme oldukça zordur. Çünkü takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. İşletme politikaları, diğer takımlarla işbirliği, genel ve özel çevre koşulları, takımın çalışması için gerekli girdiler gibi faktörler takımın başarısı üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Erdil, 1998: 168).

Takım bazlı performans değerlemede üç faktörden yararlanılır (Sabuncuoğlu, 2000: 181).

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

$$PER. DEĞ. = (W1*S1) + (W2*S2) + (W3*S3)$$

Bu formül, performans değerlemesi yapılırken yukarıda değinilen üç elemente birer ağırlık verildikten sonra bunların toplanmak suretiyle tek bir skor haline getirileceğini

ifade ediyor. (W' ler elementleri S' lerse elementlere verilecek ağırlıkları ifade ediyor).

Takım bazlı performans değerlemesinin başarısı için şu koşulların oluşması gerekir ((Sabuncuoğlu, 2000: 182):

- Firmada çalışanları, performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme, beklentiler ve ödüllendirme mekanizmaları konusunda eğitmek,
- Ürün, hizmet ve süreç ölçüleri toplamak,
- Amaçlara göre performansı izlemek,
- Çalışanlara geribildirim yapmak,
- Süreç geliştirimi üzerinde yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek.

2.5.10. 360 Derece Değerleme Yöntemi

360 derece geri besleme veya çok yönlü değerlendirme yöntemi, firmanın ve dış kaynakların içindeki birçok farklı girdileri de içeren, gittikçe popülerliği artan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu metot 100 tane firmada kullanılmış ve küçük işletmeler de dahil olmak üzere yaygınlaşmayı sürdürmektedir. McDonnell-Douglas, AT&T, Allied Signal, Dupont, Honeywell, Boeing, ve Intelfde dahil işyerleri 360 derece geri beslemeyi kullanıyorlar. Bu firmalar geleneklere uygun değerlemeler sağlamak için kendi 360 derece geri beslemelerini kullanıyorlar. Bununla beraber, başka birçok firma için bu yöntem gelişim ile ilgili amaçlar için kullanılmaktadır (Walter, 1998: 155).

Bu yöntem geleneksel yaklaşımların tersine, örgütsel sınırların dışında da kullanılan yetenekler üzerinde odaklanır. Ayrıca, bir kişiye değerlendirme sorunluluğu yüklemekle birçok genel değerlendirme hatası düşürülebilir veya azaltılabilir. Bilgisayar ağları sayesinde, birçok dereceleme belgesi online üzerinden yönetildiğinden dereceleme yapan insanlar bu işi çok hızlı ve rahat bir şekilde yapabilmektedirler. 360 derece geri besleme metodu kişinin performansının daha objektif ölçülmesini sağlayabilir. Kişinin performansını daha geniş bir bakış içerisinde, çok yönlü ele alır ve yanlış değerlemeleri minimize eder. Güzel, dürüst, iyi ifade edilmiş kişisel gelişim ve özel geri besleme işyerlerinde esastır.

360 derece yöntemi, çok yönlü derecelemeyle sahip olmakla, değerlendirme sürecini daha yasal ve savunulabilir yapmaktadır. Dereceleme yapanlar; üst düzey yöneticiler,

işgörenlerin kendileri, yakın yöneticiler, aynı düzeydekiler, ekip üyeleri ve müşteriler olabilirler. Derecelemeyi yapacak bu kişilerin, değerlendirilmiş stratejik yetenekleri, geri beslemeyi özetleme ve bir araya getirme ve geri beslemenin değerlendirme sisteminde nasıl kullanılacağını bilmeleri gerekmektedir. Bir değerlendirme sisteminin birçok değerlendirici içermesi doğal olarak daha fazla zaman alacak ve daha maliyetli olacaktır. Yinede, firmaların organize edilmesi ve yönetilmesi geleneksel değerlendirmelere alternatif yeniliklere ihtiyaç duyar. (Walter, 1998: 153-160).

Bazı uzmanlar, 360 derece geri beslemenin sadece gelişim ile ilgili amaçlar için kullanılması gerektiğini düşünürler. Bu uzmanların bu konu ile ilgili mantıklı bir gerekçesi şudur; derecelemeyi yapanlar, diğerleri dürüst olmadıklarından onların değerlendirme sürecindeki söylemlerinden rahatsız olacaklardır. Buna karşı bir görüş ise; aynı düzeydeki kişiler içinde yükselmek için rekabet edenlerin ve promosyon için rekabet edenlerin verileri çarpıtabileceği ihtimalidir. Günümüzde, bazı firmalar 360 derece geri beslemeyi bir değerlendirme yaklaşımı gibi kullanmak istemektedirler. Bazıları ise bunu uygulamışlar ve sakıncalarından kaçınmanın yollarını bulmuşlardır.

2.5.11. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

Çağdaş değerlendirme yöntemlerinin esasını oluşturan “Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi”, diğer değerlendirme yöntemlerinde görülen problemleri minimuma indirmek, değerlemeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlemede işgörenin işteki başarısını ön planda tutmak gayesiyle geliştirilen bir yöntemdir. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim düşüncesinin başarı değerlemesine uygulanmasından başka bir şey değildir. Bu yöntem, ana çizgileriyle başarıyı kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlemektir (Timur, 1983: 15).

Amaçlara göre yönetim belirli aşamalardan oluşur: İlk aşamada ast ve üst birlikte ast için dönemsel hedefler belirler. Bu aşamada hedeflerin demokratik bir ortamda astın da katılımı ile gerçekleşmesi gerekir. Her iki taraf da hedefler konusunda görüş birliğine vardıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli uygulama planları hazırlarlar. Dönem sonunda ast ile üst bir daha bir araya gelerek bu hedefleri astın ne oranda gerçekleştirdiğini, eğer gerçekleştiremedi ise nedenlerini müzakere ederler. Bu görüşmenin sonunda astın genel olarak performansı belirlenmiş olur. Bu belirlemeleri astın bir sonraki

döneme ilişkin performansının planlanması izler. Bir önceki dönemden sağlanan geri beslemeye dayalı olarak, gelecek dönemin hedefleri bir daha aynı tarzda belirlenir (Kaynak, 2000: 220).

Astın somut olarak ortaya koyduğu iş çıktılarını/verimliliğini daha objektif bir şekilde değerlendirme imkanını amaçlara göre yönetim sağlar. Bu yaklaşımla astın kişilik özellikleri ya da işi ile ilgili ya da işi için gerekli olmayan özellikleri değil, gerçek anlamda yaptığı işi değerlendirilir. Ayrıca yöntemin gerçekleştirildiği demokratik ve açık iletişim ortamı ast ile üst arasındaki ilişkilerin daha olumlu hale gelmesine ve astın da kendini geliştirmesine neden olur. Uygulamada bu yaklaşımın bazı sakıncaları da vardır. Özellikle işleri kesin bir şekilde tanımlanmış ya da rutin iş yapan kişiler için hedef belirlemek oldukça zor olmaktadır. Ayrıca hedef belirleme sürecinin iyi yönetilmediği ya da anlaşılmadığı zamanlarda toplantı ve yazışmaları arttırdığına rastlanmaktadır (Uyargil, 1994: 52).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR FİRMADA PERFORMANS DEĞERLEME ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde, performans değerlendirme uygulamalarına örnek teşkil edebilecek bir işletmede gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına yer verilmiş olup bilimsel veriler kullanarak işletmede performans değerlemesi uygulanmıştır. Amaç, performans değerlendirme konusundaki bilgilerin, uygulamaya nasıl yansıdığını tespit etmek ve bu bilgiler ışığında araştırma bulgularını yorumlamaktır. Bu nedenle aşağıda, önce araştırmanın amacı ve yöntemi, örnek olarak alınan yer hakkında genel bilgiler, daha sonra da araştırmanın genel bulguları üzerinde durulacaktır.

3.1.1. Araştırmanın Konusu

Çalışmanın konusu, günümüz işletmelerinde insan kaynağının en etkin bir biçimde kullanılabilmesi için belirli periyotlarla performans değerlendirme uygulamasının yapılmasının gerekliliğidir. İşletmelerde insan kaynağının en etkin bir biçimde kullanılması için uygun değerlendirme yöntemi ve formları kullanarak, insan özelliklerinin yeterliliğini ölçen 22 değişik değerlendirme kriteri kullanarak elde edilen toplam puana göre, işgörenlerin performans düzeylerini belirlemeye çalışılmasıdır.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi performans değerlemedir. Performans değerlendirme ile kişinin her hangi bir konudaki etkinliği ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar anlatılmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Ancak sübjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir.

Performans değerleme işletmede görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini, kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Bu gözden geçirmeye neden ihtiyaç olduğu sorusu, işletmelerde performans değerlemenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır.

Günümüzde rgtsel etkinlik ve verimliliğin, örgütün varlığının devamında oldukça fazla önem arz ettiği, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde ise örgüt çalışanlarının ve çalışanları etkileyen işgören yönetimi, personel sisteminin etkili olduğu artık bilinmektedir. Personel sistemi içerisinde önemli bir yer işgal eden performans değerleme alt sisteminin, çalışanları örgüte bağlama ve örgütle bütünleştirme, başarılı olmaları için motive etme, örgütsel ve bireysel gelişimi sağlamaya katkıda bulunma, terfi sisteminin adaletini temin etme gibi daha önce de ayrıntılı olarak sunduğumuz birçok amaçları vardır. Bu amaçlar aracılığıyla performans değerleme alt sistemi, personel sistemini oluşturan diğer alt sistemle ile birlikte, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırma amacına hizmet eden bir araç görünümündedir. Örgütsel başarıya katkısından dolayı bu denli önem taşıyan performans değerlemenin, işletmelerde yerleşme ve uygulanma düzeyini ve değerlemeye gösterilen zen ve önemin derecesini belirlemeye yönelik olarak yaptığımız bu araştırma, otomotiv sektöründe hizmet veren bir firmada gerçekleştirilmiştir.

Araştırma, genel olarak, performans değerlemenin uygulama yapılan firmada hangi amaçlar doğrultusunda uygulandığı, uygulama süreci, değerlemenin objektif kriterle yapılıp yapılmadığı, değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanları, değerleme yönteminin etkinliği, değerlemenin işgören ve işletme etkinliği üzerindeki olumsuz ve olumlu etkilerinin tespiti, ve performans değerlemenin işletmede arz ettiği önemin ortaya çıkarılmasına yöneliktir.

3.1.3. Uygulama Yapılan Yer Hakkında Genel Bilgiler

İşletme hakkında genel bilgiler aşağıda gösterilmiş olup firmanın yapısı ve faaliyet alanı genel olarak anlatılmıştır.

Yaptırıma başlama tarihi	:	29.09.2000
Kuruluş yeri	:	İzmit / Kocaeli
Sektör	:	Otomotiv

Konusu	:	Hasar Onarım Merkezi
Arazi alanı	:	2500 M2
Kapalı alan	:	3000 M2
Kapasite (Aylık)	:	250 Hasarlı Araç – 400 Bakım- Onarım

İşgücü

Çalıştığı Birim

30 Kişi	Mavi Yakalı (Kaporta–Boya– Mekanik)
3 kişi	Teknik Personel (Formen)
18 Kişi	İdari Personel (Hasar Departmanı, Muhasebe, Halkla İlişkiler ve Pazarlama, İnsan Kaynakları, Yedek Parça, Sevkiyat)
4 Kişi	Üst Düzey Yönetici (Bölüm Müdürleri)

Şirket Ortaklık Yapısı

Genel Müdür	:	A. U.
Genel Müdür Yardımcıları	:	E. Ü., Ş. S.

Şirket Hakkında Özet Bilgi:

Firma 2000 Yılında yaklaşık olarak 5500 m2 alan üzerine özel servis olarak faaliyetine başlamış olup, ilk üç yılında toplamda aylık 250 araç kapasitesini yakalamış ve günümüze geldiğimizde aylık 650 araç kapasitesiyle çok hızlı büyüyen bir şirket olma özelliği göstermektedir. Çalışan sayısı ilk açıldığında 25 olup şu an şirket bünyesinde 55 kişi çalışmaktadır. Aynı zamanda bir grup şirket olup, Şirket sahiplerinin İstanbul ve Kocaeli’de olmak üzere dört şirkete sahiptirler. Bu şirketlerde çalışan sayısı 400’ün üzerindedir.

Firma şu an 24 sigorta şirketi ile anlaşmalı olup, 3 sigorta şirketinin de merkez servisi olma özelliğini taşımaktadır. Yıllık cirosu 4.000.000 TL’yi bulmakta olup, bünyesinde 52 adet binek araç, 4 adet çekici bulunmaktadır. Şirket kurumsal bir yapıya sahip olma çabası içindedir. Yapılan analizler ve beklentiler doğrultusunda bünyesine katmayı hedeflediği Rent A Car firmasından sonra kurumsallaşacağı ve bu süreninde maksimum 4 yıl içerisinde gerçekleşeceği düşünülmektedir.

3.1.4. Örnek Seçimi ve Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Araştırmanın örneğini, performans değerlendirme uygulamaları yapan derecelendirme ve puanlama yöntemi, tanımlayıcı ya da durum belirleyici diye adlandırılabilen üstlerin değerlemesi, hedeflere ulaşma düzeyi gibi yöntemleri baz alan karma bir yöntem olan performans değerlendirme yöntemi uygulayan Otomotiv Sektöründe bir firma oluşturmaktadır. Örnek olarak seçilen işletmenin kurumsallaşma çabasında olan ve performans değerlendirme uygulamalarını yapması tercih sebebidir.

Performans değerlendirme modelinde uygulama için tek yöntem yerine bir çok yöntem karma olarak kullanılmaktadır. Bunun sebebi olarak da; üst amirin görüşlerinin alınması ve yılsonunda üretim hedefleri ve kalite hedeflerinin kullanılmasında üst amir tarafından yapılan listenin göz önünde bulundurulması, karşılıklı görüşme yönteminin de gerektiğinde kullanılması, yöneticilerin görüşlerinin de alınması birçok açıdan değerlemesi gerektiği düşüncesi yatmaktadır. Böyle bir modelin temelinde birçok açıdan kişinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Bu modelde çalışanlara yılda bir kez ocak ayında performans değerlemesi yapılması öngörülmüştür. Bunun başlıca nedeni yılda iki kez yapılacak uygulamanın şirket açısından maliyet ve zaman olarak bir kayba uğratacağı düşünülmesi olup, Aralık – Şubat aralığında sonuçlar yönetim kuruluna bildirilmektedir. Yönetim kuruluda, çıkan sonuçlara göre işgörenlerin durumları hakkında bilgi sahibi olacak olup işletmenin geleceği için planlama yapma olanağı yakalamayı hedeflemektedir.

Performans değerlendirme modelinde yöneticiler, idari personel ve işçiler için hazırlanmış olan üç form kullanılmaktadır. Bu formlarda her düzeye uygun ve o düzeyde ki çalışanın performansı ile ilgili ifadeler yer almakta olup yıl içerisinde üretimi ve kalite hedefleri yer almaktadır.

İlk olarak formda üst amir altında çalışan kişinin performansına ilişkin ifadeleri okuyarak 5’li likert ölçeğinde bir ifadenin çalışan kişi için ne kadar geçerli olduğunu uygun şıkkı işaretleyerek belirler. Birinci bölümün kişiyi etkilediği yüzdelik dilim % 30’dur. İkinci bölümde ise, yıl içerisinde ki üretim hedefleri ve kalite hedefleri baz alınarak kişinin üretimi hesaplanır. Bu bölüm de üst amir, işgörenin yıl içerisinde ki onarımını yaptığı araç sayısı ve araçların sorunsuz çıkıp çıkmadığı ile ilgili aldığı aylık notların toplamının yıl bazına toplanması oluşturmakta olup en az araç sayısı 59 en üst düzeyde 115

ve üzeri olarak kabul edilmiştir. İkinci bölüm değerlemeyi %35 etkilemektedir. Üçüncü bölümde, üst amirin ve insan kaynakları bölümünün görüşleri yer almaktadır. Bu bölümde kişinin performansını %30 etkilemektedir. Dördüncü bölümde ise işgörenin eğitim durumu %5 oranında etkilemektedir. Puanlama sistemi Tablo 6’da gösterilmiştir.

Model, üst amirin yani bölüm sorumlusunun değerlemesi ve görüşleri, kişinin bireysel özellikleri, üretim ve kalite hedefleri, İnsan Kaynakları bölümünün görüşleri ve Genel Müdürün görüşlerinin karışımı ile performans puanını vermektedir.

3.1.5. Performans Değerleme Formları

Uygulanacak Performans değerlendirme modeli. 55 çalışanı olan bir işletmede 3 yıl boyunca özel bazı eklemelerle 3 kez uygulanmış ve uygulamaya yönelik sakıncaları birçok kez giderilerek geliştirilmiştir. Performans değerlendirme formlarındaki değerlendirme kriterleri kuruma özel olarak belirlenmiş ve 3 form oluşturulmuştur. Bunlar;

- a) Yöneticiler,
- b) İdari personel,
- c) Üretim personeline yönelik formlardır.

Her birinin üst kısmında açıklama yer almaktadır. Bu açıklamalarda formun nasıl doldurulacağı belirtilmiştir. Her form ile performans değerlendirilen kişinin performans puanının bulunması hedeflenir. Bu puan ise 4 alt puandan oluşur. Bunlar.

- a) Üst amirin yani bölüm sorumlusunun değerlemesi
- b) Hedeflere ulaşma düzeyi (üretim ve kalite hedefleri)
- c) Üst amirin ve insan kaynakları bölümünün görüşleri
- d) Eğitim Durumu

3.1.5.1. Üretim Personeline Yönelik Performans Değerleme Formu (Form 1)

Bu formda dört kısım bulunmaktadır (EK:1). İlk kısımda çalışanın kimlik bilgileri ve çalışanın üretim, insan ilişkileri, iş bilgisi gibi özellikleri belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin karşısında çok iyi, iyi, orta geliştirilmesi gerekir, yetersiz şıkları bulunmaktadır. Bölüm sorumlusu bu ifadeleri okuyarak çok iyi, iyi, orta geliştirilmesi gerekir, yetersiz şıklarından birini işaretleyerek değerlendirir. Formda yer

alan ikinci kısım ise çalışanın amaçlara ve hedeflere ulaşma düzeyine ilişkin veriyi içerir. Bu kısımda amir çalışanın bir yıl içerisinde belirlenen hedeflere ne oranda ulaştığını yüzde cinsinden belirleyip bir puan yazar. Formun üçüncü bölümünde üst amirin görüşleri ve insan kaynaklarının görüşleri yer almakta olup, bu kısımda verilen ortak puan yazılır. Formun sonuncu ve dördüncü bölümünde ise işgörenin eğitim durumu yer almaktadır.

Performans değerlendirme sonunda çalışanla yapılacak görüşme çok önemlidir. Bu görüşmeyi yapacak yöneticinin görüşme kurallarını bilmesi gereklidir. Performansı değerlendirilen ve dolayısıyla heyecanlı olabilen çalışanın öncelikle rahatlatılması, anlatacaklarının dikkatle dinlenmesi, başarılı yönlerinin özellikle vurgulanması, görüşmenin belirli bir plan dahilinde yapılması, varılan sonuçlar hakkında çalışana bilgi verilmesi, çalışana yönelik beklentilerin belirtilmesi önemlidir.

3.1.5.2 İdari Personele Yönelik Performans Değerleme Formu (Form 2)

Bir önceki formun standartları aynı biçimde bu formda da söz konusudur (EK:2). Kişilik bilgileri, ifadeler ve üretim ve kalite hedefleri ve görüşler burada da mevcuttur. Ancak bu formdaki ifadeler daha farklıdır. Üretim grubunda yer alan işçilerin performansını değerlemeye yönelik ifadeler farklı olması daha uygun olur. Bu grupta işçi olmayıp, yöneticilik fonksiyonu da bulunmayan (muhasabe, hasar departmanı, halkla ilişkiler ve pazarlama, sekreter, yedek parça ve bilgi işlem v.b. gibi) çalışanlar yer alır. Formun sonunda eğitim durumu yer almaktadır.

3.1.5.3. Yöneticilere Yönelik Performans Değerleme Formu (Form 3)

Yöneticilerin formu da aynı mantıkla geliştirilmiş olup (EK:3), farklı olarak yine ifadeler değişmiştir. Yöneticilerin performans formunda yer alan ifadeler daha çok stratejik yönetim konularına yoğunlaşması gerektiğinden ifadelerde değişiklikler olması gerekmektedir. Formun sonundaki görüşler kısmında sadece genel müdür'ün görüşü yer almakta olup, burada farklı olarak %30 genel müdür görüşü etkilemektedir.

3.1.6. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan işçilerin, hazırlanan değerlendirme formları ile performans düzeyleri belirlenmiştir. Bu çalışma ile işletme yöneticileri işçilerinin hangi performans düzeyinde oldukları ve işçilerinin performanslarına göre gerekli planlamayı yapma olanağına sahip olmaktadır.

3.1.7. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımlar

Araştırma belli sınırlar içinde tutularak, işgörenlerin performans puanları belirlenmiş, bu puanlara göre işgörenlerin sınıflandırılması için yalnızca işletmenin insan kaynaklarının performansına ilişkin belli bir strateji ve politikalarının olup olmadığı ve varsa bunların yazılı olup olmadığı, kriter olarak belirlenmiştir.

Tablo 5: Performans Değerleme Kriterleri

Çalışanlarda Aranılan Performans Kriterleri	Üretim personeli	İdari Personel	Yöneticiler
1- İş Bilgisi ve Beceri Düzeyi	1	1	1
2- İşine Gösterdiği Özen	2		
3- İşbirliği	3	2	2
4- Çalışkanlık	4	3	3
5- Firma Kurallarına Uyma	5	4	
6- Özgüven	6	5	4
7- İletişim Becerileri	7	6	5
8- Sürekli Gelişim	8	7	
9- Yenilik - Yaratıcılık	9	8	6
10- Liderlik ve Yönetim Becerileri			7
11- Analitik Düş. - Problem Çözme Bec.		9	8
12- İnisiyatif Kullanma	10	10	
13- Organizasyon ve Planlama			9
14- Motivasyon	11	11	10
15- Muhakeme Yeteneği	12		
16- Müşteri Duyarlılığı		12	11
17- Sosyal Rahatlık			12
18- Stres Altında Çalışma	13	13	13
19- Düzen ve Titizlik Merakı		14	
20- İş Hızı	14	15	
21- Sorumluluk Alma	15		14
22- Firmayı Temsil Yeteneği			15
TOPLAM	15	15	15

Bu kriterler üç değişik kademedeki işğörenler için performans değerleme formunu oluşturan dört yardımcı değişken ve bu değişkenlerin toplamından meydana gelen toplam değişken (performans) puanı ile işğörenleri karşılaştırarak sınıflandırmada kullanılmıştır.

Araştırmamızda kullanılan performans değerleme formlarında işğörenin bireysel özelliklerini içeren değerleme kriterlerinin; yetersiz, gelişmesi gerekli, orta, iyi ve çok iyi gibi şıklardan birinin olduğu sorulurken değerleme kriterleri Tablo 5’de de görüldüğü üzere 22 kriterden oluşmakta olup, her bir form da ayrı ayrı 15 değişkenden oluşmuştur.

Performans değerleme formlarını yanıtlayan üst amirlerin strateji ve politika kavramlarını doğru olarak algıladıkları ve gerçekçi cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Diğer varsayımlar ise; araştırmada kullanılan performans değerleme formu veri toplamada en uygun yöntem ve de kullanılan hesaplama tekniğinin amaca ulaşmada en etkili yol olduğudur.

3.1.8. Performans Değerleme Puanının Elde Edilmesi ve Verilerinin Analizi

Araştırmada, işletmelerdeki insan kaynaklarının performansını belirlemek için kullanılan performans değerleme formu, dört değişik puan türleri ile bu puan türlerini oluşturan değerleme kriterleri yer almaktadır. Formların uygulanması sonucunda elde edilen verilerin somut değerlere, yani puanlara dönüştürülmesi gereklidir. Modele göre performans değerleme uygulaması sonucunda her çalışan 4 alt puan almakta ve bunların karışımından performans değerleme puanı elde edilmektedir. Bu alt puanlar ve performans değerleme puanının bulunması Tablo 6’da gösterilmiştir:

Tablo 6: Performans Değerleme Puanının Bulunması

1. Bölüm			30 %
<i>Yetkinlikler</i>			Top.Puan
1	0,00	15	0,00
2	0,50	15	7,50
3	1,00	15	15,00
4	1,50	15	22,50
5	2,00	15	30,00
2. Bölüm			35 %
<i>Üretim Hedefleri</i>			40%
1	0,00		
2	3,50		
3	7,00		
4	10,50		
5	14,00		
<i>Kalite Hedefleri</i>			60%
1	0,00		0,00
2	5,25		8,75
3	10,50		17,50
4	15,75		26,25
5	21,00		35,00
3. Bölüm			30 %
<i>Görüşler</i>			
1	0,00	3	0
2	2,5	3	7,5
3	5,0	3	15
4	7,5	3	22,5
5	10	3	30
4. Bölüm			5 %
<i>Eğitim Durumu</i>			
İlkokul	1		
Ortaokul	2		
Lise	3		
Lisans	4		
Y.Lisans	5		

1. Bölüm		
1	0	0,00
2	0	0,00
3	15	15,00
4	0	0,00
5	0	0,00
2. Bölüm		
	Puan	
Üretim Hedefi	3	7
Kalite Hedefi	3	10,5
3. Bölüm		
	Puan	
Bölüm Md.	3	5
Kalite Md.	3	5
İnsan K.	3	5
	Miktar	
Sözlü Uyarı	0	0
Yazılı Uyarı	0	0
İhtar	0	0
Ödül	0	0
		0
4. Bölüm		
Eğitim Durumu	3	3
Toplam Puan		50

a) **1. Bölüm (Üst Amirin Çalışanı Değerlemesi) :** Üst amirin çalışan hakkında 15 ifadeye verilen cevapların toplamından elde edilir. Puanlama sistemi yukarıda ki tablo da açık olarak gösterilmiştir. Bu bölümde çalışanın alabileceği rakam maksimum 30'dur. Yani eğer tüm ifadelerde "çok iyi" yi işaretlemişse 15 ifade ($2,00 * 15$) 30 puana ulaşır. Hepsine normal'i işaretlemişse ($1,00 * 15$) 15 puan alır.

b) **2. Bölüm (Üretim ve Kalite Hedefleri) :** Bu bölüm üretim hedefleri ve kalite hedefleri olmak üzere 2 bölüme ayrılmıştır. Üretim hedefleri %40, Kalite hedefleri ise %60 oranında performans puanını etkilemektedir. Buna göre, eğer bir çalışan yıl içerisinde 87 araç onarmış ise üretimde 85-94 arasındaki aralıkta 7,00 puan alır. Kalite açısından aynı derecede aracı yakalamışsa 10,50 puan alır. Toplamda ki puanı ise 17,50 olur.

c) **3. Bölüm (Görüşler) :** Bu bölümde üst amirin görüşleri ve insan kaynakları departmanının görüşlerine yer verilmiştir. Üst amir yıl içerisinde işgören hakkındaki düşüncesini insan kaynakları departmanı ile paylaşır buna göre insan kaynakları departmanı da işgörenin işe geliş ve çıkışları ile ilgili durumu gözden geçirerek ve gelmediği günleri hesaba katarak ortalama değerlerden bir tanesine hükmeder. Yukarıdaki tabloda da bununla ilgili verilen değerlerin karşılık puanları belirtilmiştir.

d) **4. Bölüm (Eğitim Durumu) :** Bu bölümde ise işgörenin eğitim durumu son değerlendirme puanını belirler. Eğitim durumu puanı en fazla %5 oranında değiştirebilir.

- İlkokul 1 puan
- Ortaokul 2 puan
- Lise 3 puan
- Lisans 4 Puan
- Y.Lisans 5 Puan

3.1.9. Performans Değerleme Formlarının Uygulanması

Formlar ve içerdikleri bilgiler anlaşıldıktan sonra sıra kişilerin performanslarını değerlemeye yönelik uygulamaya gelmiştir. Yılda bir kez uygulama yapılması tercih edilmektedir. Uygulamaya bir ay kala bir uygulama zaman planı hazırlanmalıdır. Bu planda, yapılacak işler ve zamanları yer almalıdır. Kurumda performans değerlemeye yönelik uygulamanın aşağıdaki aşamaları içermesi gereklidir:

a) Performans değerleme uygulamasına yönelik zaman planının hazırlanmasına öncelik verilmelidir.

b) Toplantılar yapılarak üst düzey yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve alt düzey yöneticiler performans değerleme modeli hakkında bilgi verilir. Bu bilgilendirme toplantıları değerleme modeline paralel olarak yılda bir tekrarlanır.

c) Tüm çalışanların statülerinin belirlenmesi gerekir. Her kurumda esas alınan statüler vardır. Bunlar her Performans değerleme döneminde yeniden gözden geçirilmelidir. Yeni atamalar, statü değişiklikleri böylece göz önünde bulundurularak Performans değerlemesi yapılır.

d) Formlar ilgili yöneticilere verilir. Her çalışanın ilk amirinin değerlemeyi yapması sağlanır. Yönetici astı durumundaki çalışanın yıllık çalışmasına bakarak aynı ifadeler ışığında kendisine ayrılmış yerde uygun şıkları işaretler.

e) Yönetici astlarının, hedeflere ulaşma düzeyini belirler. Bu belirleme mümkün olduğunca objektif olmalı ve üretim, satış, pazarlama ve benzeri konulardaki iş çıktılarına dayanmalıdır.

f) Üst Amir formu tamamladıktan sonra çalışanı ile form hakkında bir görüşme yapar. Bu görüşmede demokratik olunması, çalışanın konuşturulması, yeni hedefler hakkında bilgi verilmesi üretim ve kalite konusunda yıl içerisinde ki performansının kendisine iletilmesi varsa kendisi ile çalışan arasındaki görüş farklılıklarının özetle not alınması gereklidir. Görüşmede çalışanın bir dahaki yıl için yeni hedefleri belirlenir.

g) Formlar insan kaynaklarında toplanır, gözden geçirilir, olası hatalar, atlamalar veya yanlışlıklar düzeltilir.

h) Formlar değerlendirilerek ilgili sonuçların bilgisayara girilir ve her çalışanın performans puanı elde edilir.

i) Performans düzeyi ile ücret ayarlaması ve artış oranları ilişkilendirilir.

j) Performans değerleme sonuçları kişilere duyurulması gerekir fakat çalışmış olduğum şirkette bu sonuçlar şirket prensipleri nedeni ile saklı tutulmaktadır.

k) Performans değerleme ile ilgili sonuçların bir sonraki uygulama için özet tablolar halinde saklanır.

3.1.10. Araştırmanın Bulguları ve Uygulanan Yöntemin Sonuçlarının Kullanılması

Bu yöntem kullanılarak performans değerlendirme ile her çalışanın bir performans puanı elde edilmiş olur. Bu puanın da nasıl kullanılabileceği şöyle özetlenebilir.

Yöntem ve uygulama ne kadar güçlü olursa olsun, performans değerlendirme sonucunun uygun biçimde kullanılmaması sonuca varmayı engelleyecektir. Öyle ki bunca zahmet ve emekle uygulanan onlarca form ve yapılan yüzlerce işlemin asıl amacı ulaşılan verilerin en uygun biçimde kullanılmasıdır. Performans değerlendirme çalışmasının asıl amacı bireysel değerlendirme ve ölçümler yaparak kişinin performansının değerlendirilmesidir. Fakat tüm kurumlarda sonuçların genel olarak değerlendirilmesi eğitim ihtiyacı, kariyer yöntemi ve benzeri uygulamalar bakımından yararlar sağlar.

Uygulanan yöntem aracılığı ile ulaşılan performans değerlendirme puanları, işletmede ki çalışanların performanslarına göre sıralanabilmelerine ve uygulanacak özendiricilerin buna göre ayarlanmasına imkan sağlayabilir. Performans değerlendirme puanları daha çok ücret artışında kullanılabilmektedir. Bunun için yıllık ücret artışı yapılan kurumlarda yapılan ücret artışı genelde enflasyon oranında ücret artışı yapılmakta olup, ek olarak yapılan değerlendirme sonucunda çıkacak puanlar doğrultusunda 10,15,20 puan da verilebilir.

Yıl içerisinde yapılan performans değerlendirme uygulaması sonuçlarına göre ücret politikası, ödüllendirmeler, ayın- yılın elemanı, kurum içinde transferler, cezalandırmalar, rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi uygulamalarda da kullanılabilir. Yapılan tüm bu değerlendirme yöntemleri bize göre kurumların kendilerine özel olmalıdır. Çünkü uygulanan model bir kurumda başarılı olup diğer kurumlarda aranan kriterler nedeni ile başarısız olabilmektedir.

Uygulayacağımız bu modelin eleştirilebilecek en önemli yönü kişisel inisiyatiflerin ve işgörenin amirinin kişisel duygularına yenilebilmesi neticesinde yanlış sonuca ulaşabilme riskidir. Bu riski minimuma indirebilmek için model aldığımız işletme de insan kaynakları departmanının yıl içerisinde aylık periyotlarla üst amir den üretim ve kalite hedefleri doğrultusunda rapor alması sağlanmakta olup, İşletme üst yöneticisi tarafından bu raporlar aylık periyotlarla izlenmektedir. Bununla birlikte işgören birkaç yönden değerlendirilmekte olup bu sorun minimuma indirilmektedir. Yapılan bu çabalara rağmen değerlendirilen insan ve onun davranışları olduğundan tam ve kesin bir sonuca varmak

hiçbir zaman mümkün değildir.

Performans ölçümü ile girişilen zorlu çabanın işletmeye katkıda bulunması ve sonuçların en etkin ve yararlı bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Yoksa sarf edilen bunca emek boşuna sarf edilmiş demektir.

3.2. Performans Değerleme Formlarının Uygulanması

Performans değerlendirme formları ve bilgileri anlaşıldıktan sonra kişilerin performanslarını değerlemeye yönelik uygulamaya geçilmiş olup uygulamaya bir ay kala uygulama zaman planı hazırlanmış ve bu planda yapılacak işler ve zamanları yer almıştır. Performans değerlendirme formları üst amirlere her bölüm için ayrı ayrı dağıtılmıştır. Her bölümün sorumlusunun yapmış olduğu değerlendirme insan kaynakları departmanının gözetimi altında yapılmıştır. Her aşamada insan kaynakları departmanı bulunmuştur.

3.3. Performans Değerleme Puanının Elde Edilmesi ve Verilerin Analizi

Firmada çalışan 55 kişinin performansı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirilmede uygulanan kriterler olabildiğince objektif ve yönetim kurulunun ortak kararı ile belirlenmiştir.

İşletme de değerlendirme üç ayrı basamakta, üretim personeline, idari personele ve yöneticilere yönelik olarak yapılmıştır. Değerleme sonucunda üç basamakta çalışanların performans puanları ve aldıkları dereceler Tablo 7’de belirlenmiştir.

Tablo 7: Yöneticiler, İdari Personel ve Üretim Personelinin Performans Puanları ve Dereceleri

Puan	Derece	Performans	Yöneticiler		İdari Personel		Üretim Personeli		Toplam	
			Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
0-20	1. Derece	Çok Yetersiz	0	0	1	4,8	2	6,7	3	5,5
21-40	2. Derece	Yetersiz	0	0	3	14,3	6	20,0	9	16,4
41-60	3. Derece	Normal	1	25	8	38,0	9	30,0	18	32,7
61-80	4. Derece	Yeterli	2	50	7	33,4	10	33,3	19	34,5
81-100	5. Derece	Çok İyi	1	25	2	9,5	3	10,0	6	10,9
TOPLAM			4	100	21	100	30	100	55	100

Tablo 7’de görüldüğü gibi firmada çalışan yöneticilerin; %0’ ı çok yetersiz, %0’ı yetersiz, %25’i normal, %50’ si yeterli ve %25’i çok iyidir. İdari Personel’in; %4,8’i çok yetersiz, %14,3’ü yetersiz, %38,0’i normal, %33,4’ü yeterli ve %9,5’i çok iyidir. Üretim Personelinin; %6,7’si çok yetersiz, %20’si yetersiz, %30’u normal, %33,3’ ü yeterli ve %10’u çok iyidir.

Yukarıda ki bilgilere dayanarak işletmede çalışan personelin performans düzeyleri ortalama olarak %5,5’ i çok yetersiz, %16,4’ü yetersiz, %32,7’ si normal, %34,5’ i yeterli ve %10,9’u çok iyidir. Bu da işletme de insan kaynakları departmanın faaliyetlerinin o kadar da iç açıcı olmadığı, işletmede bir şeylerin kötü gittiğini ve performans artırıcı önlemlerin alınması gerektiğini göstermektedir.

3.4. Uygulamanın Değerlendirilmesi

Yukarıda uygulanan performans değerlendirme modeli uygulanarak yapılan değerlendirme ile her çalışanın bir performans puanı elde edilmiş oldu. Model aracılığı ile ulaşılan performans değerlendirme puanları, işletmedeki çalışanların performanslarına göre sıralanmasına ve uygulanacak özendiricilerin buna göre ayarlanmasına imkân sağlayabilmiştir. Performans değerlendirme puanları çoklukla ücret artışında, ödüllendirme ve cezalandırma da kullanılmıştır. Performans değerlendirme sonuçları aynı zamanda kariyer yönetimi, atamalar, işletme içi transferler, ayın, dönemin, yılın elemanı gibi uygulamalarda da kullanılmıştır. Bu model söz konusu işletmenin tüm departmanların da uygulanmış ve denenmiştir.

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilerin kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi sahibi olmak ve onları yeni çabalar için yüreklendirmektir. Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılmıştır. Firmanın performans değerlendirme sonuçlarına bir bütün şeklinde bakıldığında Tablo 8’de ki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 8: Firmada Çalışan Personelin Performans Düzeyleri

İŞLETME	Çok Yetersiz		Yetersiz		Normal		Yeterli		Çok iyi		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Firma	3	5,5	9	16,4	18	32,7	19	34,5	6	10,9	55	100

Tablo 8’de görüldüğü gibi firmada çalışan 55 personelin performansı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda çalışanların %5,5’ si çok yetersiz, %16,4’ü yetersiz, %32,7’si normal, %34,5’ i yeterli ve %10,9’u çok iyidir. Bu sonuçlar, işletmenin üst yönetimine sunulmuş ve işletme yöneticileri bu bilgilere göre personelin performans düzeylerinin gelişmesi gerektiği sonucuna varmışlardır. Türkiye şartlarında bu performans düzeyi bugün normal olarak kabul edilebilir ancak, işletme felsefesine göre bu sonuçlar o

kadar da iyi değildir. Bunun yanı sıra, aylık bazda giren araç sayısı % 15 oranında artış göstermiş olup pazarlama ve halkla ilişkiler departmanının başarılı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, çalışanlardan çok yetersiz olan 3 kişiden birinin işine son verilmiş, diğerlerinin ise maaşlarında azaltmaya gidilmiştir. Yetiştirme, cezalandırma ve diğer yöntemlerle performanslarının geliştirilmesi karara bağlanmıştır. Yetersiz olan elemanlar kısa sürede kendilerini geliştirmesi konusunda uyarılmış, 3 ay süre tanınmış olup fazla mesai yapmalarına karar verilmiştir.

Uygulama da çıkan sonuçlara göre normal düzeyde olan işgörenlere performans düzeylerini geliştirmeleri için çeşitli görüşmeler yapmaya karar verilmiş, onların varlığının bu şirkette olmasının şirket için önemli olduğu daha iyiyi başarabilecekleri duygusu aşılarmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra teşvik edici ücret artışı, manevi olarak iki hafta boyunca cumartesi günü işten 2 saat erken çıkmalarına izin verilmiştir.

Yeterli düzeyde olan işgörenlerin performans düzeylerinin daha da geliştirebilmesi için bir kısmının terfi edilmesi ve bir kısmına da ücret zammı yapılması öngörülmüş olup, bir haftalık yıllık izninin 10 güne çıkarılması öngörülmüştür. Bunun yanı sıra bu personelin belli aralıklarla eğitim sürecinden geçmeleri içinde gerekli teşvikin yapılması zorunlu kılınmıştır.

Performansı çok iyi düzeyde olan işgören sayısının 55 kişi arasında 6 kişi de kalması belli bir yönetim hatası olarak görülmüş olup yönetimde eksikliklerin araştırılması öngörülmüştür. Bu altı kişinin mevcut durumlarının korunması ödüllendirilmesi ve 1 maaş prim verilmesi, ücret artışı sağlanması, ayın ve yılın elemanı seçilmesi gibi özendirici konular önerilmiştir.

Performans değerlendirme de üst amir formu tamamladıktan sonra işgörenlerle bir görüşme yapmış olup, görüşmede personelin yeni hedefleri belirlenmiştir. Formlar insan kaynakları departmanında toplanarak, gözden geçirilmiş, olası hatalar veya yanlışlıklar düzeltilmiştir. Bu formlar değerlendirilerek ilgili veriler bilgisayara girilmiş ve her çalışanın performans puanı belirlenmiştir.

Yapılan performans değerlemesinde izlenen politika ve uygulanan yöntemlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını ölçmek için son aşamada sonuçların kontrol edilmesi gerekir. Performans değerlendirme çok duyarlı bir konu olduğu göz önünde bulundurularak, değerlendirme yönteminin seçiminden uygulanmasına kadar son derece titiz davranılmış, elde edilen

sonuçlar yakından denetlenmiş, uygulanan yöntemde aksamalar olduğunda bunları zamanında giderici etkili önlemler alınmiş ve her şeyden önemlisi değerlemenin bir cezalandırma aracı değil, aksine işğörenlerin eksik yönlerini tamamlayıcı, onların yetişme ve yükselmelerine yardımcı bir teknik olarak benimsenmesi sağlanılmaya çalışılmıştır.

SONUÇ

Gelişen teknoloji ile birlikte günümüz işletmelerinde insan kaynağının önemi daha fazla artmakta olup her geçen gün değişen ekonomik şartlara ayak uydurabilmek için işletmeler çalışmalarına hız vermektedirler. Bununla birlikte işletmeler, mevcut durumlarını korumak için çalışma yöntemlerine ve işgücünün etkin kullanımını sağlayan insan kaynakları üzerine yoğunlaşmışlardır. İşletmeler üretimin her aşamasında ellerindeki kaynakların verimliliğini maksimize etme çabası içindedirler.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının verimliliğini arttırmak için işletme içinde çalışanların ihtiyaçlarını en etkili şekilde karşılamak ve işletmeyi en kısa yoldan amaçlarına ulaştırmada çeşitli işlevlere sahiptir. Bu işlevlerde işletmenin verimliliğini arttırmak için çalışanların verimliliğinin işletme amaçlarına yönlendirmeyi hedeflemektedir. Bu işlevlerden en önemlisi ise performans değerlemesidir. İşletmelerin verimliliğini artırma çabasıyla birlikte önem kazanan performans, rekabet gücü yüksek günümüz iş dünyasında ayakta kalabilmek için önemli bir olgudur. İşletmeler, üretim yaptıkları iş ortamlarında verimli çalışmalarını sürdürebilmek için kaynaklarının performanslarını belirlemek zorundadırlar. İşletme için en önemli kaynak olan insan kaynağının üretime katkısının belirlenmesi, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesi için zorunlu bir hal almıştır.

Günümüze kadar yapılan tüm araştırmalar neticesinde, tarihsel süreç içerisinde performans değerlendirme sistemleri tanımından içeriğine, amaçlarından yöntemlerine kadar hızlı ve büyük bir gelişim içerisinde olduğu ortadadır. Önceleri işgörenin işinde takdir edilmesi diye tanımlanan performans değerlendirme, sonraları işgörenlerin işlerini ne derecede iyi yaptıkları, kendilerini ne ölçüde geliştirdikleri ve bunlar için verilen eğitimlerin ne kadar başarılı olduklarını anlatan sistem olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde ise performans değerlendirme, düzenli zaman aralıklarıyla, yazılı bir temelde, çalışanın performansının sistematik olarak incelenmesi ve değerlendirme görüşmesinin, çalışanın geçmişteki, şu andaki ve gelecekteki performans sorunlarını, şu andaki müdürüyle tartışma fırsatına sahip olduğu şekilde ayarlanması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım şunu göstermektedir ki; performans değerlemenin sadece bir işgören yönetimi tekniği olarak görüldüğü, kontrol, baskı ve korkutma aracı olarak kullanıldığı dönem artık çok gerilerde kalmıştır.

Performans değerlemesinde ki en önemli değişim ise kuşkusuz değerleme yöntemlerinde gerçekleşmiştir. Geleneksel yöntemler diye adlandırdığımız işğörenlerin sadece kişilik özelliklerini ve özel hayatlarını konu alan iş yaşamı ile ilgili çok fazla alakadar olmayan yöntemler artık yerini çağdaş yöntemler dediğimiz daha katılımcı ve yaratıcı olan yöntemlere bırakmıştır.

İnsan kaynaklarının, başarısı üzerinde bir yargıya varmak ancak değerleme ile mümkündür. Değerleme ile işğörenin görevine ilişkin güçlü ve zayıf yönleri, performansındaki eksiklikler aksaklıklar ortaya konulabilir. Böylece işğörenin sonraki yılda performans artışı sağlayacak eğitimi vermek mümkündür.

Performans değerleme sistemin başarıyla ilerleyebilmesi için gerekli önlemlerin daha önceden alınmış olması ve hepsinden önemli olarak objektiflik ilkesinin korunabilmesi gerekir. Çünkü uygulanan sistem olabildiğince objektif, geçerli, güvenilir, nesnel ve kullanışlı olmadığı takdirde harcanan tüm zaman ve maliyetin boşa gideceğinin bilinmesi gerekmektedir.

Çalışmada uygulanan performans değerleme sistemi karma bir yöntemden oluşmaktadır. Kocaeli’de faaliyet gösteren ve 55 çalışanı olan Otomotiv sektöründe bir firmada uygulanan performans değerleme modelinde 4 yöntem bir arada kullanılarak oluşturulmuştur. Bu yöntemler üst amirin işğöreni değerlemesi, üretim ve kalite hedefleri (hedeflere ulaşma düzeyi), insan kaynakları ve üst amir görüşleri ve eğitim durumudur. Hazırlanan 3 ayrı performans değerleme formları ile dört yöntemden yararlanılarak performans değerleme gerçekleştirilmiştir. Bu modelde yapılmak istenen, tek yönetime dayandırılmadan objektiflik oranının yüksek olmasının sağlanarak sonuçların başarılı ve sağlıklı olmasının sağlanmasıdır.

Performans değerlemede alınan sonuçlara bakarak işletmede çalışan işğörenlerin performans düzeylerinin nasıl olduğu görülmektedir. Bu değerleme sonucunda çalışanların %5,5’ si çok yetersiz, %16,4’ü yetersiz, %32,7’ si normal, %34,5’ i yeterli ve %10,9’u çok iyidir.

Yukarıda yapılan uygulamanın sonuçlarına bakılarak hangi işğörenlerin işletmedeki performanslarının düşük olduğu ve onlar için alınması gereken önlemler, gelecekte bunu gidermek için neler yapılabileceği, başarılı olanların nasıl ödüllendirileceği veya orta seviyede olanlarında ne tür eğitimlerden geçirilmesi gerektiğinin

belirlenebileceği işverenler tarafından görülebilmektedir.

Performans değerkleme çalışması, ulaşılan sonuçların uygun bir şekilde kullanılması için yapılır. Diğer bir konu ise değerklendirilen işğörenlerin kendisinin değil, performanslarının olduğu unutulmamalıdır. Son olarak; performans değerkleme sonuçları, işletmelerde adil bir ücret yapısının belirlenmesinde, kariyer yönetiminde, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, ödüllendirme ve cezalandırmada, işğörenlerin eksiklerini belirleyerek geliştirilmelerine yardımcı olmakta, yöneticilerin her zaman kullanabileceği bir veri bankası oluşturmalarında, işğörenlerin cesaretlendirilmesi ve sorumluluk duygularının geliştirilmesinde araç olarak kullanılabildiği dikkate alınırsa eğer işletmelerdeki performans değerklemenin doğru uygulandığı takdirde sonuçlarının bir çok konuda şirket yararına kullanılabileceği bir gerçek olup, ciddi bir şekilde işletme yapısının belirlenmesinde en önemli araç olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

ACAR, Nesime.

1999 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yay., Ankara.

ALDEMİR, C., ATAOL, A. ve BUDAK, G.

1998 **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, 3. Basım, İzmir.

AKAL, Zühal.

1992 **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 473, Ankara.

AKDEMİR, Ali.

2001 **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

AKYÜZ, Ömer Faruk.

2006 **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayınları, 2. Basım, İstanbul.

ALDEMİR, Ceyhan ve Diğerleri.

1998 **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.

ATAAY, İsmail D.

1985 **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Birinci Cilt, İstanbul.

AYDEMİR, Nilgün.

1995 “2000’li yıllara Doğru Özel İmalat Sanayisinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları”, **TÜGİAD**, İstanbul.

AYKAÇ, Burhan.

1999 **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel yayınları, Ankara.

BARON, N. James. KREPS, M. David.

1999 **Strategic Human Resources**, John Wiley & Sons, Ins., New York,

BAYRAKTAROĞLU, Serkan.

2003 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 1. Basım, Sakarya.

BARUTÇUGİL, İsmet.

2004 **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

BEACH, Dale S.

1980 **Personel the Management of People at Work**, 4. Baskı, New York.

BİLGİN, Mehmet Hüseyin.

1996 **Performans Değerleme ve Türkiye’deki Uygulamaları**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BİNGÖL, Dursun.

1996 **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, No:626, İstanbul.

BÜYÜK EKONOMİ ANSİKLOPEDİSİ,

1992 Sabah Yayınları, İstanbul.

BÜYÜKULU, Ali Rıza.

1998 “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım”, **MESS Mercek Dergisi**, Ekim, İstanbul.

BYARS, L.L. and RUE, W.L.,

1997 **Human Resource Management**. Chicago:Richard D. Irwin Inc. Company.

CAN, Halil ve Diğerleri.

2001 **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CANMAN, Doğan.

1995 **Çağdaş Per. Yönetimi**, TODAİEY Yay, No:260, Ankara.

CARRELL, Kuzmints.

1992 **Personnel Human Resource Management**, McMillian Publ. Company, New York.

CASCIÖ, F. Wayne.

- 1992 **“Managing Human Resources”**, Productivity, Quatity of Work Life, Profits.
3rd, Edition Mc Graw Hilfs Inc., New York.

CENZO De ROBBİNS, Stephen.

- 1996 **Human Resource Management**, 5 th.Edit., John Willey& Sons, New York.

DEMİR, Nazmiye ve Diğerleri.

- 1998 **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük Orta Ölçekli İşletmeler**, Milli
Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 635, Ankara.

DESSLER, Gary.

- 2000 **Human Resource Management**, Prentice Hall İnternational, Inc. Seventh
Edition, New Jersey.

ERDİL,Oya.

- 1998 **İşgörenlerin Performans Yöneliminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi
İşletmelerinde Bir Uygulama** , 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz
Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Antalya.

ERDUT Tijen,

- 2002 **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim** Türk Ağır
Sanayi ve Hizmet Sek. Kamu İşv. Sen. Yay. No:40, İzmir.

ERDOĞAN İlhan,

- 1991 **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme
Fakültesi Yayınları No: 248, İstanbul.

EREN Erol,

- 1993 **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yay. NO.402, İstanbul.

FINDIKÇI İlhami,

- 2003 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, No:619, Bursa.

FİSHER, C., SCHOENFELDT, L. and SHAW, J.

- 1999 **Human Resource Management** Boston: Houghton Mifflin Company.

GEYLAN Ramazan,

1992 **Personel Yönetimi**, Met Basım – Yayın Organizasyon, Eskişehir.

GOSS David,

1994 **The Principles of Human Management**, Routledge, London,

GÖK Sibel,

2006 **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 1. Basım, İstanbul.

GRUNER Stephanie,

1997 **Feedback From Everybody, INC.**

KAPLAN Robert E., PALUS Charles J.,

1994 **Enhancing 360-Degree Feedback for Senior Executives: How to Maximize the Benefits and Minimize the Risks**, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.

KAYNAK Tuğray,

1996 **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri,

2000 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, 2. Basım, İstanbul.

KLAFT Lawrance A., MURDICK, ROBERT G., SCHUSTER. FREDERİCH E.,

1985 **Human Resource Management**, Charles E.Merril Publ.Comp., All Bell&Howell Comp., Florida.

KOBU Bülent,

1977 **Üretim Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

KOZAK Meryem Akoğlan,

1999 **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yay., No:7, Ankara.

MATHİS, R.L., JACKSON, R.H.,

1994 **Personel and Human Resources**, 7th ed., West Publishing: St. Paul.

MAVİŞ Fermani,

1994 **Otel İşletmeciliği**, Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yay. No. 1, Eskişehir.

ÖZCAN Nuray,

1992 “Örgütlerde Başarı Değerleme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Uygulamalarının Analizi”, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

PALMER J. M.,

1993 **Performans Değerlendirmesi**, Çev: Doğan Sahiner. American Management Association, Rota Yayınları, İstanbul.

PELL R. Arthur, SCHUSTER A. Simon,

1995 “**The Complete Idiot's Guide to Managing People**”, Second Edition, Mac Milian Company, New York.

ROBBINS Stephen P.,

1988 **Management**, Prentice-Hall, New Jersey.

SABUNCUOĞLU Zeyyat,

2000 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU Zeyyat,

1998 **İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri**, TUSSIDE, Kocaeli, 1-2 Şubat.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer,

1997 **İşletme I-II**, Seçkin Yayınevi, Bursa.

SCHULER R. S. and JACKSON E.S.,

1996 **Human Resource Management: Positioning for the 21st Century**. Minneapolis: West Pub. Co.

SELAMOĞLU Ahmet,

1998 **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları No:27, Ankara.

ŞAHİN Mehmet,

1992 **İşletmelerin Stratejik Yönetimi**, Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı, Afyon.

ŞENATALAR Ferhat,

1978 **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İst. Üniv. Kitabevi, İstanbul.

TİMUR Hikmet,

1983 **Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği**, TODAİE Dergisi, C.16. S.3 Eylül.

UYARGİL Cavide,

1994 **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlaması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, İstanbul.

UYARGİL Cavide, DÜNDAR Gönen,

1997 **“Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları”**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:26, S:2, Kasım.

YÜKSEL Öznur,

1998 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, , Gazi Yayınları, Ankara.

WALKER James,

1980 **Human Resource Planning.**, Mc Graw Hill Inc. New York.

WALTER W. Tornow,

1998 **Maximizing the Value of 360- Degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development**, Jossey Bass Management Series,

WERTHER W. B. and DAVIS K.,

1993 **Human Resources and Personnel Management**, USA: McGraw-Hill, Inc (Fourth Edition).

WIESE, S. D. and BUCKLEY M. R.,

1997 **“The Evolution of the Performance Appraisal Process”**, Journal of Management History, Vol.4, No.3.

WILLIAMS R.S.

1998 **Performance Management: Perspectives on Employee Performance**. London: International Thomson Business Press.

EKLER

EK- 1: Performans Değerleme Formu (Üretim Personeli İçin)

İLKER MOTORLU ARAÇLAR TİC. LTD. ŞTİ. PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU 1.1- ÜRETİM PERSONELİ İÇİN								
Açıklama : Değerlemeyi yapacak kişi önce dikkatlice okuyarak kişisel bilgiler doldurulacaktır. Daha sonra 1. Bölümü o bölümün amiri tarafsız bir şekilde dolduracaktır. 2. Bölümde ise; işgörenin bir yıl içerisinde çıkarmış olduğu ürün adeti ve kalitesi yer almakta olup bu bölümü de o bölümün amirinin almış olduğu bir yıl içerisinde ki notlara göre aylık çıkarmış olduğu üretim miktarının yıl bazına bölünerek ortalaması alınıp bölüm amiri tarafından doldurulacaktır. 3. Bölümde de bölüm sorumlusunun işgören hakkında düşünceleri bulunmakta olup yıl içerisinde işgörenin yapılan işteki kalite standartlarını baz alarak, İnsan Kaynakları Departmanı ile birlikte doldurulacaktır. 4. Bölümde Genel Müdürün görüşüne yer verilmiştir. Tamamlanan form en kısa sürede İnsan Kaynakları Bölümü'ne ulaştırılır. Formlar İKM tarafından değerlendirilecek olup Genel Müdürlük onayına sunulur.				1.1				
GENEL BİLGİ	SİCİL NO	ADI SOYADI	MEZUN OLDUĞU OKUL VE BÖLÜMÜ	FOTOĞRAF				
	YAŞ	İŞE BAŞLAMA TARİHİ	DEĞERLEME DÖNEMİ					
	BÖLÜMÜ	GÖREVİ						
1.BÖLÜM				1	2	3	4	5
				YETERSİZ	GELİŞMESİ GEREKLİ	ORTA	İYİ	ÇOK İYİ
1	İş Bilgisi ve Beceri Düzeyi (İş ile ilgili mesleki bilgi düzeyi)							
2	İşine Gösterdiği Özen (Yaptığı işin kalitesine gösterdiği özen)							
3	İşbirliği (Takım çalışmasına katılma performansı)							
4	Çalışkanlık (Çalışma isteği ve belirlenen zamanda belirlenen işi yerine getirme becerisi)							
5	Firma kurallarına uyma (İşçi sağlığı ve mesai saatlerine uyum gibi konulara yaklaşım seviyesi)							
6	Özgüven (Kendine güveni ve bir işi başarabileceğine dair inanç)							
7	İletişim Becerileri (Üstleriyle ve diğer çalışanlarla uyumlu bir çalışma ortamı oluşturma yeteneği)							
8	Sürekli Gelişim (İş doğrultusunda kendisini geliştirme isteği ve çabası)							
9	Yenilik - Yaratıcılık (İş ile ilgili yaratıcı, farklı ve etkin çözümler üretebilme becerisi)							
10	İnisiyatif Kullanma (Hedeflere ulaşabilmek için gelişmeleri etkileyebilme)							
11	Motivasyon (İşin gerektirdiği faaliyet ve sorumlulukları kişisel tatmin unsuru olarak benimseme)							
12	Muhakeme Yeteneği (Sebeple sonuç arasında ve olaylar arasında ki bağlantıları kavrayabilme yeteneği)							
13	Stres Altında Çalışma (Güç ve beklenmeyen koşullarda verimli çalışma yeteneği)							
14	İş Hızı (Yapılan işin hızı, sürekliliği, ve yoğunluğu)							
15	Sorumluluk Alma (Yaptığı işte daha fazla sorumluluk alabilme kapasitesi)							
TOPLAM (Buraya kadar yapılan değerlendirmelerin toplamı)								

Değerlendirmeyi Yapanın Adı Soyadı: Serkan ÖZTÜRK		İmza :	
2. BÖLÜM HEDEFLERE ULAŞMA DÜZEYİ	1- ÜRETİM HEDEFLERİ	2- KALİTE HEDEFLERİ	VERİLEN NOT 1- 2-
PLANLANAN HEDEF			
ULAŞILAN HEDEF			
ULAŞMA DÜZEYİ (%)			
DERECELENDİRME	1 2 3 4 5 -59 70-84 85-94 95-104 115+	1 2 3 4 5 -59 70-84 85-94 95-104 115+	

3. BÖLÜM BÖLÜM SORUMLUSU VE İNSAN KAYNAKLARI GÖRÜŞLERİ	
Kariyer Gelişimi	☐ Şu anki görevinde kalmalıdır. ☐ Aynı birimde bir üst göreve yükselebilir. ☐ Farklı bir bölümde benzer bir görevde çalışabilir.
GENEL DEĞERLENDİRME 1 2 3 4 5	
- Dönem boyunca hiç geç kalmamıştır. ☐ - Bir yıl boyunca gün geç gelmiştir ☐	
Notlar :	
GENEL DEĞERLENDİRME 1 2 3 4 5	
4. BÖLÜM GENEL MÜDÜR GÖRÜŞLERİ	
İmza :	
Notlar :	
GENEL DEĞERLENDİRME 1 2 3 4 5	

EK- 2: Performans Değerleme Formu (İdari Personel İçin)

İLKER MOTORLU ARAÇLAR TİC. LTD. ŞTİ. PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU 1.2- İDARİ PERSONEL İÇİN				1.1				
Açıklama : Değerlemeyi yapacak kişi önce dikkatlice okuyarak kişisel bilgileri dolduracaktır. Daha sonra 1. Bölümü o bölümün amiri tarafsız bir şekilde dolduracaktır. 2. Bölümde ise; üst amir işgörenin önceki dönem hedefine göre gerçekleşen hedefini belirleyerek hedeflere ulaşma derecesini işaretler. 3. Bölümde de bölüm sorumlusunun işgören hakkında düşünceleri bulunmakta olup, yıl içerisinde işgörenin hedeflerini tutturma düzeyini baz alarak, İnsan Kaynakları Departmanı ile birlikte doldurulacaktır. 4. Bölümde Genel Müdürün görüşüne yer verilmiştir. Tamamlanan form en kısa sürede İnsan Kaynakları Bölümü'ne ulaştırılır. Formlar İKM tarafından değerlendirilecek olup Genel Müdürün onayına sunulur.								
GENEL BİLGİ	SİCİL NO	ADI SOYADI	MEZUN OLDUĞU OKUL VE BÖLÜMÜ	FOTOĞRAF				
	YAŞ	İŞE BAŞLAMA TARİHİ	DEĞERLEME DÖNEMİ					
	BÖLÜMÜ		GÖREVİ					
1.BÖLÜM				1	2	3	4	5
				YETERSİZ	GELİŞMESİ GEREKLİ	ORTA	İYİ	ÇOK İYİ
1	İş Bilgisi ve Beceri Düzeyi (İş ile ilgili mesleki bilgi düzeyi)							
2	İşbirliği (Takım çalışmasına katılma performansı)							
3	Çalışkanlık (Çalışma isteği ve belirlenen zamanda belirlenen işi yerine getirme becerisi)							
4	Firma kurallarına uyma (İşçi sağlığı ve mesai saatlerine uyum gibi konulara yaklaşım seviyesi)							
5	Özgüven (Kendine güveni ve bir işi başarabileceğine dair inanç)							
6	İletişim Becerileri (Üstleriyle ve diğer çalışanlarla uyumlu bir çalışma ortamı oluşturma yeteneği)							
7	Sürekli Gelişim (İşî doğrultusunda kendisini geliştirme isteği ve çabası)							
8	Yenilik - Yaratıcılık (İş ile ilgili yaratıcı, farklı ve etkin çözümler üretebilme becerisi)							
9	Analitik Düşünme - Problem Çözme Becerileri (Etkili çözümlerle zor sorunları çözme yeteneği)							
10	İnisiyatif Kullanma (Hedeflere ulaşabilmek için gelişmeleri etkileyebilme)							
11	Motivasyon (İşin gerektirdiği faaliyet ve sorumlulukları kişisel tatmin unsuru olarak benimseme)							
12	Müşteri Duyarlılığı (Müşteri memnuniyetinin nasıl artırılabilceği konusunda araştırmalar yapma ve geliştirme çabası)							
13	Stres Altında Çalışma (Güç ve beklenmeyen koşullarda verimli çalışma yeteneği)							
14	Düzen ve Titizlik Merakı (Çalışma alanını düzenli ve temiz bir şekilde kullanma alışkanlığı)							
15	İş Hızı (Yapılan işin hızı, sürekliliği, ve yoğunluğu)							
TOPLAM (Buraya kadar yapılan değerlendirmelerin toplamı)								
Değerlendirmeyi Yapanın Adı Soyadı:				İmza :				

2. BÖLÜM	HEDEFLERE ULAŞMA DÜZEYİ	VERİLEN NOT
BİR ÖNCEKİ DÖNEM HEDEFİ		
GERÇEKLEŞEN HEDEF		
DERECELENDİRME	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
3. BÖLÜM BÖLÜM SORUMLUSU VE İNSAN KAYNAKLARI GÖRÜŞLERİ		
Kariyer Gelişimi ☐ Şu anki görevinde kalmamıştır. ☐ Aynı birimde bir üst göreve yükselebilir. ☐ Farklı bir bölümde benzer bir görevde çalışabilir.		
GENEL DEĞERLENDİRME ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5		
• Dönem boyunca hiç geç kalmamıştır. ☐ • Bir yıl boyunca gün geç gelmiştir ☐		
Notlar :		
GENEL DEĞERLENDİRME ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5		
4. BÖLÜM GENEL MÜDÜR GÖRÜŞLERİ		
İmza :		
Notlar :		
GENEL DEĞERLENDİRME ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5		

EK- 3: Performans Değerleme Formu (Yöneticiler İçin)

İLKER MOTORLU ARAÇLAR TİC. LTD. ŞTİ. PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU 1.3- YÖNETİCİLER İÇİN							
Açıklama : Değerlemeyi yapacak kişi önce dikkatlice okuyarak kişisel bilgileri dolduracaktır. Daha sonra 1. Bölümü o bölümün amiri tarafsız bir şekilde dolduracaktır. 2. Bölümde ise; Genel Müdür Yardımcısı, Yöneticinin önceki dönem hedefine göre gerçekleşen hedefini belirleyerek hedeflere ulaşma derecesini işaretler. 3. Bölümde de Genel Müdür Yardımcısının, Yönetici hakkında ki düşünceleri bulunmakta olup, yıl içerisinde Yöneticinin hedeflerini tutturma düzeyini baz alarak, İnsan Kaynakları Departmanından almış olduğu bilgiler doğrultusunda doldurulacaktır. 4. Bölümde ise Genel Müdürün görüşüne yer verilmiştir. Tamamlanan form en kısa sürede İnsan Kaynakları Bölümü'ne ulaştırılır. Formlar İKM tarafından değerlendirilecek olup Genel müdürün onayına sunulur.			1.1				
GENEL BİLGİ	SİCİL NO	ADI SOYADI	MEZUN OLDUĞU OKUL VE BÖLÜMÜ		FOTOĞRAF		
	YAŞ	İŞE BAŞLAMA TARİHİ	DEĞERLEME DÖNEMİ				
	BÖLÜMÜ		GÖREVİ				
1.BÖLÜM			1	2	3	4	5
			YETERSİZ	GELİŞMESİ GEREKLİ	ORTA	İYİ	ÇOK İYİ
1	İş Bilgisi ve Beceri Düzeyi (İş ile ilgili mesleki bilgi düzeyi)						
2	İşbirliği (Takım çalışmasına katılma performansı)						
3	Çalışkanlık (Çalışma isteği ve belirlenen zamanda belirlenen işi yerine getirme becerisi)						
4	Özgüven (Kendine güveni ve bir işi başarabileceğine dair inanç)						
5	İletişim Becerileri (Üstleriyle ve diğer çalışanlarla uyumlu bir çalışma ortamı oluşturma yeteneği)						
6	Yenilik - Yaratıcılık (İş ile ilgili yaratıcı, farklı ve etkin çözümler üretebilme becerisi)						
7	Liderlik ve Yönetim Becerileri (Uygun davranış yöntemleriyle kişileri hedefler doğrultusunda yönlendirme, destekleme ve motive etme)						
8	Analitik Düşünme - Problem Çözme Becerileri (Etkili çözümlerle zor sorunları çözme yeteneği)						
9	Organizasyon ve Planlama (Kendisi ve iş arkadaşları için belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gerekli çalışma planları oluşturma)						
10	Motivasyon (İşin gerektirdiği faaliyet ve sorumlulukları kişisel tatmin unsuru olarak benimseme)						
11	Müşteri Duyarlılığı (Müşteri memnuniyetinin nasıl artırılabilceği konusunda araştırmalar yapma ve geliştirme çabası)						
12	Sosyal Rahatlık (Topluluk içinde rahatça konuşarak, aklındakini karşı tarafa aktarabilme yeteneği)						
13	Stres Altında Çalışma (Güç ve beklenmeyen koşullarda verimli çalışma yeteneği)						
14	Sorumluluk Alma (Yaptığı işte daha fazla sorumluluk alabilme kapasitesi)						
15	Firmayı Temsil Yeteneği (Gerektiğinde şirket dışındaki kişilere firmayı temsil edebilme yeteneği)						

TOPLAM (Buraya kadar yapılan değerlendirmelerin toplamı)						
Değerlendirmeyi Yapanın Adı Soyadı:		İmza :				
2. BÖLÜM	HEDEFLERE ULAŞMA DÜZEYİ	VERİLEN NOT				
BİR ÖNCEKİ DÖNEM HEDEFİ						
GERÇEKLEŞEN HEDEF						
DERECELENDİRME	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5					
3. BÖLÜM GENEL MÜDÜR YARDIMCISI GÖRÜŞLERİ						
Kariyer Gelişimi ☐ Şu anki görevinde kalmaktadır. ☐ Aynı birimde bir üst göreve yükseltilir. ☐ Farklı bir bölüme benzer bir görevde çalışabilir.						
GENEL DEĞERLENDİRME ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5						
• Dönem boyunca hiç geç kalmamıştır. ☐ • Bir yıl boyunca gün geç gelmiştir ☐						
Notlar :						
GENEL DEĞERLENDİRME ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5						
4. BÖLÜM GENEL MÜDÜR GÖRÜŞLERİ						
İmza :						
Notlar :						
GENEL DEĞERLENDİRME ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5						

EK-4: Kriter Derecelendirme Tablosu

İş Bilgisi ve Beceri Düzeyi (İş ile ilgili mesleki bilgi düzeyi)				
İşindeki bilgi ve deneyimi yetersizdir, verilen işleri istenilen seviyede yerine getiremez.	İşindeki bilgi ve deneyimi sınırlı seviyededir, ve / veya verilen işleri istenilen seviyede yerine getirme konusunda zorluk çeker.	İşindeki bilgi ve deneyimi yeterli seviyededir, verilen işleri genelde eksiksiz yerine getirir.	İşindeki bilgi ve deneyimi iyi seviyededir, verilen işleri belli kalite standartlarında ve belli sürelerde yerine getirir.	İşindeki bilgi ve deneyimi çok iyi seviyededir, verilen işleri beklenenin üzerinde bir hız ve kalitede yerine getirir.
İşine Gösterdiği Özen (Yaptığı işin kalitesine gösterdiği özen)				
Yaptığı işi baştan savma yapar, iş yaparken dikkatsizdir, yaptığı işe güvenilmez ve genelde sonradan kontrol etmek gerekir.	İşlerini yaparken dikkati istenen seviyede değildir ve / veya bazı durumlarda yaptığı işi sonradan kontrol etmek gerekebilir.	Yaptığı işe beklenen düzeyde dikkat gösterir, hatasız çalışmaya gayret eder, yaptığı iş nadiren kontrol gerektirir.	İsteyerek ve şevkle işe sarılır, ilgisi beklenenin üstündedir ve işin başarılması için çok caba sarf eder.	Kendinden emin bir şekilde işlerini, mevcut şartları zorlayarak, en iyi kalitede yerine getirir.
İşbirliği (Takım çalışmasına katılma performansı)				
Takım içindeki dengeleri bozucu davranışlar gösterir ve / veya takım üyeleri arasındaki sorunlardan ve çatışmalardan kaçır.	Takım çalışmasına her zaman katılmak istemez ve / veya takım içindeki dengelerin korunmasında yapıcı rol üstlenmekten çekinir.	Takım içindeki işbirliğinin sağlanmasında başarılıdır ve / veya takım içindeki dengelerin oluşmasına katkıda bulunur.	Diğer çalışanların katkılarına saygı duyarak ve onlarla istekle çalışarak ekip ruhuna katılır ve / veya takımın denge unsurunun tamamlayıcısıdır.	Çatışmaların çözülmesine yardımcı olur, liderlik rolü üstlenerek, takım içindeki faaliyetleri etkin bir şekilde yönetir.
Çalışkanlık (Çalışma isteği ve belirlenen zamanda belirlenen işi yerine getirme becerisi)				
Genelde zorlamayla veya takiple çalışır, işini istenilen zamanda yerine getiremez, çalışma isteği çok düşüktür.	İşlerini zamanında yerine getirmekte zorlanır, çalışma isteği düşüktür.	Çalışkandır, verilen işleri zamanında yerine getirir.	Çalışkan ve işinde gayretlidir, işlerini çoğu zaman beklenen sürelerden önce yerine getirir.	Dikkat çekici bir şekilde çalışmalarını organize eder, her zaman beklenenin çok üstünde bir gayret gösterir.
Firma kurallarına uyma (İşçi sağlığı ve mesai saatlerine uyum gibi konulara yaklaşım seviyesi)				
Belirlenmiş kurallara uymada sık sık sorunlarla karşılaşır, bu sorunları aşmada olumlu bir yaklaşım göstermez.	Kurallara uymada ara sıra problemler yaşar, ancak genelde olumlu bir yaklaşım sergiler.	Belirlenen kurallara uymakta kendisine düşen görevleri yerine getirir.	Kurallara kendiside tamamen uyduğu gibi, takım arkadaşlarının da uyması konusunda gayret gösterir.	Kurallara uymak konusunda örnek tavırlar sergileyerek kendinin ve takım arkadaşlarının kurallara uymasını sağlar.
Özgüven (Kendine güveni ve bir işi başarabileceğine dair inanç)				

Bir işi başarabileceğine dair inancı yetersizdir ve / veya tek başına iş yapma korkusu vardır.	Kendisine güven konusunda sorunlar yaşamaktadır ve/ veya işlerini yaparken yardıma ihtiyaç duyabilmektedir.	Kendisine olan güveni yeterli seviyededir.	Kendine güveni tamdır, her işi öğretildiği takdirde başarabileceğine dair güveni yüksektir.	Herkeste görülmeyen bir özgüvene sahiptir. Her işi öğretildiği takdirde başarabileceğine dair güveni vardır.
İletişim Becerileri (Üstleriyle ve diğer çalışanlarla uyumlu bir çalışma ortamı oluşturma yeteneği)				
Geçimsiz, kavgacı ve uyumsuzdur ve / veya uzlaşmacı olmayan bir tavrı vardır, sürekli sorun çıkarır.	İş ile ilgili kişilerde iletişim kurmakta zorluk çeker, soğuk ve çekingendir ve/ veya uzlaşma eğilimi çok yoktur.	İstenilen seviyede iletişim kurar ve iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışır.	Ast üst ilişkilerine de gerekli özeni gösterir ve/ veya saygılı hareket eder, her zaman uyumlu ve uzlaşmacı davranışlar gösterir.	Diğerleriyle ilişki geliştirmede örnek davranışlar gösterir, yapıcı kişiliğiyle birçok kişiyle sağlam ve örnek ilişkiler kurar.
Sürekli Gelişim (İşi doğrultusunda kendisini geliştirme isteği ve çabası)				
İşini öğrenme ve geliştirme konusunda hiç çaba sarf etmez.	Görevlerini rutin bir biçimde yerine getirir ve / veya yalnızca durum gerektirdikçe yavaş ilerleme gösterir.	İşlerini öğrenme ve geliştirme çabası beklenen seviyededir.	İşi doğrultusunda kendisini geliştirme azmi oldukça iyi bir seviyededir, daha iyisini yapmak için sürekli bilgiler toplar.	Yaptığı işin kalitesini gün geçtikçe arttırır, sürekli kendisini geliştirecek faaliyetlerde bulunur.
Yenilik - Yaratıcılık (İş ile ilgili yaratıcı, farklı ve etkin çözümler üretebilme becerisi)				
İş ile ilgili yenilikçi yaklaşım göstermez, yeni fikir veya önerileri yoktur.	Ara sıra yeni fikir ve öneriler verir fakat bunlar hayata geçmez ya da ender olarak hayata geçer.	Bazı yenilikler gerçekleştirmede başarılıdır, zaman zaman beklenmedik, değişik fikir ve öneriler geliştirir.	Beklenmedik yeni fikir / öneriler geliştirir ve uygular, mevcut yaklaşımları değiştirerek kullanır.	Bir çok konuda yeni fikir/ öneri geliştirebilir, hiç kimsenin düşünmediğini düşünür, yeni yaklaşımları işinde uygular.
Liderlik ve Yönetim Becerileri (Uygun davranış yöntemleriyle kişileri hedefler doğrultusunda yönlendirme, destekleme ve motive etme)				
Takımını belirlenen hedeflere yöneltmek ve sevk etmek konularında yetersiz kalır. Liderlik özelliklerine sahip değil.	Kişileri ve olayları organize etmekte zaman zaman zorluk çeker, liderlik özelliklerine kısmen sahip.	Sevk ve idare konusunda başarılı, liderlik özelliklerine, takımını belirlenen hedeflere ulaştıracak kadar sahip.	Takımını hedef belirleme ve gerçekleştirme yolunda teşvik eder ve motivasyonlarını arttırır.	Liderlik özelliklerine tamamen sahiptir ve organizasyon içinde bu özelliklerini çok iyi kullanır.
Analitik Düşünme - Problem Çözme Becerileri (Etkili çözümlerle zor sorunları çözme yeteneği)				
Problemlerle yüzleşmez, sorunları analiz etmeden, nedenlerini araştırmadan sonuca gitme eğilimindedir.	Problemlerle yüzleşir ancak çözmek konusunda başarılı kararlar almakta zorluk çeker.	Problemleri analiz eder, zor sorunları çözebilmek için çözüm alternatifleri sunar.	Problem çözmede nedenleri araştırır, uygun araçları seçer, problemleri farklı birçok çözüm önerileri sunar.	Sonuçları önceden görerek problemin oluşmadan önlenmesini sağlar ve uzun vadeli çözümler geliştirir.
İnisiyatif Kullanma (Hedeflere ulaşabilmek için gelişmeleri etkileyebilme)				
Her şeyi danışır, kendi konusunda ve	Yaptığı çoğu işte sürekli yakın takip ve yönlendirmeye ihtiyaç	Kendisinden beklenen rol ve sorumluluk	Gerektiği her durumda inisiyatifini etkin bir şekilde	Beklenmedik ve alışılmadık durumlarda bile

sorumluluk alanında dahi inisiyatif kullanmaktan hep uzak durur.	duyar, kendi inisiyatifini kullanmakta zorluk çeker.	düzeyinde gerekli inisiyatifini kullanarak işleri aksatmadan yürütür.	kullanarak harekete geçer, işi veya ilgili kişileri yönlendirir.	soğukkanlılığını kaybetmeden karar alır ve harekete geçer.
Organizasyon ve Planlama (Kendisi ve iş arkadaşları için belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gerekli çalışma planları oluşturma)				
İşleri tamamlamak için gereken süreyi kestiremez ve / veya işlerini gereken sırada organize edemez.	Gerekli planlamaları yapmakta zorluk çeker, yaptığı planlar bazı durumlarda işlerin aksamasına neden olur.	İşlerini ve görevlerini takip etmede ve planlamada başarılıdır, aksatmadan işlerini yerine getirir.	İşlerini öncelik sırasına koymada başarılıdır, çok sayıda işle uğraşırken sükunetini bozmadan hedeflere odaklanır.	Sorumluluğu altındaki işleri hedefler üzerindeki etkilerini dikkate alarak öncelik sırasına koyup uygulamada çok başarılı.
Motivasyon (İşin gerektirdiği faaliyet ve sorumlulukları kişisel tatmin unsuru olarak benimseme)				
Motive olmakta zorluk çeker, işe karşı gözle görülür bir ilgisizlik ve isteksizlik içinde çalışır.	İşe karşı ilgisi azdır, verilen talimatlara göre hareket etme konusunda zorluk çeker ve/ veya işe bağlılığı düşük seviyededir.	İstekle işlerini yerine getirir, işine karşı ilgisi ve işe olan bağlılığı beklenen düzeydedir.	İşe karşı ilgisi ve bağlılığı yüksek düzeydedir, verilen talimatlara göre hareket etmekte zorluk çekmez.	Herkeste görülmeyen bir motivasyona sahiptir, işini çok yüksek bir istekle yerine getirir.
Muhakeme Yeteneği (Sebeple sonuç arasında ve olaylar arasında ki bağlantıları kavrayabilme yeteneği)				
Sebeple sonuç arasında bağlantı kuramaz, olayları birbiri ile karşılaştıramaz, gerekli yerlerde doğru kararları alamaz.	Muhakeme yeteneği yaptığı iş için istenilen düzeyde değildir, olaylar arasındaki ilişkileri bulmakta zorluk çeker.	Muhakeme yeteneği kuvvetlidir, karşılaştığı olayları iyi analiz eder ve buna göre davranmaya çalışır.	Olayları her zaman çok iyi analiz ederek durumun gerektirdiği kararları almakta hiç zorluk çekmez.	Beklenmedik ve alışılmadık bir olay karşısında bile etkin bir şekilde olayları açıklığı kavuşturur.
Müşteri Duyarlılığı (Müşteri memnuniyetinin nasıl artırılabilirliği konusunda araştırmalar yapma ve geliştirme çabası)				
Müşteri duyarlılığına gerekli önemi göstermez.	Müşteri memnuniyetinin artırılması konusunda iyileşmeleri çok ender yapar.	Müşteri memnuniyetini sağlamak için iyileşmeler yapar, beklenen standartları karşılar.	İyileştirme yapabilmek için müşterilerden geribildirim alır, bazı durumlarda beklenen standartların üstüne çıkar.	Sürekli müşterilerden geri bildirim alır, bu verilere göre iyileştirmeler yapar, beklenenin her zaman üstüne çıkar
Sosyal Rahatlık (Topluluk içinde rahatça konuşarak, aklındakini karşı tarafa aktarabilme yeteneği)				
Kendisini ifade etmekte zorlanır, aklındakini karşı tarafa net bir şekilde aktaramaz.	Aklındaki bir konuyu karşısındakine anlatmakta zorluk çeker. Anlattıkları bazı durumlarda anlaşılmaz	Topluluk içinde rahat bir şekilde konuşur, fikirlerini karşı tarafa doğru bir şekilde aktarır.	Her topluluk karşısında zorlanmadan konuşma yapabilir, aklındakileri hiç zorlanmadan karşı tarafa aktarır.	Konuşmalarında beden dilini de kullanarak çok etkili sunumlar yapar, dinleyenleri etki altına alır.

Stres Altında Çalışma (Güç ve beklenmeyen koşullarda verimli çalışma yeteneği)				
Zor koşullarla karşılaştığı durumlarda panikler, işleri birbirine karıştırır ve sorunların çıkmasına neden olur.	Ani değişikliklere zor uyum sağlar, güç durumlarla karşılaşması bazı durumlarda paniklemesine yol açar.	Güç ve beklenmeyen koşullarda soğukkanlılığını kaybetmemeye çalışarak, verimli çalışmaya gayret gösterir.	Ani değişiklikler karşısında oldukça soğukkanlı davranır, bu tür koşullarda ki uygulamaları çok başarılıdır.	Güç koşulların ortaya çıktığı durumlarda yaptığı çalışmalar güç durumların dezavantajını tamamen ortadan kaldırır.
Düzen ve Titizlik Merakı (Çalışma alanını düzenli ve temiz bir şekilde kullanma alışkanlığı)				
Her zaman düzensiz ve dağınık çalışır, işinde belirli konularda titiz davranmaz.	İşinin gerektirdiği titizliği yeterince gösteremez, işin yoğunlaştığı durumlarda düzen merakını kaybedebilir.	Düzenli ve toplu çalışır, işinin gerektirdiği titizliği yeterli seviyede gösterir.	Beklenenden çok daha titiz ve düzenlidir. Çalışmaları sırasında hiçbir zaman karışıklığa izin vermez.	Olağanüstü bir titizlik ve düzen anlayışı vardır.
İş Hızı (Yapılan işin hızı, sürekliliği, ve yoğunluğu)				
Zamanı boşa harcar, plansız ve yavaş çalışır, işi tamamlamamak için sürekli mazeretler bulur.	Yaptığı işe konsantre değildir, tamamlamak için gayreti sınırlıdır, yavaş hareket eder.	İş hızı, sürekliliği ve yoğunluğu konusunda istenileni verir.	Yaptığı işte sık sık standartların üzerine çıkar, çalışma hızı ve yoğunluğu beklenenin üzerindedir.	Olağanüstü hızla çalışır, yaptığı işin yoğunluğu yüksektir.
Sorumluluk Alma (Yaptığı işte daha fazla sorumluluk alabilme kapasitesi)				
Yaptığı işin ötesinde daha fazla sorumluluk almak istemez ve/veya mevcut sorumluluklarını yerine getirmekte yeterli değildir.	Yaptığı işin ötesinde daha fazla sorumluluk alma isteği azdır ve/veya sorumluluklarını yerine getirmedeki başarısı düşük seviyededir.	Sorumluluklarını yerine getirmede başarılıdır.	Firma içerisinde daha fazla sorumluluk alabilecek kapasitesi ve isteği vardır.	Oldukça fazla sorumluluk alma potansiyeli vardır, bilgi, beceri ve deneyimiyle beklenenleri aşarak karşılar.
Firmayı Temsil Yeteneği (Gerektiğinde şirket dışındaki kişilere firmayı temsil edebilme yeteneği)				
Firmayı, gerektiğinde temsil edebilecek yeteneklere tam olarak sahip değil	Gerektiği durumlarda firmayı temsil etmek için olması gereken özelliklere kısmen sahip.	Firmayı temsil edebilecek yeteneklere sahip, bu konuda beklentileri karşılıyor.	Firmayı temsil edebilecek yeteneklere sahip, bu konuda beklentilerin üstüne çıkabilecek yetenekleri bulunmaktadır.	Her durumda firmayı temsil edebilmiş ve edebilecek düzeydedir, oldukça etkin temsil yeteneklerine sahiptir.