

T. C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN
İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINA
ETKİLERİ**

Şükrü ŞARDAĞ

2501060308

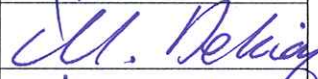
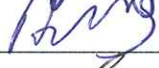
Tez danışmanı
Prof. Dr. Tekin AKGEYİK

İstanbul 2009

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz **ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI** Bilim Dalında **2501060308** numaralı **ŞÜKRÜ ŞARDAĞ'IN** hazırladığı **“PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINA ETKİLERİ”** konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **29/04/2010 PERŞEMBE** günü **Saat: 16:00'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **.....kabul.....**'ne* **OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.SEDAT MURAT	Kabul	
PROF.DR.MUSTAFA DELİCAN	Red	
PROF.DR.TEKİN AKGEYİK	kabul	
DOÇ.DR.ARİF YAVUZ	kabul	
YRD.DOÇ.DR.SAYİM YORGUN	Red	

ÖZ

ŞÜKRÜ ŞARDAĞ

2501060308

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin amaçlarını ve görevlerini en etkin ve iyi şekilde gerçekleştirmeye çabalayan çalışanlar adına tespit edilen performans verileriyle ölçme uygulamalarının; ücret belirleme, eğitim planlaması, kariyer yönetimi ve işten çıkarma süreçlerine nasıl entegre edildiğini ortaya koymaktır. Bir işletmenin en önemli birimlerinden biri olan insan kaynakları yönetim biriminin öncelikli görevi, etkin bir performans değerlendirme sistemi ile o işletmenin yönetsel düzenini sistematik bir çerçeveye yerleştirmektir. Bunu yaparken performansa dayalı eğitim, kariyer geliştirme ve ücret sistemleri gibi ölçütler, çalışanların performansları ile doğru orantılı olarak ilişkilendirilir. Bu anlamda konuya hem teorik hem alan araştırması şeklinde somut verilerle değinilecektir.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetim Sistemi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ücret Sistemi, Kariyer Planlama, Eğitim.

ABSTRACT

ŞÜKRÜ ŞARDAĞ

2501060308

The main purpose of this study is to set forth how performance measuring methods of workers, related with existing human resources management process, so that many organizations could operate their targets and duties in a best and most effective way, are entegrated with wage, education and severance processes. The preceding duty of human resources management, one of the most vital unit to an organization, is to put the manegarial system of an organization into a systematic frame via an effective performance evaluation. On the other hand, the criterias like performance-based education, career development and wage systems are associated with workers' performances. In this study, that relationship is demonstrated between these two systems.

Keywords: Performance Management System, Human Resources Management, Wage System, Career Planning, Education.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, ilk bölümde performans değerlendirme ve yönetimi kavramları üzerinde durulurken ikinci bölümde diğer insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi hakkında açıklamalarda bulunulmuştur. İkinci bölümde aynı zamanda işten çıkarma kararları üzerinde de performans verilerinin nasıl bir rol oynadığı üzerinde durulmuştur. Son bölümde detaylı sorularla pratikte işleyişin ne şekilde olduğuna ışık tutulmaya çalışılmıştır ve genel olarak görülmektedir ki, performans yönetim sürecinin doğru şekilde gerçekleştirilmesi hem kurum çalışan fayda maksimizasyonu; hem de, çalışan iş tatmini, huzuru ve buna bağlı olarak verimliliği açısından ortak noktada kesişen bir önem taşımaktadır. Bu anlamda konu her iki taraf açısından da ele alınmaya çalışılmıştır.

Bu konudaki araştırmam süresince bana destek olan Sayın Prof. Dr. Tekin AKGEYİK hocama, gerektiğinde yardımını benden esirgemeyen kardeşim Şenol ŞARDAĞ'a teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv

GİRİŞ	1
-------------	---

1. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	3
---	---

1.1. PERFORMANS TANIMI	3
1.2. PERFORMANS KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE YAKLAŞIMLARI	5
1.2.1. Klasik Dönem ve Endüstri Devrimi	5
1.2.2. Modern yaklaşımlar ve Enformasyon Devrimi	13
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ	18
1.3.1. Vizyon	19
1.3.2. Misyon	19
1.3.3. Stratejik Hedef	20
1.3.4. Etkinlik	20
1.3.5. Verim ve Girdilerden Yararlanma	21
1.3.6. Toplam Kalite Yönetimi	22
1.3.7. Yenilik ve Yaratıcılık	22
1.3.8. Ekonomiklik	23
1.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	24
1.4.1. Tanımı	24
1.4.2. İçeriği	25
1.4.3. Özellikleri	26

1.4.4. Amaçları	27
1.4.5. Yararları	28
1.4.5.1. Değerlendirilenler İçin Yararları	28
1.4.5.2. Değerlendirenler İçin Yararları	28
1.5. PERFORMANS YÖNETİM SÜREÇLERİ	29
1.5.1. Hedef Belirleme	29
1.5.2. Yönlendirme ve Geri Bildirim	33
1.5.3 Değerlendirme	35
1.5.4. Gelişim Planlaması	45
1.6. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNDE HATALAR	46
1.7. BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ	49

2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİSİ

2.1. ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	50
2.1.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi	55
2.1.1.1. Parça Ücret Sistemi	56
2.1.1.2. Akort Ücret Sistemi	57
2.1.1.3. Standart Saat Planları	57
2.1.1.4. Komisyonlar	58
2.1.1.5. Öneri-Ödül Modeli	58
2.1.1.6. İkramiye ve Bonus Modeli	59
2.1.1.7. Prim Modeli	59
2.1.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemi	59
2.1.3. İşletme Performansına Dayalı Ücret Sistemi	62
2.2. EĞİTİM PLANLAMA VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ İLE İLİŞKİSİ	63
2.3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN KARIYER YÖNETİMİYLE İLİŞKİSİ	69
2.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN İŞTEN AYRILMA SÜRECİYLE İLİŞKİSİ	72

**3. FİNANS SEKTÖRÜNDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN İNSAN
KAYNAKLARI FONKSİYONLARINA ETKİLERİ ALAN ARAŞTIRMASI 75**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	75
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	75
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	75
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	76
3.5. ARAŞTIRMA SONUCU DEĞERLENDİRMESİ	77
3.5.1. Örgüt Profili	77
3.5.1.1. Sektörel Nitelik	77
3.5.1.2. Kurum Niteliği	78
3.5.1.3. Sektör - Kurum Niteliği İlişkisi Değerlendirmesi.....	78
3.5.1.4. Çalışan Sayısı	79
3.5.1.5. Çalışan Cinsiyet Profili	80
3.5.1.6. Kurum Yapısal Özelliği	80
3.5.1.7. Sektörel Nitelik – Yapısal Özellik İlişkisi Değerlendirmesi.....	81
3.5.1.8. Sermaye Yapısal Özelliği.....	82
3.5.1.9. İK Yönetimiyle İlgili Yapılanma	82
3.5.1.10. İK Yönetim Sistemi Uygulanma Süresi.....	83
3.5.2. Performans Yönetimi	84
3.5.2.1. Performans Yönetimi Uygulanma Süresi	84
3.5.2.2. Sektörel Nitelik – PY Uygulanma Süresi İlişkisi Değerlendirmesi	85
3.5.2.3. Kurum Niteliği – PY Uygulanma Süresi İlişkisi Değerlendirmesi	85
3.5.2.4. Performans Değerlendirme Aralığı	86
3.5.2.5. PY Uygulanma Süresi – Performans Değerlendirme Aralığı İlişkisi Değerlendirmesi	87
3.5.2.6. Performans Sonuçlarının Aktif Kullanılmaya Başlanması	89
3.5.2.7. Performans Yönetimi Uygulanma Süresine Bağlı Olarak Performans Sonuçlarının Aktif Kullanılmaya Başlanması	89
3.5.3. Performans Yönetimi – Ücret Yönetimi İlişkisi	90

3.5.3.1. Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi	91
3.5.3.2. Sektörel Nitelik Bazında Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi	92
3.5.3.3. Kurum Niteliği Bazında Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi	93
3.5.3.4. Performans Yönetimi Uygulanma Süresine Bağlı Olarak Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi....	94
3.5.3.5. Performans Yönetiminin Yan Ödemelere Etkisi	95
3.5.3.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışan Maaşlarına Yansıtılma Süresi	96
3.5.3.7. Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi Bazında PY Sonuçlarının Çalışan Maaşlarına Yansıtılma Süresi ..	96
3.5.3.8. Performans Verilerinin Ücret Yönetiminde Kullanılmasında Danışmanlık Hizmeti Alınması	98
3.5.3.9. Performans Değerlendirme Verilerinin Ücret Düzeyine Etkisi ...	98
3.5.3.10. Performans Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesinde Ne Kadar Süredir Etkili Olduğu Bilgisi.....	99
3.5.3.11. Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi İle Performans Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesinde Ne Kadar Süredir Etkili Olduğu İlişkisi	100
3.5.3.12. Performans Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesinde Ne Kadar Süredir Etkili Olduğu Bazında Performans Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışan Maaşlarına Yansıtılma Süresi	101
3.5.3.13. Performans Değerlendirme Verileri Doğrultusunda Belirlenen Ücret Düzeylerine Çalışanların Verdiği Tepkiler	103
3.5.3.14. Standart Ücret Ödemeleri Haricinde Kullanılan Ücret Modelleri	103
3.5.3.15. Çalışan Performansına Ait Verilerin Elde Edilme Şekli	104
3.5.3.16. Performansa Bağlı Olarak Ücret Düzeylerinin Yıldaki Revizyon Sayısı.....	105
3.5.3.17. Ücretlerin belirlenmesinde Kullanılan Kriterler.....	106

3.5.4. Performans Yönetimi – Kariyer Yönetimi İlişkisi	106
3.5.4.1. Performans Yönetiminin Kariyer Yönetimi İle İlgili Kararların Verilmesindeki Etkisi	106
3.5.4.2. Performans Verilerinin Kariyer Yönetimi Üzerinde Etkili Olma Süresi	107
3.5.4.3. Performans Yönetiminin Çalışan Kariyerini Belirlemede Kullanıldığı Başlıklar	108
3.5.4.4. Sektörel Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Çalışan Kariyerini Belirlemede Kullanıldığı Başlıklar	109
3.5.4.5. Kurumsal Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Çalışan Kariyerini Belirlemede Kullanıldığı Başlıklar	110
3.5.5. Performans Yönetimi – Eğitim Planlaması İlişkisi	111
3.5.5.1. Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerindeki Etkisi	111
3.5.5.2. Sektörel Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerindeki Etkisi	112
3.5.5.3. Kurumsal Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerindeki Etkisi	113
3.5.5.4. Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerinde Etkili Olma Süresi	113
3.5.6. Performans Yönetimi – İşten Çıkarma İlişkisi	114
3.5.6.1. Performans Verilerinin İşten Çıkarma Kararları Üzerindeki Etkisinin Varlığı	114
3.5.6.2. Sektörel Nitelik Bazında Performans Verilerinin İşten Çıkarma Kararları Üzerindeki Etkisinin Varlığı	115
3.5.6.3. Performans Verilerinin İşten Çıkarma Kararları Üzerindeki Etkisi	115
3.5.6.4. Performans Verilerine Dayanarak İşten Çıkarılan Kişi Sayısı	116
SONUÇ	117
KAYNAKÇA	123
EK : ANKET	135

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: SMART Açılımı	32
Tablo 2: Sektörel Nitelik	78
Tablo 3: Sektör - Kurum Niteliği İlişkisi Değerlendirmesi	78
Tablo 4: Kurum Niteliği	79
Tablo 5: Çalışan Sayısı	79
Tablo 6: Çalışan Cinsiyet Profili	80
Tablo 7: Kurum Yapısal Özelliği	80
Tablo 8: Sektörel Nitelik – Yapısal Özellik İlişkisi Değerlendirmesi	81
Tablo 9: Sermaye Yapısal Özelliği	82
Tablo 10: İK Yönetimiyle İlgili Yapılanma	82
Tablo 11: İK Yönetim Sistemi Uygulanma Süresi	83
Tablo 12: Kaç Yılda Berî Performans Yönetimi Uygulandığı Bilgisi	84
Tablo 13: Sektörel Nitelik – PY Uygulanma Süresi İlişkisi Değerlendirmesi	85
Tablo 14: Kurum Niteliği – PY Uygulanma Süresi İlişkisi Değerlendirmesi	86
Tablo 15: Performans Değerlendirme Aralığı	87
Tablo 16: PY Uygulanma Süresi – Performans Değerlendirme Aralığı İlişkisi Değerlendirmesi	88
Tablo 17: Performans Sonuçlarının Aktif Kullanılmaya Başlanması	89
Tablo 18: Performans Yönetimi Uygulanma Süresine Bağlı Olarak Performans Sonuçlarının Aktif Kullanılmaya Başlanması	90
Tablo 19: Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi	91
Tablo 20: Sektörel Nitelik Bazında Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi	92
Tablo 21: Kurum Niteliği Bazında Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi	93
Tablo 22: Performans Yönetimi Uygulanma Süresine Bağlı Olarak Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi	94
Tablo 23: Performans Yönetiminin Yan Ödemelere Etkisi	95

Tablo 24: Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışan Maaşlarına Yansıtılma Süresi.....	96
Tablo 25: Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi Bazında PY Sonuçlarının Çalışan Maaşlarına Yansıtılma Süresi.....	97
Tablo 26: Performans Verilerinin Ücret Yönetiminde Kullanılmasında Danışmanlık Hizmeti Alınması	98
Tablo 27: Performans Değerlendirme Verilerinin Ücret Düzeyine Etkisi.....	99
Tablo 28: Performans Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesinde Ne Kadar Süredir Etkili Olduğu Bilgisi	99
Tablo 29: Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi İle Performans Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesinde Ne Kadar Süredir Etkili Olduğu İlişkisi	100
Tablo 30: Performans verilerinin ücretlerin belirlenmesinde ne kadar süredir etkili olduğu bazında performans değerlendirme sonuçlarının çalışan maaşlarına yansıtılma süresi	102
Tablo 31: Standart Ücret Ödemeleri Haricinde Kullanılan Ücret Modelleri	103
Tablo 32: Çalışan Performansına Ait Verilerin Elde Edilme Şekli	104
Tablo 33: Performansa Bağlı Olarak Ücret Düzeylerinin Yıldaki Revizyon Sayısı.....	105
Tablo 34: Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanılan Kriterler	106
Tablo 35: Performans Yönetiminin Kariyer Yönetimi İle İlgili Kararların Verilmesindeki Etkisi.....	107
Tablo 36: Performans Verilerinin Kariyer Yönetimi Üzerinde Etkili Olma Süresi.....	108
Tablo 37: Performans Yönetiminin Çalışan Kariyerini Belirlemede Kullanıldığı Başlıklar	108
Tablo 38: Sektörel Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Çalışan Kariyerini Belirlemede Kullanıldığı Başlıklar	109
Tablo 39: Kurumsal Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Çalışan Kariyerini Belirlemede Kullanıldığı Başlıklar	110
Tablo 40: Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerindeki Etkisi	111
Tablo 41: Sektörel Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerindeki Etkisi	112

Tablo 42: Kurumsal Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerindeki Etkisi	113
Tablo 43: Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerinde Etkili Olma Süresi	113
Tablo 44: Performans Verilerinin İşten Çıkarma Kararları Üzerindeki Etkisinin Varlığı	114
Tablo 45: Sektörel Nitelik Bazında Performans Verilerinin İşten Çıkarma Kararları Üzerindeki Etkisinin Varlığı	115
Tablo 46: Performans Verilerinin İşten Çıkarma Kararları Üzerindeki Etkisi	115
Tablo 47: Performans Verilerine Dayanarak İşten Çıkartılan Kişi Sayısı	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Performans Yönetim Sistemi Döngüsü	25
Şekil 2: Etkili ve Yüksek Performans İlkeleri	36
Şekil 3: Dört Bakış Açısının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi	40
Şekil 4: Balanced Scorecard Boyutları	42
Şekil 5: 360 Derece Performans Değerlendirme	44
Şekil 6: Eğitim İhtiyaçlarını Analiz Etmek İçin İş Performansını Kullanma	68

KISALTMALAR LİSTESİ

A.B.D.	:	Amerika Birleşik Devletleri
BSC	:	Balanced Scorecard
İK	:	İnsan Kanakları
ILO	:	International Labour Organization
PY	:	Performans Yönetimi
TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
Vb.	:	Ve benzeri
Vs.	:	Vesaire
Vd.	:	Ve diğerleri
Ty.	:	Tarih yok

GİRİŞ

Performans kavramı, işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçütün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar. Çalışan bireyin yaptığı her çalışma, başarılı ya da başarısız olarak nitelendirilir. Bu yapılmadığı takdirde, her iş görenin aynı kefeye konması durumu ortaya çıkar. Bu da, örgütsel adaletin oluşmasını engeller. Ayrıca, örgüt içerisindeki faaliyetlerin niteliğinin tanımlanmaması ve iş görenlerin başarılarının değerlendirilmemesi, hem örgütü hem de içinde bulunduğu toplumu olumsuz yönde etkiler. Üstelik böyle bir durum, örgütün verimlilik ve varlığını koruma amaçlarının aksine hareket etmesine neden olacaktır.

Bu bağlamda araştırmamızda temel amaç, performans yönetiminin yukarıda bahsettiğimiz önemiyle ilintili olarak, kendi dışında kalan diğer insan kaynakları fonksiyonları ile ne şekilde ilişkili olduğu ve bu ilişkinin uygulama bazında ne şekilde gerçekleştiğinin ortaya konmasıdır. Bu açıdan başlıkları detaylandırdığımızda performans yönetiminin ücret yönetimine, kariyer yönetimine, eğitim planlamasına ve işten çıkarmaya etkileri sorgulanmaya çalışılmıştır. Bu amaca uygun olarak hipotezler oluşturulmuş, uygulama bazında ülkemiz finans sektöründe bir alan araştırması yapılarak, kurulan hipotezlerin gerçekleşip gerçekleşmedikleri tespit edilmeye ve uygulama bazında genel durumun fotoğrafı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Konu hakkında yapacağımız tüm değerlendirmelere baktığımızda ise aslında başlangıç noktası, işletmelerin girdileri arasında ayrı bir önem teşkil eden insan kaynağı faktörüdür. Bu faktör günümüzün değişen rekabet ortamında, günümüz ekonomi yapısında işletmelerin en büyük rekabet gücünü oluşturmaktadır. Çünkü çalışanların başarısı işletmenin başarısı anlamına gelmektedir. Çalışanların performans düzeyi ne kadar yüksek olursa işletmelerin de verimliliği o ölçüde

artmakta ve bunla orantılı olarak da ürün çıktı kalite düzeyi gözle görülür bir hal almaktadır.

Fakat ne var ki bir işletmedeki tüm çalışanlar aynı performans düzeyinde başarımlar gösterememektedir. Çünkü çalışanın göstermiş olduğu performans, doğuştan gelen yetenekleriyle, kişiliğiyle ve işe olan ilgisiyle yakından ilişkilidir. Kişinin işe olan ilgisi arttırılarak performansı da arttırılabilir. Bunun için de bazı motivasyon araçlarından faydalanılır. Bu motivasyon araçlarının başında da ücret kavramı gelir. Ücret faktörünün doğru yönetilmesi ve bunun çalışan performansı ile ilişkilendirilmesi, hem adilane bir tutumun sergilenmesi hem de motive edicilik yönünden oldukça önemlidir.

Elbette ki ücreti çalışanlar için tek motive edici ve performans artışı sağlayıcı olarak görmek çok sağlıklı olmayacaktır. Burada çeşitli sebeplerle gereksinim duyulan bilginin kazanılması da çok önemlidir. Bu da eğitim planlaması yarımıyla elde edilebilecek bir unsurdur. Bu yolla kazanılan bilgi, hem çalışan hem içinde bulunduğu organizasyon adına performans artışı imkanı verebilecektir.

Bahsettiğimiz tüm bu kavramlar aslında bakıldığında çalışanın kariyeri içinde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda iyi bir kariyer yönetimi, eğitim planlaması ve ücret yönetimini de etkiler niteliktedir. Çalışanın performansı ile ilgili olarak kendisine kariyer fırsatları verilmesi kendisi için de iyi bir motivasyon kaynağı olacaktır.

İşletmelerde bu kavramların ve aralarındaki ilişkilerin yönetimi insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Performans değerlendirmenin, bu yukarıda bahsedilen kavramları kapsayıcı olması açısından ayrı bir yeri vardır.

Çünkü tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde çalışanların performans değerleri temel yapı taşını oluşturmaktadır.

1. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

1.1. PERFORMANS TANIMI

En geneliyle performans, amaçlı ve planlanmış bir faaliyet sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen ve değerlendiren bir kavram niteliğindedir.¹

Her örgüt belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulur. Bu örgüt bir işletme olabileceği gibi, bir kamu idaresi veya bir organizasyon çerçevesinde amacına ulaşmak için teşkilatlanmış bir gönüllü kuruluş veya benzeri bir örgüt de olabilir. Örgüt yöneticilerinin temel amacı, örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün mertebe en etkin ve iyi şekilde gerçekleştirmektir. En etkin olanın ne olduğu ise yönetimin performans anlayışına bağlı olarak değişebilmektedir. Yönetim anlayışı bağlamında performans tanımları değişmektedir. Ayrıca performans kavramı şu şekillerde de tanımlanabilmektedir:

Personelin işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır.² Başka bir deyişle, “Belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür.”³

Performans, kişiler arasındaki farkın idrak edilmesinde yardımcı olmaktadır. Aynı eğitimi alan, aynı yaştaki ve aynı dönemde aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilmekte ve birisi tepe yöneticisi olurken diğeri aynı statüde kalabilmektedir. Tüm bunlar kişilerin performansları ile doğrudan ilişkilidir.⁴

Performans kavramına ilişkin yapılan diğer bazı tanımlamalar ise şunlardır:

¹ Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, MPM Yayınları, 2000, s. 640.

² Özkan Tütüncü ve İzzet Kılınç, “Sürekli Süreç Geliştirme Kapsamında Performans Değerlemesinin Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Açısından Analizi,” **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 1, S. 1, 2000, s. 173.

³ Mehmet Songur, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Ankara, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, N. 6, 1995, s. 1.

⁴ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2003, s. 299.

Performans, amaçlanan bir şeye hangi ölçüde ulaşıldığının ifadesi; bir kişinin, bir topluluğun veya bir işletmenin gerçekleştirmek istediklerine ne derecede ulaştığının göstergesidir.⁵

Bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o iş aracılığıyla belirlenen hedefe yönelik olarak nereye ulaşabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı performansı tanımlar.⁶ Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda elde edileni nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olmakla birlikte mutlak ya da göreceli olarak da açıklanabilir. Genel anlamda performans, “hizmette etkinlik, üretimde verimlilik, kalite ve tutumluluk olarak tanımlanmaktadır.”⁷ Performans, bir birey veya bir organizasyonun yaptığı tüm faaliyetlerin, önceden belirlenen amaçlara ulaşmadaki başarısının bir göstergesidir.

Her çalışan kendini gösterebileceği ve yeteneklerini geliştirebileceği bir ortamda çalışmak ister ve eğer bu şartlara sahip olabilirse performansını ve enerjisini işletmenin başarısı için sarf etmeye gayret eder.⁸ Çalışanlar, işletme amaçlarının kendi amaçlarıyla aynı doğrultuda olduğunu algıarlarsa performanslarını en üst düzeye çıkarabilmek, işletmeye daha verimli olabilmek ve proaktif bir yapıya kavuşturmak için kapasitelerini zorlarlar.⁹ Çalışan performansı, içsel ve dışsal ödüllerin adilane olarak çalışanlara paylaştırıldığı bir sistemde en üst düzeye çıkacaktır.¹⁰ Çalışanların, performanslarının ölçülebileceğini düşündükleri işleri yaparken karşılaştıkları zorluk, onları etkilemez ve hatayı minimuma indirgemelerinde etkili bir faktör oluşturur.¹¹

⁵ “Belediyelerde Performans Ölçüm Projesi,” (Çevrimiçi) <http://www.beper.gov.tr>, 15 Mayıs 2009.

⁶ Melih Baş ve Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, Ankara, MPM Yayınları, 1991, s. 434.

⁷ Derya Kubalı, “Performans Denetimi,” **Amme İdaresi Dergisi**, C. 1, S. 32, Ankara, 1999, s. 32.

⁸ Ralph Katerberg, “An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance,” **Academy of Management Journal**, Vol. 26, N. 2, 1983, p. 250.

⁹ John. B. Miner, P. Donald Crane and J. Robert Vandenberg, “Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory,” **Organization Science**, Vol. 5, No. 1, February 1994, p. 87.

¹⁰ Jerry Dermer, “The Interrelationship of Intrinsic and Extrinsic Motivation,” **Academy of Management Journal**, 1986, p. 125.

¹¹ Christina E. Shalley, “Effects of Goal Difficulty and Expected Evaluation on Intrinsic Motivation,” **The Academy of Management Journal**, Vol. 28, N. 3, 1995, p. 628.

Günümüzde performans, sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkmakta ve değerlendirenler ile değerlendirilenler arasında geçen bir faaliyetin ötesinde, kurumsal etkileşimleriyle tartışılmaktadır.¹²

1.2. PERFORMANS KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE YAKLAŞIMLARI

Performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırları ve performans kavramındaki gelişmeleri kapsamında bir yönetim anlayışı niteliğindedir. Bununla ilgili olarak verimlilik yönetimi, yönetim kontrol sistemi olarak da adlandırılan performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili veri toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel yapıların her düzeyinde, her biriminde uygulanması mümkündür.¹³

1.2.1. Klasik Dönem ve Endüstri Devrimi

1860'lı yıllarda büyük bir ivme kazanan sanayileşme, insanların mevcut toprak kültüründen makine kültürüne yönelmesine neden olmuştur. Bir taraftan genel olarak yönetim işlevi, diğer taraftan özelden insan yönetimi, insanların işe yüklediği değerlerden ve işin zamanla değişen içeriğinden oldukça etkilenmiştir.¹⁴ Söz konusu dönemde Adam Smith'in (1776) üretim süreci, insanlar arası beşeri ilişkiler, verimlilik ve yönetim üzerine yapmış olduğu çalışmaları ve araştırmaları, konunun ilgi ve derinlik kazanmasına katkıda bulunmuştur.

Endüstri Devrimi, yeni güç kaynaklarının ortaya çıkması ve kurumsallaşma olgusu bilincinin gelişmesinin yarattığı teknolojik değişim sayesinde başlamıştır. Buna bağlı

¹² Kevin, R. Murphy and Jeanette N. Cleveland, **Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational And Goal Based Perspectives**, London, Sage Pub, 1995, p. 16.

¹³ Zuhul Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1992, s. 50.

¹⁴ Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 7.

olarak da nüfusun hızla çoğalması ve niteliksiz iş gücünün de artması, üretim ve istihdam gibi birçok sosyal sorunu da beraberinde getirmiştir.

İşletme için üretim konusunun, Endüstri Devriminin başlamasıyla birlikte ön planda tutulduğu görülmektedir. Bu dönemde fabrikalaşmaya bağlı olarak daha çok teknik konulara yönelinmiştir. Aynı dönemde işgücü sorunu henüz ilgi çeken boyutlara ulaşmamıştır. Daha çok, çalışanın verilen işi doğru yapıp yapmadığıyla ve işgücünün sağlanmasında temel faktör olan ücret değerlemesiyle ilgilenilmiştir.¹⁵

Bu dönemde kitle üretimi sistemine geçilmiş ve üretim olgusu bu yönüyle ele alınmıştır. Bu dönemde işsizliğin artmasıyla istihdam problemleri gündeme gelmiştir. Performans kavramının işlevsellik kazanamamasının asıl nedeni de, çalışanlar için düzenlenmiş iş ve güvenlik yasalarının olmayışı, sağlıksız ve ağır çalışma koşullarının varoluşudur.

Bu dönemde üretim sürecini gerçekleştiren iş gören kesimi ile yönetim kesimi arasında net bir ayırımın yapıldığı ve böyle bir örgütsel düzenin varlığı dikkati çekmektedir.

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bir uygulama olarak kullanılmaya başlamıştır.¹⁶

Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme beraberinde bilimsel yönetimi de getirmiştir. Performans kavramının önemi bu dönemde işletmeler ve çalışanlar açısından göz önüne çıkmaya başlamıştır. F.W. Taylor'un öncülüğünde gelişen,

¹⁵ Zayyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelik Teknikleri**, 8. bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 1997, s. 22.

¹⁶ Nalan Güvenir, "İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s. 11.

Üretim süreci içinde performansın ve verimliliğın artırılmasına yönelik bu akım, organizasyonlarda bugünkü performans uygulamalarının da bir anlamda başlangıcını oluşturmuştur. İş görenlerin, üretim sürecinin herhangi bir bileşeni olarak ele alındığı bu dönemde, üretim arttırılması açısından işlerin gerektirdiği zaman ve emek miktarları ölçülmüştür.¹⁷ Böylece ilk olarak verimliliğın öncelikle lmlenmesi, yani performans kriterlerinin belirlenmesi gerektiğinin önemi anlaşılmıştır.

Fakat Taylor’un başlattığı Bilimsel Yönetim Akımı, yönetimde insan ilişkilerine yönelik bir görüş getirmemiş, hatta insanı bir makine olarak değerlendirmiştir. Çalışanın duyguları, ihtiyaçları ve kişilikleri göz ardı edilmiş, personel bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Buna karşılık, insanı yönetimde ne çıkartmış, incelenmesini gerekli kılmıştır.¹⁸

Taylorizm akımının iş ve iş gören ilişkilerine gerçekçi bir yaklaşım sağlamasına rağmen, personel yönetiminde işe alma, eğitim ve cretlendirme konularında sadece verimlilik ve etkinlik ilkelerinin ön plana alınması eleştiri konusu olmuş ve çalışanları mekanik bir araç olarak gören bu akım, zaman içerisinde geçerliliğini yitirmiştir.

Yirminci yüzyılın başında mühendis Frederick Winslow Taylor’un kaleme aldığı ‘Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles Of Scientific Management)’ adlı kitap, hem bilimsel yöndeki akımların nn açmış, hem de bu akıma adını vermiştir.¹⁹

1916 yılında Fransa’da basılan, Henri Fayol tarafından yazılan ‘Genel ve Endüstriyel Yönetim’ isimli kitapta yeni bir olgu ortaya atılmıştır. Fayol, kitabında yönetim kavramını ele almış, yönetimin bir meslek olarak benimsenmesi gerekliliğinin altını çizmiştir. Fayol, devlet yönetim teşkilatını örnek vererek buradaki yönetim anlayışına yakın bir yaklaşımın özel sektöre de uygulanabileceğini belirtmiştir. İşletmenin faaliyetlerini teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe olarak ve yönetsel

¹⁷ Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 7.

¹⁸ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri ve Yönetsel Davranış**, Ankara, Aydın Web Tesisleri, 1998, s. 32.

¹⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999, s. 132.

faaliyetleri de; planlama, örgütlendirme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçleri şeklinde ifade etmiştir.²⁰

1924 – 1936 yılları arasında da Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger tarafından Hawthorne’de yapılan araştırma, İnsan İlişkileri Akımı’nı başlatmıştır. Araştırma sonunda, fiziksel koşullardan ziyade, psikolojik faktörlerin performans üzerinde daha fazla etkili olduğu tespit edilmiştir.²¹ Hawthorne araştırmalarında her türlü üretimde verimlilik, temel amaç olarak belirlenmiştir. Araştırmaların sonucunda verimlilik, belirli düzeyde arttırılmış ve üretim artışı sağlanmıştır. Buna karşılık verimlilikte bireysel faktörlerin daha fazla etkisi bulunduğu belirlenmiştir.²² Bu araştırma ile sosyal yapı ilk kez mercek altına alınmış, insan odaklı bir performans ve verimlilik kavramının önemi ortaya konmuştur. Ayrıca personelin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi olgusu da bir gereklilik olarak ifade edilmiştir.

Aynı dönemlerde Max Weber tarafından ortaya atılan Bürokratik Akım, bürokratik yapının performans uygulamaları için en uygun yapı olduğunu savunmuştur. İşlerin her aşaması için ayrıntılı iş tanımları, ilkeler ve yöntemler geliştirmiş, teknik yetenek esasına dayanan personel yönetimi sistemi benimsenmiştir. Personel, işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilip değerlendirilmiştir. Böylelikle, yeteneklerin korunduğu müddetçe statünün de korunabileceği savunulmuştur.²³

Performansın gözlemlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. İnsanın üretim sürecindeki bireysel önemine ilişkin bulgular bu konudaki araştırmaların artmasını sağlamıştır. İş ortamındaki bu tür araştırma sonuçları, 1960’lı yıllarda gerek verimin artışında, gerekse bireyin performansının yükseltilmesinde, çalışanın motivasyonunun, kurum amaçlarına bağlanma düzeyi ve iş tatmininde rol oynadığı belirgin bir biçimde vurgulanmıştır.

²⁰ A. Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Basım, 2000, s. 12.

²¹ Başaran, **a.g.e.**, s. 32.

²² Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 8.

²³ Koçel, **a.g.e.**, s. 150-151.

Tarihte Amasa Whitney Fabrikası Kuralları olarak bilinen düzenlemeler, personel lehine kararların başlangıç noktası niteliğindedir.²⁴ Bununla beraber söz konusu dönemde, kitle üretimi öneminin artmasıyla yapılan işlerin niteliğinde önemli gelişmeler olmuştur. Bu gelişmelerin birincisi, işler vasıfsız işçilerin de yapabileceği şekilde küçük parçalara ayrılmış, ikincisi ise üretim arttıkça yönetsel hiyerarşi oluşmuş ve yöneticilere gereksinim duyulmuştur.²⁵

Adam Smith'in (1776) işleri basite indirgeme amaçlı çalışmaları, F.W Taylor'un (1880) çalışanları daha verimli kılacak ilke ve yöntemlere ilişkin olarak başlattığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Hawthorne'nun verimli çalışmaya yönelik araştırmaları ve diğer çalışmalar, çoğunlukla başka amaçlara yönelik başlamış olup, üretim sürecinde insanın önemi ile sonuçlanan verilere ulaşmıştır.²⁶ Bilimsel Yönetim Yaklaşımının yapısal değeri; üreten ve emek veren insanın, yönetimce odak noktası olarak benimsenmesine imkan sağlamıştır.²⁷

Bu anlayışla işletmelerde tutulmaya başlanan kayıtlar genellikle, işçi ve yöneticilerin işletmeye giriş tarihleri, birlikte örgüt içinde çalıştıkları işler, aldıkları disiplin cezaları ve bunlara benzer çalışmaları kapsamakta olup, bugün de adı geçen hususlar herkesçe bilinen sicil kavramı kapsamında değerlendirilmektedir.²⁸

Performans uygulamaları diğer bazı yönetim teknikleri gibi Amerikan ordusunda geliştirilen, ilk uygulamalarını da Amerikan ordusunda ve kamu kurumlarında gördüğümüz olgulardır. Daha sonraları ise sanayide mavi yakalıların değerlendirilmesinde kullanılmış, 1930'lerden sonra da beyaz yakalıları ve yöneticilere daha yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır.²⁹

²⁴ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s. 8.

²⁵ Deniz Kağnıcıoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri," **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 1, Eskişehir, 2001, s. 16.

²⁶ Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 23.

²⁷ Nihat Akbay, "Türkiye'de ve Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi Akademik Programı," **İnsan Kaynakları Sempozyumu Tebliğler'de**, Konya, Selçuk Üniversitesi Basımevi, 2000, s. 67.

²⁸ İnal Cem Aşkun, **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir, E.T.T.İ.A., 1976, s. 6.

²⁹ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık, 1994, s. 3.

I. Dünya Savaşını izleyen yıllarda da çeşitli performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiş, bu tekniklerde bireyin kişilik özellikleri ele alınmıştır. Bu teknikler 1950'li yıllardan sonra A.B.D.'deki işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda mavi yakalı personelin değerlendirilmesi biraz arka planda kalmış, yönetici ve beyaz yakalı çalışanların değerlendirilmesi daha fazla önem kazanmıştır.

Bireysel değerlendirme konusunda ilk çalışmalar, Birinci Dünya Savaşı esnasında Amerika Birleşik Devletleri deniz kuvvetlerinde, Walter Dill Scott tarafından yapılmıştır. 'Adam-adama (Man-to-Man) Karşılaştırma' adı verilen teknik geliştirilmiştir. Liderlik, kişisel girişimcilik ve kişisel ilişkiler temel ölçütler olarak alınmış, sıralama ilkesine dayalı ölçek tesis edilmiştir.³⁰

İşçi değerlendirme planlarının önem kazanıp geliştirilmeye başlandığı 1920 – 1930 yıllarında, saat ücreti ile çalışan işçilerin ücretlerinin gerçekçi bir şekilde ele alınarak, buna göre adil bir sistem geliştirme çabaları ön plana çıkmıştır. Bu işçi değerlendirme çalışmalarına 'liyakat değerlendirme' adı verilmiştir. Böylece çalışanların bireysel yetenekleri ölçü alınarak ücretlendirme yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır. Daha sonraki dönemde bu yaklaşım etkisini ve uygulamasını yitirmeye başlamış ve yerini büyük ölçüde kıdem olgusu almıştır. Sonuç olarak değerlendirme ücret, terfi ve kıdem temeline dayandırılmaya başlanmıştır. Böylece bir işin yapılabilmesini sağlayan tek etmenin çalışanın kişisel kabiliyeti olmadığı, başka faktörlerin de devrede olabileceği olgusuna ulaşılmıştır.

Çalışanın performansının belirlenmesinde çeşitli etkenlerin oluşu, değerlendircilerin yeni yaklaşımlar geliştirmesini tetiklemiş, ayrıca öncesine ait birçok yöntem de bu olgular ışığında güçlendirilmiştir.

İş performansının değerlendirilmesi olgusuna tarihsel perspektiften bakıldığında; değerlendirmelerin kullanım amaçları, değerlendirme teknik ve yöntemleri ve

³⁰ Edwin. B. Flippo, **Principles of Personnel Management**, 5th. Ed., NewYork, McGrawHill Book Company Inc., 1980, p. 254.

değerlendirme geçerliliği gibi temel performans değerlendirme konularına yaklaşımda bir değişim yaşandığı görülmektedir.³¹

Önceleri performans uygulamaları tamamen öznel bir temele dayandırılmışken, ölçümler ve değerlendirmeler, hiçbir bilimsel ya da nesnel bir ölçüme dayandırılmamıştır. Bu öznel yaklaşım uzun süre bu kimliğinden kurtulamamış, değerlendirenlere ait önyargıların, değerlendirmeyi büyük ölçüde engellemesinin önüne geçilememiştir.

Bu yaklaşım çok geçmeden tepki alarak değişmiş, fakat bu kez de tam aksine değerlendirmede sayısal ve sabit değerlere oldukça önem vermeye başlanmıştır. Bu alınan ölçütlerde yapılan değerlendirme, mekanik ölçütlerle yapıldığından, birçok kriter de değerlendirme dışında bırakılmıştır. Konunun insan faktörü göz ardı edilmiştir. Geliştirilen bu yaklaşım sadece yönetenlerin lehine hizmet etmekten kurtulamamış; kişisel nitelikler, cezalandırma, yaptırım, korku ve baskı gibi amaçlar için kullanılmaktan öteye gidememiştir.³²

Ayrıca bu iki yaklaşımda da geri bildirim ilkesi mevcut değildir. Gizlilik ilkesiyle hareket edilmiş, değerlendirilen çalışana değerlendirme sonuçları ya da görüşleri sorulmamış, neticede gelişim planı yapılmamıştır. Elde edilen veriler sadece kişinin özlük siciline aktırılmış, çalışan ile paylaşılmamıştır. Bu da yönetimin çalışan için kullanacağı bir koz niteliğinde algılanmış ve ciddi bir baskı unsuru haline gelmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde, 1907 yılında Henry Ford tarafından otomotiv sektörü için hareketli montaj hattı tasarlanmıştır. Bu dönemde üretim, basit ve küçük işlere bölünerek, ucuz ve niteliksiz insan kaynağı çalıştırılarak seri üretimle birlikte

³¹ H. Canan Sümer, **Performans Değerlendirmesine Genel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**, Ed. Zeynep Aycan, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, s. 60.

³² Can Döverkaya, "Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi," **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s. 9.

kitlesel performansı esas alan, sonuç odaklı değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır.³³

İnsan psikolojisine yönelik araştırmaların beraberinde, iş ortamında çalışan insan gücünün iş tatmini, performansları, motivasyonları, kurum ortamına uyumları, verimlilikleri kısacası endüstri ilişkileri önemli bir araştırma konusu olarak belirgin bir önem kazanmıştır. Çalışanların iş ortamında bireysel farklılıklarına dayalı iş bölümü ve bu anlamda gösterilen performans ya da başarı, ilginin iş ve somut üretimin yanında, insan faktörüne çevrilmesine de kaçınılmaz bir şekilde yol açmıştır. Çünkü üretim ve diğer önemli süreçleri yöneten, yönlendiren ve gerçekleşmesini sağlayan en önemli güç insandır.

Sürekliliği olan değişimde, bireyin değişime ne kadar uyum gösterdiğinin belirlenmesi ve kendisine geri bildirimde bulunulması gerekmektedir.

Geleneksel olarak, özellikle Amerika ve Avrupa’da performans kavramı, personel ile ilgili kararların verilmesi amacına hizmet etmiştir. Maaş belirleme, terfi ya da yükseltmeler ve işten çıkarmalar gibi önemli idari kararların alınmasında performans uygulamaları önemli veri kaynağı oluşturmuştur. Fakat ölçümlerin ve değerlendirmelerin, bu tür önemli kararların alınmasındaki yegane faktör olduğu kanısına varmak çok da sağlıklı bir yaklaşım olmayacaktır.

Personel yönetiminde insan davranışlarının önemi, birçok araştırma ve deney aracılığıyla kanıtlanmıştır. Çalışanın, üretim ve değişen teknoloji içinde yabancılaşmaması için yeni çalışma yöntemleri aranmaya başlanmış, çözüme insanın davranışlarını anlamadan ulaşılamayacağı gerçeği kabullenilmiştir. İnsan davranışının temelinde yatan nedenler keşfedilmedikçe iş görenden yeterli verim alınamayacağı ve bunu sağlamak için geliştirme yöntemlerinin dahi sağlıksız bir şekilde geliştirileceğinin altı çizilmiştir. Bu dönemde söz konusu ekol ile personel değerlemenin, basit bir kayıt tutma işlemi olmadığı idrak edilmeye başlanmıştır.

³³ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul, Sim Matbaacılık, 1997, s. 33.

Geleneksel personel yönetiminin gelişiminde sendikal ilişkilerin de rolünün büyük olduğu söylenebilir. Sendikaların iş görenleri örgütlemesiyle, işçi haklarının öne çıkması ile birlikte işverenlerin bu konuda geri adım atması sağlanmıştır. Yöneticinin işveren – işgören arasındaki ilişkilere daha çok eğilmesi zorunluluğu doğmuştur. Sendikaların zamanla daha güçlenmeleri bu gelişimi daha da hızlandırmıştır. Sendikalar bu konuda ağırlıklarını duyuran örgütler haline gelmişlerdir.

Sonuç olarak, bu ekol ile birlikte işgören verimliğinin en üst düzeye çıkarılması için çalışan bireyin davranışlarının ve bunların kökeninde yatan nedenlerin bilinmesi, buradan yola çıkılarak çözümlerin üretilmesinin gerekliliği benimsenmiştir.

1.2.2. Modern Yaklaşımlar ve Enformasyon Devrimi

Günümüz yaklaşımlarında, dar anlamdaki performans değerlendirme kavramından vazgeçilmeye çalışılmaktadır. Modern yaklaşımda performans yönetimi bireyin kişiliğini ölçme, değerlendirme ya da korku havası, baskı yaratma aracı değildir. Bugünkü anlayışta performans değerlendirme, işletmenin hedeflerine ulaşmak, örgüt ve yönetimi geliştirme çabalarının ayrılmaz bir parçası olarak algılanmıştır.

Performans yönetimi, örgütteki tüm fonksiyonların verimlilik ve etkinliğini arttırmak için gerekli en önemli unsur olarak düşünülmektedir. Bu anlamda kişileri ölçmek yerine performansı ölçmek, cezalandırmak yerine ise çalışana geri bildirimde bulunarak geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya çıkarmak düşüncesi doğru bir performans uygulama şekli olacaktır.

Cleveland ve arkadaşlarının (1989) yaptığı araştırmada birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Performans sisteminin yirmi kullanım alanı tespit edilmiş, çalışma sonunda performans geri bildirimi ve ücret belirleme, performans değerlendirmenin en sık kullanım amacı çıkmıştır. En seyrek kullanım amacı ise personel sisteminin değerlendirilmesi şeklinde olmuştur.³⁴

³⁴ Döverkaya, a.g.e., s. 10.

Günümüz çağdaş yaklaşımında, performansın sistematik ve biçimsel olarak ölçülmesi ve örgüt ile çalışanın geliştirilmesi odaklı bir sistem yaklaşımının uygulanması gereği anlaşılmıştır. Fakat günümüzde performans değerlendirme kavramı artık yerini daha geniş kapsamlı performans sistemi kavramına bırakmıştır. Performans değerlendirme kavramının performans sistemi içinde ele alınması gerekmektedir.

Yirminci yüzyılda toplumsal ve ekonomik değişimler hızla yaşanmaktadır. Artık ABD Savunma Bakanlığı, diğer adıyla Pentagon stratejileri bile savaş alanları ya da fabrikalar yerine, görünmez enformasyon dünyasında yapılacak savaşlar üzerine tasarlanmaktadır.³⁵ Bu nedenle günümüzde artık yaklaşımlar, insan odaklı bir süreçtedir. Bu anlayış insana daha bütünsel ve sistematik bakılan birçok süreçten oluşmaktadır.

Artık insana ilişkin olgu ve olaylara, belirli bir ortam (concept) ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacı doğmuştur. 1950'li yıllarda ABD'de hissedilen bu ihtiyaç ancak 1980'li yıllarda ana hatları ile belirginlik kazanmıştır. Konu, aynı dönemde İngiltere'de de gündeme gelmiştir. 1980-1982 yıllarında yaşanan ve ürün pazarında görülen baskılar ve sendikaların giderek daha az çalışana ulaşması, insana bir bütün olarak bakılması ihtiyacının ortaya çıkmasının en önemli nedenlerindendir.³⁶

Performans uygulamaları, özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme – yerleştirme teknik ve yöntemlerinin oluşturulması ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi gibi diğer kurumsal hedeflere de hizmet etmektedir.

Yakın tarih performans değerlendirme yazınına bakıldığında ise, 1980'li yıllara kadar performans değerlendirmenin psikometrik yönüne yönelik çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu ölçme temasına ya da psikometrik vurguya paralel olarak da, değerlendirme hataları / doğruluğu ve farklı değerlendirme

³⁵ Thomas A. Stewart, **Örgütlerin Yeni Zenginliği: Entelektüel Sermaye**, Çev. Nurettin El Hüseyin, İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1977, s. 17.

³⁶ Ian Beardwell and Len Holden, **Human Resource Management**, London, Pitman Pub, 1994, p. 101-102.

formatları üzerine önemli bir literatür birikimi oluşmuştur. Ancak 1980'li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu literatür yerini yavaş yavaş performans değerlendirme sürecinde bilişsel yaklaşım anlayışına bırakmıştır.³⁷

1980'li ve 1990'lı yıllarda organizasyon ve yönetim teorisi alanında başkaca gelişmeler olmuştur. Yönetimde grup çalışmasının önem kazanması üzerinde durulmuş ve bu çerçevede geleneksel yönetim felsefesi ve Taylorizm felsefesine önemli eleştiriler yöneltmiştir. Organizasyonda yüksek performans için insan kaynaklarının geliştirilmesine ve eğitime daha fazla önem verilmesi üzerinde durulmaya başlanmıştır.

1970 ve 1980'li yıllarda hızla etkisini hissettiren küreselleşme (globalleşme) olgusu, pek çok alana yayılmış bir etkinliği simgelemektedir. Ayrıca bu kavram, 20. yy'ın son çeyreğinde üzerinde en çok tartışılan konu olmuştur. Özellikle üretim ve yönetim modellerinin çok farklı nedenlere bağlı olarak yaşadıkları değişim, küreselleşme kavramının daha fazla telaffuz edilerek gündeme gelmesine neden olmuştur.³⁸

Uluslararası sistem ve yönetim modelleri, henüz tamamlanmamış bir değişim yaşamaktadır. Yaşadığımız değişim sürecinin nasıl sonuçlanacağı ve nerede duracağını tahmin etmek oldukça güçtür. Küreselleşme ya da globalizasyon olgusu da, bu değişimin bir ürünü niteliğindedir.³⁹ Genel anlamda küreselleşmeyi zorunlu hale getiren gelişmeler; telekomünikasyon ve daha ucuz, daha iyi, daha güvenilir ulaşım, ticari liberalizm, genişleyen ithalat, ihracat ve üretimin parçalanması şeklinde sıralanabilir.⁴⁰ Dolayısıyla küreselleşme kavramında etkili olan bir diğer faktör olarak teknolojiye meydana gelen gelişmeler belirtilebilir.

Teknoloji ile birlikte 'insan' kavramı daha da önem kazanmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir diğer ifade ile farklılık yaratacak asıl unsur,

³⁷ Sümer, a.g.e., s. 33-35.

³⁸ Aşkın Keser, "Küreselleşme Sürecinin Sendikal Hareket Üzerinde Etkisi," **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 17, S. 3, Ekim 1999, s. 17-18.

³⁹ Ali Rıza Büyükelçü, "Sendikalar Küreselleşmeye Dayanabilir mi?," **İktisat Dergisi**, İstanbul, Mayıs 1998, s. 12.

⁴⁰ Sayım Yorgun, **Küreselleşme Sürecinde Sendikalar**, İstanbul, Mess Mercek, 1998, s. 15-17.

teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur.⁴¹ Bu nedenle insana yatırım yapılması, yetkilendirilmesi ve motive edilmesi sağlanmalıdır. Küreselleşme, şirketlerin uluslararasılaşmalarını, dünya pazarlarında başarı yakalamayı hedeflemelerini amaçlamaktaydı. Bu amaç için örgütler yönetim anlayışında da gelişmelere açık politikalar izlemişlerdir. Bu gelişmenin ürünü olarak ‘insan odaklı yönetim’ anlayışını somut bir sonuç olarak algılamak mümkündür.

Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış, dolaşımı sağlanan malların ‘rekabet gücüdür.’⁴² Tüm dünya, rekabetin yoğunlaşmasına tepki olarak değişik çözümler aramaktadır. Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin temel nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak global bir nitelik kazanması ve rekabetin giderek yoğunlaşmasıdır.⁴³

Dünyada ticaret, teknoloji ve bilim alanındaki gelişmeler beraberinde globalleşmeyi getirmiş, neticede ülkelerin sınırlarını aşan bir boyuta ulaşmıştır. Bu gelişmelerle beraber işletmeler rekabet için en önemli unsurun insan olduğunu, bireylerin performansının, örgütlerin performansını dolayısıyla da başarısını etkileyecek en önemli faktör olduğunu algılamaya başlamışlar ve performans uygulamaları için yatırımı bir maliyet olarak görmekten vazgeçmişlerdir.

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970’li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle ‘mavi yakalı’ işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışan kitlesine sahip işgücünden, daha çok zihninin çalışma potansiyelini kullanan ‘beyaz yakalı’ bilgi işçisine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde, toplam işgücünün dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur konuma gelmiştir.⁴⁴ Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zor olup, verimliliğin artırılması için daha gelişmiş ‘insan kaynakları’ uygulamalarına ihtiyaç

⁴¹Ahmet Selamoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği,” **TİSK İşveren Dergisi**, S. 10, İstanbul, Temmuz 2000, s. 7.

⁴²Nusret Ekin, **Çalışma Yaşamında Dönüşüm**, İstanbul, Mess Mercek, Ocak 1998, s. 25.

⁴³Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1996, s. 18.

⁴⁴Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000, s. 25-27.

duyulmaktadır.⁴⁵ Mevcut yönetim modelleri değişen bu yapıda etkili olamamış ve insan odaklı, performansa dayalı yönetim sistemlerinin gelişmesini sağlamıştır.

İşletmeler giderek performans uygulamaları süreçlerini; iletişimi sağlamak, genel stratejiyi, örgüt kültürü ve kalitesini iyileştirmek için kullanmaya başlamışlardır. Bu süreç bireyin sorumluluk ve hedeflerinin, işletme hedef ve stratejileri ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koyarak amaçlara ulaşılmasını sağlar.

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde performans yönetim sistemi, insan kaynaklarının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bu sistemde artık işverenler ve iş görenler birlikte hareket ederek sonuca ve bu sürece katkıda bulunmayı hedeflemektedirler. Çalışanlar öncelikle kendi hedefleri doğrultusunda hareket eder ve onları gerçekleştirmek isterler. Örgütler ise kendi hedeflerinin gerçekleştirilmesi için personel alırlar.

Çalışanlar kendi amaçlarını gerçekleştirmeye motive edildiklerinde yüksek performans göstermektedirler. Yönetim için en zor iş, bireysel amaçlar ile örgütün amaçlarını birleştirebilmektir. Bu süreç performans değerlendirmenin odak noktasını oluşturmaktadır.

Sonuç olarak performans kavramının ya da performans uygulamalarının önem kazanmasının kökünde yatan nedenin, sanayi ve teknolojiadaki muazzam hızlı değişim ile bununla beraber insan faktörü öneminin anlaşılması olduğunu söyleyebiliriz.

Bireysel performans, kurumsal performans veya iş performansı, bunların hepsinde de önemli olan, bu hızlı değişime en iyi şekilde ayak uydurmak ve verimi maksimum artırarak başarıya ulaşmaktır. Dünya hızlı değişimler geçirmekte ve globalleşmektedir. Kısa zamanda insan faktörünün bu süreçteki önemi anlaşılmıştır. Bu süreç insan kaynakları kavramının da hızlı ve akılcı bir şekilde gelişimini

⁴⁵ Acar, **a.g.e.**, s. 19.

tetiklemiştir. Bu kavramın da en önemli odak merkezi performans ve performans uygulamalarıdır.

1950'leri izleyen yıllardan sonra sistem yaklaşımı; işletme yönetimi ve insan gücünün verimli ve etkin kılınmasını amaçlayan personel yönetimi alanında da geçerlilik kazanmaya başlamıştır. Personel yönetimi açısından sistem yaklaşımı ele alındığında fonksiyonel değer taşıyan iş analizi, işe alma, eğitim, performans değerlemesi, ücretleme gibi alt sistemler ortaya çıkmaktadır.⁴⁶

Sistem yaklaşımının amacı, karşılaşılan sorunları kendi öğelerine ayrıştırarak çözmektir. Diğer bir ifade ile sistem parçalardan meydana gelen bir bütünü ifade etmektedir.⁴⁷ Burada önemli olan iş göreni etkili ve verimli kılmaktır. Sistem kendi içinde üst ve alt sistemlerden oluşmakta, bunların uyumu ve bütünleşmesi, söz konusu hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Günümüzde insan kaynaklarının çok yönlü boyutlara ulaştığını görmekteyiz. Bir taraftan çalışandan maksimum verim almanın yolları konusunda çeşitli yöntemler üzerine araştırmalar yapılırken, diğer tarafta çağdaş örgüt yaklaşımı içinde personel ile yakın ilişkiler kurularak, yönetime katarak, motive ederek işçi ve işveren arasındaki ilişki düzenlenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca sendikal ilişkilerin güçlenmesi ve devletin çeşitli kanun düzenlemeleri bu yaklaşımın yolunu açmıştır.

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ

Performans Yönetimi Sistemi, belirlenmiş işletme hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde katkısı olan takım ve bireylerin katkıları oranında ödüllendirildiği ya da hedeflerini gerçekleştirmek üzere gereksinimleri olan eğitim ve gelişim planlamasının belirlendiği bir sistemler bütünüdür. Öyle ki bu sistem,

⁴⁶ Zayyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, İstanbul, Alfa Aktüel Basımevi, 2005, s. 25.

⁴⁷ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayını, 1976, s. 92.

performans değerlendirme, eğitim yönetimi, kariyer planlama ve organizasyon geliştirme süreçlerini doğrudan kapsamaktadır.⁴⁸

Performans Yönetimi Sistemini, önemli bir yönetim aracı olarak, işletmenin odaklandığı uzun ve kısa dönemli hedefler ile çalışanların hedefleri arasındaki ilişkiyi kurarak bu hedeflere ulaşılırken çalışanlardan beklenen çaba ve davranışları ortaya koyan bir sistem olarak tanımlanabilir.

Performans yönetimi sisteminin işleyişine yönelik kavramlar aşağıdaki aşamalar halinde özetlenebilir.

1.3.1. Vizyon

Vizyon bir işletme veya kurumun gelecekte ulaşmak istediği yeri, varmak istediği durumu ifade etmektedir. Bu bağlamı ile vizyon, kuruluşun bir hedefe odaklanmasını ve bu hedefe yönelmesini sağlayan araç olarak tanımlanabilir. Belirsizlik ya da beklenmedik durumlarla karşılaşıldığında işletmenin ne yapması gerektiğini ortaya koyar.

Güçlü bir vizyon, işletmelerde çalışanları bir arada tutup geleceğe yönlendirmede motive edebilir ve yukarıdaki tanımda da belirtildiği üzere rehber görevi görerek işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

1.3.2. Misyon

Misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel, asli görev demektir. İşletme yönetimi açısından bu kavram, ‘örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaç’ şeklinde tanımlanabilir.⁴⁹ Bu

⁴⁸ Ümit Öztürk, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006, s. 14.

⁴⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. bs., İstanbul, İz Yayıncılık, 1994, s. 61.

bağlamda misyon, bir işletme veya örgütün kuruluş ve varoluş nedenini açıklayan, temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir.⁵⁰

1.3.3. Stratejik Hedefler

İşletmenin bir bütün olarak, faaliyetleri ile ilgili olarak ulaşmak istediği sonuçlar üst yönetim düzeyinde belirlenir. Bu hedefler stratejik hedefler olmuş olup, işletmenin tümünü ilgilendiren hedeflerdir.⁵¹

Stratejik hedefler; vizyon ve misyonun işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir. İşletmenin kabiliyet ve kapasite unsurları, geçmiş tecrübeleri ve dış çevre şartları, stratejik hedeflerin belirlenmesinde daha etkili olur.⁵²

1.3.4. Etkinlik

Etkinlik, ‘amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi’ olarak nitelendirilmektedir.⁵³ Hedeflere ulaşma derecesi ve bir faaliyetin arzulanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi ifade eden etkinlik, çıktılar ve bu çıktıların etkilerinin, kurumun stratejik hedefleri ve amaçlarıyla karşılaştırılarak belirlenir.

Organizasyonların belirlenmiş amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşabilmek amacıyla yaptıkları tüm iş ve işlemlerin sonucunda, ulaşma derecesini gösteren bir performans boyutu olan etkinlik, verimlilik kavramından daha geniş kapsamlıdır.⁵⁴

Bir yönetim, ancak amaca ulaşıldığı ölçüde etkin olabilmektedir.⁵⁵ Sonuç olarak etkinlik, bir kurumun tutumlu ve verimli faaliyetleri sonucu elde ettiği çıktı ile

⁵⁰ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. bs., İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004, s. 175.

⁵¹ A.e., s. 186.

⁵² Dinçer, a.g.e., s. 65.

⁵³ Nimetullah Abid, “Performans Denetiminde Pakistan’ın Deneyimi Üzerine Bir Yaklaşım,” Çev. Derya Kubalı, **Sayıştay Dergisi**, S. 29, 1998, s. 137.

⁵⁴ Kubalı, a.g.e., s. 39.

belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmadaki sonucun değerlendirilmesi neticesinde ortaya çıkan ve arzulanan başarıdır. Etkinlikte bir anlamda kıyaslama yapılmaktadır. Üretim sürecinin sonunda çıktıyla elde edilen sonuç, organizasyonun amaçlarıyla kıyaslanıp hedefe ulaşıp ulaşılamadığı tespit edilmektedir.

1.3.5. Verim ve Girdilerden Yararlanma

Verim, etkinlikte olduğu gibi örgütün çıktıları ile değil, girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir. Amaçlara değil, araçlara yönelik bir kavramdır. Diğer bir deyişle, örgütün hedef ve amaçları ile ilgili değildir.

Verim ve verimlilik kavramları arasında doğrusal bir ilişki vardır, verimin artırılması verimliliği de artırır. Ancak verim mevcut kaynak potansiyeli ile bu potansiyelin kullanılan bölümü arasındaki ilişkileri irdelerken verimlilik ise sadece kullanılan kaynaklarla elde edilen çıktı arasındaki ilişkiye bakar. Diğer bir deyişle verimlilik tüketilen kaynakların üretim gücünü değerlendirir.

$$\text{Verim} = \frac{\text{Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar (Yararlı Girdi)} \times 100}{\text{Tüketilen (Kullanılan) Kaynaklar}$$

$$\text{Girdilerden Yararlanma Oranı} = \frac{\text{Gerçek Girdi (Tüketilen Kaynaklar)} \times 100}{\text{Kullanılabilir Girdi (Potansiyel Kaynaklar)}$$

Yani bu iki orandan verim oranı ile gerçek girdi kullanımının, optimum girdi kullanımları ile karşılaştırıldığını; yararlanma oranında ise karşılaştırmaların tüm kullanılabilir girdi miktarı temel alınarak yapıldığını görmekteyiz.⁵⁶

⁵⁵ Giorgio Clemente, “Performans Denetimi ve İtalya Sayıştayı,” Çev. Gül Alptürk, **Sayıştay Dergisi**, S. 5, Temmuz-Eylül 1991, Ankara, s. 37.

⁵⁶ Akal, **a.g.e.**, s. 20-22.

1.3.6. Toplam Kalite Yönetimi

Klasik performans anlayışındaki verimlilik kavramında kalite sözcüğünün yeri yokken, bugün kalite ve verimlilik, performansı belirleyen en temel boyutlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çıktı kalitesini sağlamadan ulaşılabilecek bir verimlilik hiçbir anlam taşımamaktadır. Çünkü kalitesiz bir üretim, pazarsız bir ürün demektir. Kalitesiz üretim mevcut kaynaklarla daha çok üretmek yerine, ek kaynak tüketimine neden olduğundan verimliliği düşürmektedir. Unutulmaması gereken nokta, müşteri tercihlerini belirleyen en önemli unsurlardan birisinin kalite olduğudur. Verimli fakat kaliteli olmayan çıktılar yerine, kaliteyi geliştirerek verimliliği arttırmaya yönelmek, yeni bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi ile hedeflenmelidir.⁵⁷

TKY'nin tanımı konusunda tam bir görüş birliği olmamasına karşın Amerikan Kalite Enstitüsünün yapmış olduğu tanıma bakacak olursak TKY, “Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla bir organizasyonun proseslerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini içeren bütünsel bir örgüt yaklaşımıdır.” TKY’ni diğer yönetim bilimi yaklaşımlarından ayıran en önemli farksa, aynı zamanda hem işe, hem çalışana, hem de müşteriye odaklı olmasıdır. En temel prensipleri ise müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme anlayışı ve süreç analizlerinin yapılması olarak sayılabilir.⁵⁸

1.3.7. Yenilik ve Yaratıcılık

Yenilik; iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara; teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı yanıtlar vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreci içerir. Yönetim performansı iki yönden incelenmelidir. Bu bağlamda yönetim, örgütte var olan kaynakları yönetip

⁵⁷ A.e., s. 83-85.

⁵⁸ Asım Balcı, **Çağdaş Kamu Yönetimi I : Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2003, s. 330-331.

onlardan en üst düzeyde yarar sağlamalıdır. Bunun için gerekli olan; yenilik, risk alma ve girişimciliktir.

Uygulanabilir bir yaratıcılık olarak ise yenilik, eski gereksinimleri daha iyi karşılama ve yeni gereksinimlere yanıt verebilme kabiliyetidir. Hem etkilenme, hem de tepki gösterme sonucu oluşabilen yenilik kavramında yaratıcılık; değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimcilik temel boyutları ile karşımıza çıkmaktadır.

Risk unsuru fazla olan ve performansı arttırmak için girişilen yeni uygulamaları da içeren yenilik kavramından beklenen, ekonomik beklentiler veya kâr değildir. Daha iyinin ve etkin olmanın getireceği yararlardır. Ürün ve hizmetler yanında, çalışma ortamı ve çalışanların yaşam kalitesini de ilgilendiren yenilik anlayışında en önemli sorun, değişime kapalılık ve örgüt içi yenilikçilik ruhunun kurumsallaşamamasıdır.⁵⁹

Bunun için de bireylerin kendilerini ifade edebilecekleri bir ortam sağlanarak yaratıcılık yeteneklerine imkan verilmeli ve aşırı yapılanmayı en makul düzeye indirmek, örgütsel ve bireysel girdileri en üst seviyeye çıkartmak, örgütü canlandırmak için yaratıcı katalizör bireyler kullanmak, yenilikçi davranışları ödüllendirmek gibi çeşitli ilkeler örgütsel düzeyde hayata geçirilmelidir.⁶⁰

Burada unutulmaması gereken yaratıcılık çabalarının yüksek maliyetli ve zaman alan bir süreci içermesine karşın, çağdaş işletmecilikte, modern yönetim işlevlerinden biri sayılması ve örgütlerin yaşaması, gelişmesi için vazgeçilmez kabul edildiğidir.⁶¹

1.3.8. Ekonomiklik

Ekonomiklik, uygun nicelik ve nitelikteki kaynakların en düşük maliyetle, uygun zamanda elde edilmesi demektir. İster özel sektör kuruluşları, ister kamu kurum ve

⁵⁹ Akal, **a.g.e.**, s. 31-32.

⁶⁰ Fatma Zehra Savi, “Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler,” **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs, 2001, s. 802.

⁶¹ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 2002, s. 429-447.

kuruluşları ve hatta sosyal amaçlı kurumlar olsun, ekonomiklik performansın temel ölçütüdür. Ekonomiklik diğer performans ölçütlerinde olduğu gibi kuruluş için amaç değil, araçtır.

Üretim girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkisel süreci kapsayan verimlilik ölçütü, üretim girdilerine ilişkin olan ekonomiklik ölçütünün devamı niteliğindedir. Çünkü girdilerde ekonomik olup israf edilmemişse, çıktılarda da o oranda verimli olunmuş demektir.⁶²

1.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans yönetimi sistemi, belirlenmiş işletme hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde katkısı olan takım ve bireylerin katkıları oranında ödüllendirildiği ayrıca, hedeflerin gerçekleştirilmesinde gereksinim duyulan eğitim ve gelişim planlamasının belirlendiği bir sistemler bütünüdür. Öyle ki bu sistem, performans değerlendirme, eğitim yönetimi, kariyer planlama ve organizasyon geliştirme süreçlerini doğrudan kapsamakta ve etkilemektedir.⁶³

1.4.1. Tanımı

Gerçekleştirilmesi gereken örgütsel amaçlara ve bu doğrultuda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgüte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkısının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, özendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.⁶⁴

Kimileri performans yönetim sistemini, personelin değerlendirilmesi ile ilişkilendirmekte, kimileri eğitim ve geliştirme tekniklerinin bir bölümü olarak

⁶² Kamil Ufuk Bilgin, **Kamu Performans Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 2004, s. 37-38.

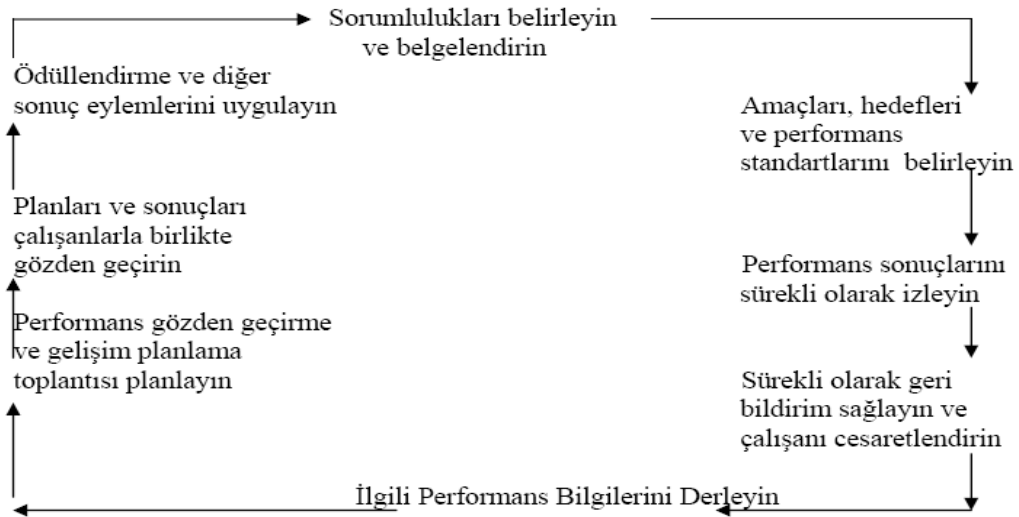
⁶³ Öztürk, **a.g.e.**, s.14.

⁶⁴ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004, s. 334.

düşünmekte, kimileri ise ödemeye ilişkin bir süreç olduğunu savunmaktadırlar.⁶⁵ Fakat tüm bu tanımlamalarda performans yönetimi dar anlamda insan kaynakları fonksiyonu olarak görülmüştür. Oysaki ‘amaçlara göre yönetim’ anlayışı ile özdeş olan performans yönetim sisteminin gerçek tanımı, çalışanların işe odaklanması, yeteneklerin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir.

Özetle bütünsel bir süreç olarak performans yönetim sistemi, birbirini izleyen döngüsel aşamalardan ibarettir.⁶⁶ Bu oluşum Şekil 1’de daha ayrıntılı görülmektedir:

Şekil 1: Performans Yönetim Sistemi Döngüsü



Kaynak: İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002, s. 133.

1.4.2. İçeriği

Performansı geliştirme amacıyla yapılan performans ölçüm ve değerlendirmelerinde başlı başına özel bir süreç oluşturan bir uğraş vardır.

Örgütün geleceğine, yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak, mevcut durumu

⁶⁵ Canman, a.g.e., s.120.

⁶⁶ Barutçugil, a.g.e., s. 131-133.

inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak, performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak, hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak, performans düzeyini sürekli gelişmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemini kurmak, bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek performans yönetiminin içeriği olarak özetlenebilir.

1.4.3. Özellikleri

Armstrong'a göre performans yönetim sistemi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için geri bildirim, ödüllendirme / onurlandırma aşamalarından oluşan yönetsel bir süreçtir.⁶⁷ Tanımdan da anlaşılacağı gibi performans yönetim sisteminin temel özelliklerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir.⁶⁸

Performans yönetim sistemi yılda bir kereyle sınırlı olmayan, her zaman devam eden bir süreçtir. Performansa dayalı ücret yönetimi için temel oluşturmakla birlikte, tutarlı bir derecelendirmeyi yakalayıp geliştirmekte, çalışanların tamamını, organizasyon içinde ortak olarak kabul etmektedir. Bireysel performanstan çok takım performansları ön plandadır. Diğer taraftan, geri besleme yoluyla eğitim ihtiyaçlarını belirler. Geleceğe yönelik bir değerlemeyi amaçlayan performans yönetim sistemi, işleyiş olarak hedeflerin belirlenmesi süreciyle başlayıp yönlendirme veya geri bildirim ve değerlendirme ile devam eder, gelişim planlaması ile sona erer. Örgütsel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar.

Performans yönetiminin sadece yöneticilerin değil herkesin işi olduğunu vurgular. İstenen şirket kültürünün yerleşmesinde önemli bir araç olan PYS hedeflerin

⁶⁷ Michael Armstrong, **A Handbook Of Personnel Manegement Practice**, London, Kogan Page Limited, 1994, p. 32.

⁶⁸ Neşet Topaloğlu, "Guruplarda Performans Yönetimi Uygulaması Sorunlar ve Çözümler," **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Ocak 1999, s. 70-71.

yaygınlaştırılmasını ve kişilerin kendilerini şirketin birer parçası olarak görmesini sağlar. Bu aynı zamanda geri bildirim yoluyla hedeflerin doğrulanmasına ve kaynak tahsisi açısından ortak bir görüş oluşmasına da yardımcı olur.

1.4.4. Amaçları

Değerlendirmenin esas amacı performansın tamamına göz atmaktır. Bu, geliştirilmesi gereken alanlar kadar, güçlü alanların da farkedilmesi anlamına gelir.⁶⁹

Performans değerlendirme uygulamalarının amaçlarını ikiye ayırmak mümkündür.⁷⁰ Bunlardan ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmek iken; ikincisi ise, çalışanların iş tanımlamalarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne ölçüde ulaştığı açısından geri besleme sağlamaktır.

Performans değerlendirme sayesinde çalışanlar, mevcut ve geçmişte yaptıkları çalışmalar ile ilgili olarak değerlendirilir ve geleceğe yönelik olarak geliştirilir. Ayrıca, değerlendiren ile değerlendirilenler arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve yardımlaşma altyapısı sağlanmış olur.⁷¹

Performans değerlendirmesinin temel amaçlarından diğeri ise; bireysel başarının, standart kriterler aracılığıyla doğru şekilde ölçülmesi, çalışanlara bu konuda bilgi verilmesi ve bireysel başarının geliştirilerek örgütsel başarıya katkı sağlanmasıdır.⁷² Değerlendirme ile; çalışanlar hakkındaki kararların alınmasında ihtiyaç duyulacak bilgilerin toplanması ve gerekli karşılaştırmaların yapılarak, nesnel, somut ölçütlerin elde edilmesi amaçlanır.⁷³ Değerlendirme sonucu ulaşılan bilgi, ücret artışı, ikramiye,

⁶⁹ E. Peter Makin and A. Patricia Lindley, **Pozitif Stres Yönetimi**, Çev. Doğan Şahinler, İstanbul, Rota Yayınları, 1995, s. 116.

⁷⁰ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahinler, İstanbul, Rota Yayını, 1993, s. 9-10.

⁷¹ Emin Kahya, **Performans Değerlemesi**, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Yayını, 2002, s. 10.

⁷² Uyargil, **a.g.e.**, s. 3.

⁷³ Uğur Dolgun, Birgül Çiftçi, Deniz Kağnıcıoğlu, Aytül Çolak, Celalettin Serinkan ve Derya Özler Ergun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Yayınları, 2007, s. 43.

eğitim, disiplin-terfi ve diğer yönetsel etkinliklere ilişkin kararların alınmasında kullanılmaktadır.⁷⁴

Yukarıda verilen amaçların genel olarak iki ana amaç etrafında toplandığı görülmektedir. Bunlardan biri performansı geliştirmek, diğeri performans değerlendirmesi sonuçlarına dayalı olarak ücret artışı, yükselme ve işten çıkarma gibi idari kararları vermektir.

1.4.5. Yararları

Performans yönetim sisteminin yararları gerek kamu performans yönetim çeşitleri olan kurumsal performans, takım performansı ve bireysel performans olsun, gerekse işletme yönetimi bazlı olsun, çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona katkıları benzerlik göstermektedir.⁷⁵

1.4.5.1. Değerlendirilenler İçin Yararları

Performans yönetim sistemi, değerlendirmeye tabii tutulacak personel için önemli yararlar sağlamaktadır. Bunların başında personelin kendi rolünü belirlemesi ve bu rolüne açıklık kazandırması gelir. Ayrıca, çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi, işten elde edilen doyumun artması, kendine güven duygusunun artması, güçlü yönleri öğrenme olanağı, örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı, sağlanan eğitimle performans ilişkisinin görülmesi ve kişi düzeyinde gerekli ihtiyaçların tespiti takip eder.

1.4.5.2. Değerlendirenler İçin Yararları

Performans yönetim sistemi, değerlemeye tabi tutulan iş görenler kadar bu değerlendirmeleri yapacak yöneticilere de bir takım kolaylıklar sağlamaktadır. Öncelikle bireylerin ve örgütün performansının iyileştirmesine olanak verir. Bu noktada iletişimin önemi ortaya çıkmaktadır ki performans yönetim sistemi

⁷⁴ Palmer, **a.g.e.**, s. 9.

⁷⁵ Bilgin, **a.g.e.**, s. 42-47.

değerlendirmesi iletişimi kuvvetlendirecek en önemli etkenlerden biridir. Buna bağlı olarak da iletişim verimliliği de artacaktır.

Öte yanda performans yönetim sistemi, personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, var olan ve potansiyel sorunların ortaya konmasında, gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde, hizmet birimi - örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılmasında, yetki devrini arttıran alanların tespit edilmesi ve öğrenilmesinde, değerlendirme ve düzeltici önlemler için yeterli fırsatın kazanılmasında çok önemli bir araçtır. Bu bakımdan personele ilişkin detaylı bilgi edinmenin en önemli aracı olan performans yönetim sistemi ayrıca, iş doyumunu arttırmak ve personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi elde etmesiyle, yöneticilik becerilerini sergileme imkanı sağlar.⁷⁶

1.5. PERFORMANS YÖNETİM SÜREÇLERİ

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için; öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Rastgele gerekli araştırmalar yapılmadan bir performans sistemi kurmak yerine, hiç bu işe girişmemek daha yerinde ve sağlıklı bir karar olacaktır. Bu nedenle performans değerlendirme sistemini sağlıklı bir şekilde kurmaya çok özen gösterilmelidir.⁷⁷

1.5.1. Hedef Belirleme

Hedef, bir kurumun veya birimin belli bir süre içerisinde varmayı öngördüğü, rakamla tanımlanan somut bir noktadır. Diğer bir deyişle hedefler, müessesenin bir zaman süreci içerisinde varmayı planladığı ve sayısal büyüklüklerle gösterilebilen değerler olarak kabul edilebilir. Bu doğrultuda, alanında ülkenin önemli kurumları

⁷⁶ A. Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1993, s. 35-36.

⁷⁷ Luis R.Gomez, Meija, David, B. Balkin and Robert L. Crady, **Management Human Resources**, Fifth Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2004, p. 204-205.

arasına girmek, güvenilir bir imaj ve halka açık olmak gibi soyut noktalar öngörülen amaçlardan ayrılır. Her tür örgütlenmede sürdürülebilir başarı - rekabet ve tam teşekküllü kurumsallaşma temel hedef olarak kabul edilir.⁷⁸

Her yönetsel faaliyetin olduğu gibi, performans yönetiminin de ilk ve en temel unsuru planlanmadır. Sistemin işlevsellik kazanabilmesi için ilk olarak performansın planlanması gerekmektedir. Performans planlaması aşamasında değinilecek prensipler Hedeflerle Değerlendirme yönteminin ana faaliyetleridir. Hedeflerle Değerlendirmenin temelinde performansın planlanması / hedeflerin belirlenmesi yatmaktadır. Performans planlamasında kişi, değerlendirme döneminde, yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, hangi kriterler bazında performansının değerlendirileceğini önceden öğrenme şansına sahip olur.⁷⁹

Planlama aşamasında işletmenin bütünü için belirlenen stratejik plan bireylere indirgenerek, daha kısa süreli hedeflerle tüm çalışanlara yayılır. Hedefler, önceden belirlenen bir zaman dilimi içerisinde kişi veya organizasyonlardan beklenen sonuçlardır. Hedefler performans kriterlerine göre belirlenir. Genelde altı aylık ve yıllık olarak yapılan planlar; yıl içinde, gözden geçirilerek düzeltilebilir. Performans Planlamanın adımlarını, işletme ve bölüm hedeflerinin incelenmesi, astın işinin-iş tanımının oluşturulması, performans planlarının oluşturulması, hedef belirleme görüşmesinin yapılması olarak tanımlamak mümkündür.

İlk iki adım yöneticinin bireysel olarak çalışmasını gerektirirken, üçüncü adım astını iyi tanıyan yöneticinin çalışanla birlikte gerçekleştirmesi gereken bir aşamadır. Performans planlamasının üçüncü adımında yönetici ve iş görenler birlikte çalışarak, iş görenin neleri, nasıl, niçin, ne zaman yapması gerektiği konusunda tanımlar geliştirip, ortak kararlara varırlar.⁸⁰

⁷⁸ Üzeyir Garih, **Yönetim Teknikleri**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000, s. 90-94.

⁷⁹ Uyargil, **a.g.e.**, s. 55.

⁸⁰ Robert Bacal, **Performance Management**, New York, McGraw-Hill Companies, 1999, p. 28.

Performans hedeflerinin belirlenmesinde şirketin var olan iş tanımları çok önemlidir. Bu iş tanımları referans alınarak hedef belirleme sürecine girilir. İş tanımlarında açıklanan görev ve sorumluluklar; organizasyon, işin niteliği, kişinin özellikleri, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri dikkate alınarak, o kişiye uygun hedeflere dönüştürülür.⁸¹

Hedefler belirlendikten sonra, hedeflere ulaşmak için gerekli hareket planı hazırlanır. Bu periyotta hedefi gerçekleştirmek için atılacak adımlar belirlenir ve zaman çizelgesi hazırlanır. Performansın etkin bir şekilde planlanması ve değerlendirilmesi için belirlenen hedeflerin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bu özelliklerin en başında tutarlılık gelmektedir. Hedefler açık ve iyi tanımlanmış olmalı, pozitif kelimeler kullanılmalı, diğer hedeflerle bütünlüğü bozmayacak bir yapıda tutarlılık payına sahip olmalıdır. Hedefler, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmeli, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmeli, bireyin yetenekleri dahilinde olmalıdır.

Hedefleri başarmada, bireyin kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar, kaynak yoksunluğu (para, zaman, araç, diğer kişilerin desteği vb.), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir. İlgili hedef üzerinde üst ve ast anlaşmalıdır. Hedef çift taraflı kabul edilmeli ve belirli bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır. Şüphesiz hedefler, bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir. Bunları iyi iş hedefleri olarak adlandırırız. Günümüzde çoğu organizasyonda iyi hedefler tanımlanırken SMART kısaltması kullanılır. Bu kısaltma aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.⁸²

⁸¹ Uyargil, **a.g.e.**, s. 60.

⁸² Richard S. Williams, **Managing Employee Performance : Design and Implementation in Organizations**, London, Thomson Learning, 2002, p. 85.

Tablo 1: SMART Açılımı

S	Specific – Stretching	Belirli, iş hakkında kesin tanımlar içermeli
M	Measurable	Ölçülebilir, başarıyı değerlendirmek için ölçülebilmeli
A	Agreed – Attainable – Achievable – Acceptable	Kabul edilen, değerlendirmenin her iki tarafınca da mutabık kalınan
R	Realistic - Result-oriented – Relevant	Gerçekçi
T	Time related	Zamanla ilişkili, belirli bir süresi olan

Kaynak: Richard S. Williams, **Managing Employee Performance : Design and Implementation in Organizations**, London, Thomson Learning, 2002, p. 85.

Performans planlamanın sonunda hem çalışanlar hem de yöneticiler ortak bir şekilde, çalışanların yıl içindeki temel sorumlulukları nelerdir, çalışanların başarılı olup olmadıklarını nasıl anlayabiliriz, çalışanlar bu sorumluluklarını ne zaman uygularlar, çalışanlar iş görevleri ile ilgili olarak hangi seviyede otorite sahibidirler, hangi iş sorumlulukları en önemli, hangileri daha az önemlidir. Belirlenen sorumluluklar, departman ya da şirkete nasıl katkıda bulunurlar, çalışanlar neden yöneticilerinin onların yapmalarını istedikleri şeyleri yaparlar, yöneticilerin, çalışanların görevlerini başarabilmeleri açısından nasıl yardımları olabilir, yöneticiler ve çalışanlar, engelleri aşma konusunda bir arada nasıl çalışabilirler, çalışanlar görevlerini başarabilmek amacıyla, yeni yetenekler kazanımı için geliştirilmeye ihtiyaç duyarlar mı, yöneticiler ve çalışanlar, problemlerin önlenmesi ve güncelliği koruyabilmek adına yıl boyunca nasıl iletişim sağlayabilirler gibi sorulara ortak yanıtlar verebiliyor olmalıdırlar.⁸³

Eğer yöneticiler ve çalışanlar bu sorulara ortak yanıtlar verebiliyor ve bunun sonucunda karşılıklı memnuniyet sağlanabiliyorsa, planlamanın etkin olduğunu söylemek mümkündür. Performans Yönetim Sisteminin ilk aşaması olan planlamanın

⁸³ Bacal, a.g.e., p. 27.

etkin olması, takip edilecek diğer aşamaların temellerinin de sağlam atılması anlamına gelecektir.

1.5.2. Yönlendirme ve Geri Bildirim

Performans Yönetiminin en önemli amacı olan sürekli gelişme, sürekli yönlendirmeyi ve geribildirimde bulunmayı gerektirir. Performans dönemi içinde yapılması öngörülen görüşmeler dışında yöneticiler, çalışanlar ve iç/dış müşteri arasında sürekli bir geribildirim söz konusudur. Geribildirimde bulunmak için performans görüşmesi zamanının beklenmesi zorunlu olmamalıdır.⁸⁴

İşletmelerde yönetim sistemlerinin amacı, insanları harekete geçirmektir. Bu da ancak iletişimle olabilir. Geribildirim de bu yönden haberleşme sürecinin en önemli bileşenidir. Bu açıdan bakarsak geribildirim; haberleşme sürecinin etkinliğini artırır ve haberleşme sürecinin düzenli ve sürekli olmasını sağlar nitelikte bir otokontrol mekanizmasıdır. Aynı zamanda geri bildirim, takım çalışmasının ilk şartıdır. Buna bağlı olarak, verimliliğin artmasına yardımcı olur ve fiilen elde edilen sonuçlar ile hedeflenen sonuçların aynı olup olmadığını kontrol etmeyi sağlar⁸⁵.

Performans geribildirimi; çalışanlara, iletilen performanslarını değiştirebilmeleri için fırsat sağlayan bilgiler niteliğindedir. İş görenler, beklenen performans standartlarını karşılayıp karşılamadıklarına dair geribildirimi almadıkları takdirde performans problemleri ortaya çıkabilir. İş gören kendisinden ne yapması beklendiğini biliyor fakat performansının standartlara ne kadar yakın olduğunu bilmiyorsa, etkin ve etkin olmayan performansla ilişkin belirli ve ayrıntılı geribildirim verilmesine ihtiyaç duyar.⁸⁶

Geribildirim, çalışanların hedeflerini ne kadar iyi başardıklarını bilmelerine yardımcı olur. Başarımın doyurucu olduğu varsayılırsa, bu, kişilerin özgüvenlerini ve başarı

⁸⁴Esin Astarlıoğlu, “Performans Yönetim Sistemi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997, s. 27.

⁸⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. bs., İstanbul, Beta Basım, Mart 2001, s. 425.

⁸⁶ A. Raymond Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Ed. Canan Çetin, İstanbul, Beta Basım Yayım, Aralık 1999, s. 73.

duygularını arttırır. Başarım geribildirimi hem daha iyi başarımlara ve motivasyona, hem de daha özverili bir çalışma tutumuna vesile olur.⁸⁷

Yürümeyi, konuşmayı, yazmayı, araba kullanmayı ya da bilgisayar kullanmayı geribildirim olmadan öğrenmemiz mümkün değildir. Geribildirim aslında varoluşun bir parçasıdır. Yani geribildirim öğrenmenin temelini oluşturur. Kişiler geribildirimi genelde ‘bilgi’ ve ‘veri’ anlamında kullanırlar. Eğer ‘bilgi’ ve ‘veri’ size hangi davranışın değişeceğini söylemiyorsa, bu geribildirim değildir.

Birçok şirket çok fazla veriye sahip olmasına rağmen, geribildirim oldukça azdır. Bir bilgiyi performans geribildirimi olarak düşünmek için, bu bilginin en az iki fonksiyonu sunması gereklidir. İlk olarak hedef ve amaçlara ilişkin nerede durulması gerektiğini, ikinci olarak da iyileştirme için ne yapılması gerektiğini söylemelidir.⁸⁸

Yöneticiler performans değerlendirme görüşmesinde astları ile yapacakları mülakatlara yeterli zamanı ayırmadıkları, astlarına eksikliklerini ve olumlu davranışlarını açık ve anlaşılır bir dille belirtmedikleri, performans değerlendirme puanına nasıl ulaşıldığını açıklamadıkları takdirde değerlendirilen kişi performans değerlendirme sonucunun kendi performansı ile ilişkili olmadığını düşünebilir ve bu nedenle de performans değerlendirme sonucunun adil ve güvenilir olmadığı kanaatine varabilir. Fakat bu görüşmelerde somut geribildirim verildiği, değerlendirme puanlamasının hangi davranış ve tutumların sonucu olarak ortaya çıktığı açıklanırsa, çalışanların performanslarını geliştirmek yolunda daha fazla gayret gösterdikleri gözlemlenmiş ve saptanmıştır.⁸⁹

Performans geribildirimi konusunda yapılan geniş kapsamlı bir araştırmada Balcazar, Hopkins ve Suarez, geribildirim performansını hep aynı şekilde iyileştirmediğini,

⁸⁷ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun vd., İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:57, ty., s. 540.

⁸⁸ Aubrey C. Daniels, **Performance Management: Improving Quality Productivity Through Positive Reinforcement**, Third Ed., Tucker Georgia, Performance Management Publications, 1989, p. 185.

⁸⁹ Berrin Erdoğan, “Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler,” **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 27, S. 2, Kasım 1998, s. 80.

ödöl ve / veya hedef belirleme prosedürleri eklemenin, geribildirimın etkilerinin tutarlılık içinde ilerlemesini sağladığını, geribildirimın bazı özelliklerinin, iyileştirilmiş performansla diğerlerinden daha sürekli ilişki içinde olduğunu görmüşlerdir.⁹⁰

Geribildirim sistemlerinin oluşturulması konusunda endüstri, iş yaşamı ve okullarla deneyimlerini paylaşan Thomas Gilbert geribildirimın organizasyonlarda en az %20, genellikle %50, hatta bazen 6 kata varan oranlarda iyileşme sağladığını söylemektedir.⁹¹

1.5.3. Değerlendirme

Gelişen dünyada rekabet oldukça önem kazanmış, örgütler daha iyi olma peşinde her gün yeni metotlarla piyasada kalmak için çaba sarf eder duruma gelmişlerdir. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri için birçok faktöre ihtiyaçları vardır. Ancak tüm örgütler, insanlar, iş görenler tarafından yönetilir ve işletilir. Bu sebepten dolayı örgütün başarısı iş görenin başarısı ile doğru orantılıdır. İş görenin başarılı olup olmadığı da iş görenin performansına göre belirlenir. İş görenler işlerinde göstermiş oldukları performans ölçüsünde işletmelerine artı değerler katabilir, işletmelerini daha iyiye götürebilirler. Tüm bunların ışığında örgütler iş görenlerinden maksimum performansı alabilmek için performans değerlendirme yöntemlerine başvurmak zorunda kalmışlardır.

Performans, çalışan kişinin belirli bir zaman diliminde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle ulaştığı sonuçlardır. Bu sonuçların olumlu olması durumunda çalışan kişi 'yüksek performans' göstermiş olur. Olumsuz sonuçlarda ise 'düşük performans' söz konusudur.⁹²

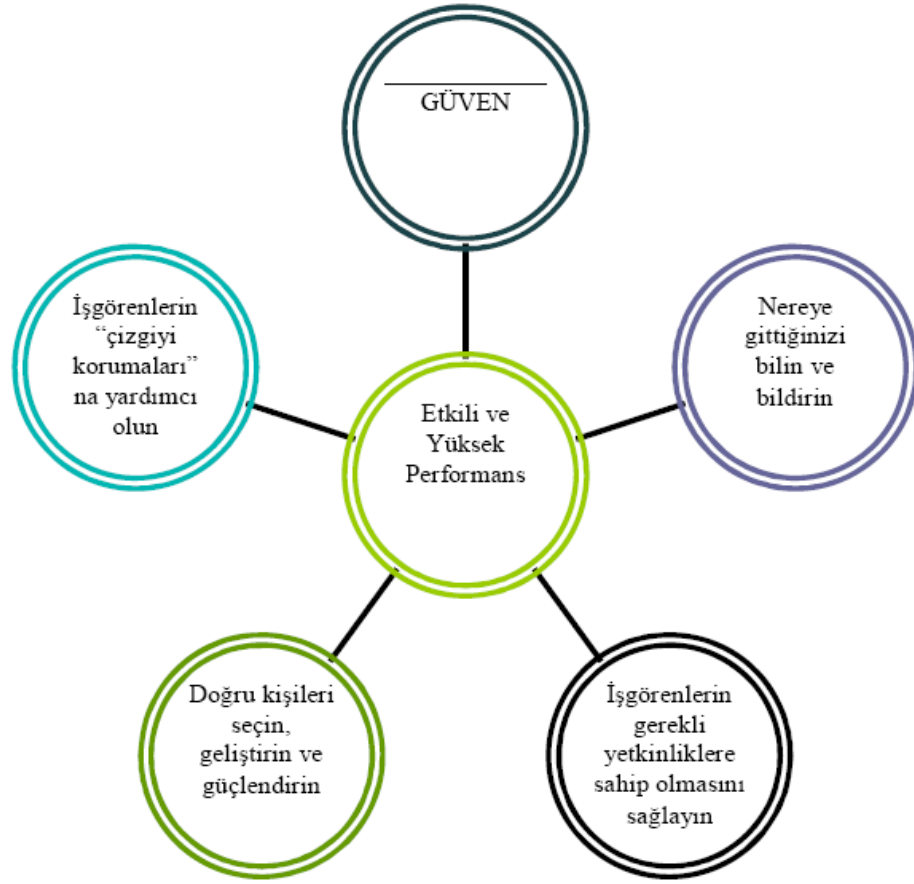
⁹⁰ Daniels, **a.g.e.**, p. 181.

⁹¹ **A.e.**, s. 184.

⁹² Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2002, s. 209.

Etkili ve yüksek bir performans sağlamak; uygun bilgi, beceri ve yeteneklere sahip yöneticilerle olur. Yöneticilerin etkili ve yüksek bir performans istemeleri durumunda aşağıdaki şekilde de belirtildiği gibi beş temel unsura ihtiyaçları vardır.⁹³

Şekil 2: Etkili ve Yüksek Performans İlkeleri



Kaynak: İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002, s. 31.

Performans değerlendirme, iş göreni tüm yönleri ile ortaya koyan, iş görenin örgüte zarar veya katkılarını tespit eden bir değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirmede iş görenlerin performansı değerlendirildiği gibi, örgütün tamamının da performansı değerlendirilir.

Bir başka açıdan performans değerlemesi, bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya

⁹³ Barutçugil, a.g.e., s. 31-32.

alışan analizler ve değerlendirmeler olarak tanımlanabilir.⁹⁴ Ancak, gerçek bir performans değerlendirmesinden bahsedebilmek için; doğru zamanda, doğru yerde, doğru ortamdaki doğru işe, gereken çabayı gösteren iş görenin çalışması dikkate alınmalıdır.⁹⁵ Performans değerlendirmenin amacı, işletmenin kar ve zararından ziyade iş görenlerin iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Böylelikle iş görenler eksik taraflarını görerek eksiklikleri düzeltmeye çalışırlar.

Performans değerlendirmede günümüz klasik değerlendirme anlayışındaki çeşitli eksiklikler ve yetersizlikler yüzünden bazı yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bunların genel kabul görenlerinden bazıları ele alınacaktır.

Sanayi ağının yirminci yüzyılda yerini bilgi çağına bırakması ile rekabetin temel varsayımlarından birçoğu geçerliliğini yitirmiştir. şirketlerin başarılı olabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yeni teknolojiye çabuk adapte olabilmeleri, aktif ve pasiflerini mükemmel şekilde yönetmeyi başarmaları artık yeterli olmamaktadır.

Bilgi ağının ortamı, hem imalat hem de hizmet sektöründe faaliyette bulunan organizasyonların başarıyı yakalayabilmeleri için yeni yeteneklere ve güce sahip olmalarını gerektirmektedir. şirketlerin maddi olmayan değerlerini keşfetmeleri ve harekete geirmedeki becerileri, fiziksel ve finansal varlıklarını yatırımlarda değerlendirmelerinden ve ynetmelerinden çok daha fazla önem kazanmıştır.

Mevcut müşterilerin sadakatini korumayı ve etkin ve verimli hizmet götürülebilecek yeni müşteri kitleleri ve yeni pazarlar bulmayı sağlayacak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, hedef müşteri kitlesi talebine uygun yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerle üretilmesi ve bilgi teknolojisi, veri tabanları ve sistemlerinin yaygınlaştırılması, maddi olmayan

⁹⁴ Zayyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayıncılık Kitabevi, 2000, s. 164.

⁹⁵ Melih Topaloğlu ve Alev Sökmen, “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İş gören Performansı İlişkisi,” **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, No: 2, 2003, s. 136.

değerlerin bir şirkete sağlayabileceği faydalardandır.⁹⁶

Balanced Scorecard, kalite güvence, toplam kalite, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, entegre tedarik zinciri, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi akımlardan beslenerek, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan stratejik bazda bir yönetim anlayışıdır.⁹⁷

BSC, kısa ve uzun dönemli amaçları, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden – sonuç hiyerarşisi içerisinde, dengeli bir şekilde kurum stratejisine yansıtır niteliktedir. Zor zamanlarda güç elde edilebilen sonuçlara ulaşabilmek için örgütlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin etkinliğini sağlayacak bir anahtar olarak amaçların ve davranışların entegrasyonunu sağlar.⁹⁸

Scorecard'ı, kurum stratejilerini uygulamaya dönüştürmede başarısız olan şirketlerin stratejilerini uygulamasına yardım eden; stratejilerini, uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendiren ve bu ilişkileri temsil eden değişkenleri gözlemleyerek, stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşmadığını kontrol eden ve başarıya ulaşmada yeni bir yönetim yaklaşımı olarak da değerlendirmek mümkündür.⁹⁹

Bugün, organizasyonlar dinamik ve kompleks bir çevrede rekabet etmektedirler. Amaç ve yöntemleri anlamak hedeflere ulaşmak için çok önemli bir adımdır. Balanced Scorecard, çalışanların şirket vizyonunu gerçekleştirmek için motive edilmelerini sağlar. Bu sadece bir performans değerlendirme ve ölçme yöntemi değildir. İnsanların stratejik hedeflerinin başarıya ulaşmasına odaklanmış, şimdiki performans ve gelecek performans hedeflerine geri besleme oluşturan bir yönetim sistemi anlayışıdır. Stratejik bir yönetim anlayışının temeli ve odak noktası geçmiş ve bugün değil gelecektir.¹⁰⁰

⁹⁶ Robert S. Kaplan and P. David Norton, **Balanced Scorecard**, Çev. Serra Egeli, 3. bs., İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s. 4.

⁹⁷ Mehmet Özkan, “Balanced Scorecard’a Giriş” (Çevrimiçi)
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81, 23 Mayıs 2009.

⁹⁸ Barutçugil, **a.g.e.**, s. 132.

⁹⁹ Koçel, **a.g.e.**, s. 372.

¹⁰⁰ M. Akif Çukurçayır ve H. Tuğba Eroğlu, **Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetim**, 1. bs., Konya, Çizgi Kitabevi, 2003, s. 228-229.

Balanced Scorecard, organizasyonların geçmiş performanslarına ait ölçülerin, gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar. Scorecard'ın hedef ve ölçüleri belirlenirken şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde bulundurulur. Scorecard'da yer alan hedef ve ölçülerle, şirketin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir; finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme, Balanced Scorecard'ın ana çerçevesini oluşturur niteliktedir.¹⁰¹

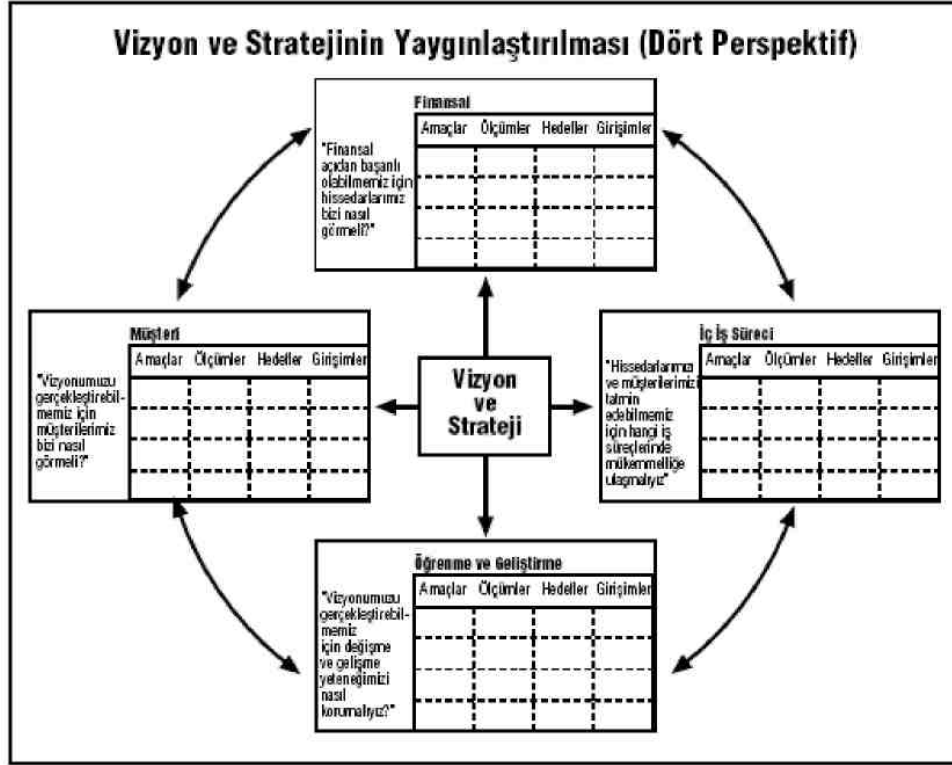
Şekil 3'de görüleceği üzere, işletmelerin strateji ve vizyonları fiziksel ölçülere dönüştürülmeye çalışılmıştır. BSC bu boyutların dengede olması gerektiğini savunur. Bilgi çağının zorunlu kıldığı yeni iş ortamı; global ölçekli, tedarikçisinden müşterisine kadar bir değer zinciri yaratabilen, hızlı değişim ve yenilik yetilerine sahip, bilgi işçilerinin ağırlığını hissettirdiği, geçmişin bilgisine sahip ancak yüzü geleceğe dönük, birbirine entegre olmayı başarmış ve fonksiyonel yapıya kavuşmuş firmalara yaşama hakkı tanımaktadır. O halde işletmeler sadece maddi varlıklarını değerlendirerek sağladıkları bilgiyi kısa dönemli taktiksel amaçlar için kullanmakla bir yere varamazlar.

“Farklı olmanın gerekliliğine inanan yeniliğe açık işletmeler, finansal ölçümler sonucu tespit ettikleri maddi kaynaklarının yanında maddi olmayan kaynaklarını/değerlerini de hesaba katmak zorundadırlar.”¹⁰²

¹⁰¹ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s. 9.

¹⁰² Ali Şahin Örnek, “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç,” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 2, S. 3, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi06/ornek.html>, 28 Mayıs 2009.

Şekil 3: Dört Bakış Açısının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi



Kaynak: Y. Argüden vd., **Balanced Scorecard**, 1. bs., İstanbul, ARGE Danışmanlık Yayınları, 2000, s. 21.

Balanced Scorecard, organizasyon içerisindeki bölümlerin her birinin hedeflerine, finansal hedeflerin çok ötesinde bir genişlik ve bakış açısı kazandırır. Şirket yöneticileri bölümlerin müşteriler için ne şekilde değerler yaratmakta olduğunu ölçümleyebilir; şirket içi kaynaklarda artış sağlamak, gelecekteki performansı pozitif yönde etkilemek için yapılması gereken yatırımları tespit edebilir. Finansal bakış açısı sayesinde kısa dönemdeki performansa ait bilgileri sergileyen Balanced Scorecard, uzun dönemde üstün finansal ve rekabetçi bir performansa ulaşabilmek için gereken değer etkenlerinin neler olduğunu da açıklar.

Balanced Scorecard, finansal ve finansal olmayan ölçüleri şirketin her tabakasında yer alan çalışanlar için gerekli bilgi parçasının bir bölümü olarak görür. Aynı zamanda hedefler ile dışarıdan gelen sonuçlar arasındaki bağlantıyı yapmak, bunu objektif olarak değerlendirmek ve kritik yönetim proseslerini stratejik yönetim sistemine dönüştürmeyi başarmak isteyen bir sistemdir.

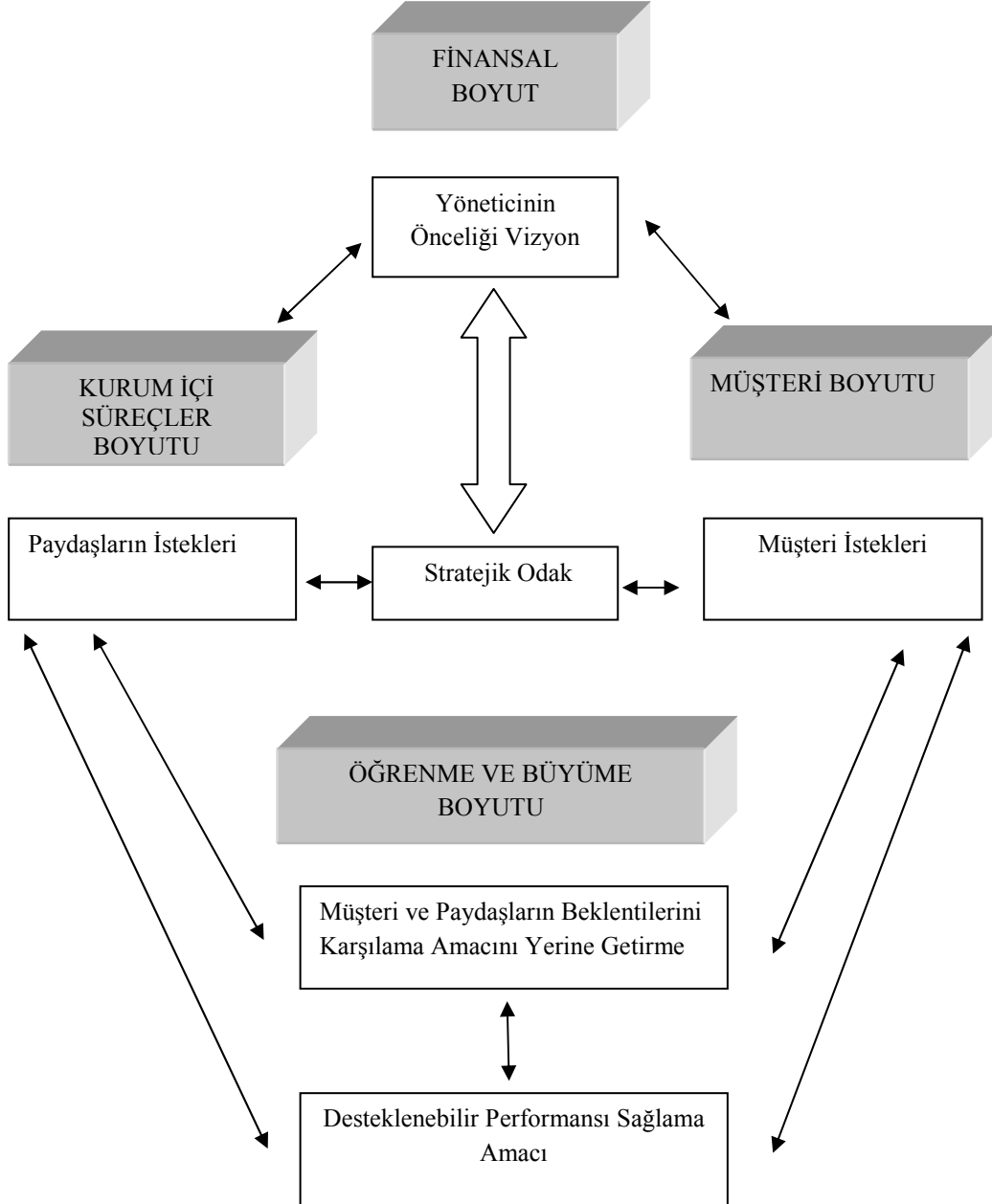
Vizyon ve strateji hakkında ortak karar sağlamak ve bunları açıklamak, stratejik hedefler ve ölçütlerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki ilgili bağlantıların kurulmasını sağlamak, stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek, stratejik geri bildirim ve öğrenmeyi artırmak gibi önemli yönetim uygulamalarının yerine getirilebilmesi için Scorecard ölçülerinden faydalanılır.¹⁰³

Balanced Scorecard, finansal boyut, müşteri boyutu, operasyonel boyut ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere durumun dengeli bir şekilde ortaya konulması gerektiğini vurgulamaktadır. Dört boyutta performans ölçütlerinin tespiti için de şu soruların cevaplandırılması önerilmektedir: Şirketimiz hangi sayısal hedeflere ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı olarak kabul edilecektir? Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız? Müşterilerimizi tatmin etmek için hangi süreçlerimizde mükemmelliğe ulaşmayı hedeflemeliyiz? Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modelimiz olmalı?¹⁰⁴

¹⁰³ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s. 12.

¹⁰⁴ Yılmaz Argüden vd., **Balanced Scorecard**, 1. bs., İstanbul, ARGE Danışmanlık Yayınları, 2000, s. 14.

Şekil 4: Balanced Scorecard Boyutları



Kaynak: M. Akif Çukurçayır ve H. Tuğba Eroğlu, 'Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi,' **Sayıştay Dergisi**, S. 53, No: 45, Ankara, T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayını, 2004, s. 45.

BSC, bu sorulara cevap verilmesini esas alan ve her şirket için özgün olarak geliştirilmesi gereken bir kavramdır. BSC, stratejinin, iş sonuçlarına süratle ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araçtır. BSC uygulaması için öncelikle, yönetimin benimsediği bir stratejinin ortaya konması gerekmektedir. Stratejiler uzun vadelidir ve ulaşılması da çok kolay değildir. Bu yüzden somut ve

küçük adımlarla gerçekleştirilmelidir. BSC, yönetimin bu somut adımlara ilişkin sebep – sonuç varsayımlarına dayandırılır. Dolayısı ile BSC bu varsayımların test edildiği uygulama aşamasına, geri besleme ve öğrenme süreciyle bağlanma zorunluluğunu ortaya koyar. Aynı şekilde BSC stratejik girişimlerin başarılı olabilmesi için kurum içinde sistematik yayılıma da önem verilmesini sağlar. Böylelikle BSC, kurumun farklılığın oluşturulması için gerekli adımlara odaklanmasına destek olarak, bu yöndeki gelişmelerin izlenebileceği dengeli, ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenmesini ve paylaşılmasını sağlar. BSC’ın başarısı, stratejik hedeflerin; süreç, takım ve kişi hedeflerine kadar indirgenebildiği somut adımların ortaya konmasını sağlamasında yatar.

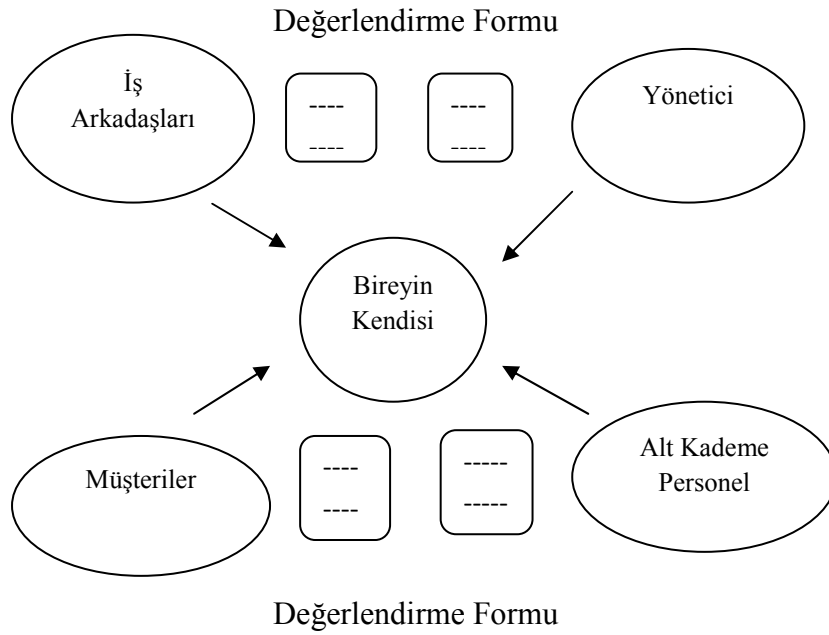
Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi de 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Bu, çoklu değerlendirme sistemi olarak da ifade edilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir iş görenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o iş görenin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, tedarikçilerden ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir. İş gören performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle iş gören performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği umut edilmektedir.

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında fikir ve düşünce kazandırabilmektir. 360 derece geri bildirim sisteminin, çok yönlü ve detaylı bilgi sağlaması, takım gelişimine katkı sağlaması, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararları olduğu ifade edilirken, sistemi uygulayanların, geri bildirimden çok fazla beklentisinin oluşması, ve bir süre sonra da katılımcıların desteğini ve güvenini kaybedebileceği gibi bir risk taşıması da bu yöntemin sakıncalı yönü olarak ifade edilmektedir. Her kurum kültürü 360 derece değerlendirmeye uygun olmayabilir. Genelde 360 derece değerlendirme tamamen

gelişim odaklıdır ve iş görenin bu tür değerlendirmeye gönüllü olarak, isteyerek iştirak etmesi önemlidir.¹⁰⁵

Performans değerlemede klasik görüşlerde, yalnızca patronun astlarını değerlendirebileceği düşüncesi temeli vardır. Gerçekte bakıldığında ise patron bu kararı verebilme konusunda en az bilgi sahibi kişi olarak nitelendirilebilir. Patronun vekili olarak bu kararı veren yönetici de değerlemede tek yanlı bir tutumda kalabilmektedir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı işletmeler, bireyin performans değerlemesinde ortak olduğu kabul edilen çok sayıda ilgilinin katkısını işin içine katmayı tercih etmeye başlamıştır. Buna göre ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler değerlendirme grubunda bulunabilir.¹⁰⁶

Şekil 5: 360 Derece Performans Değerlendirme



Kaynak: Zayyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**, 8. bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 1997, s. 169.

Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz – on iki kişilik bir isim listesi önerir. Bu kişiler, doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri,

¹⁰⁵ M. Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C. 35, S. 1-2, 2002, s. 167.

¹⁰⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 169.

iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildiriminde bulunabilecek herhangi bir kişi olabilir. Bazı durumlarda dış müşteriler de çalışanın performansını derecelendirebilirler. Önerilen kişiler listesinden üst yönetici o çalışan için performans anketini dolduracak altı – on kişiyi seçer. Bu kişiler, anket formlarını doldururlar ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirirler. Çalışan da ayrıca kendi performansını derecelendiren bir formu doldurabilir. Anket cevapları bir araya getirilir ve çalışan kendi performansı ile kendisi hakkındaki algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirmesi gereken yönlerini vurgulayan bir rapor alır.¹⁰⁷

Uygulama sırasında da şu adımlar izlenmelidir: Amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi için çalışanlarla bir toplantının yapılması uygulamanın ilk adımı niteliğindedir. Sonrasında ise, anket formlarının dağıtılması, bunların doldurulması ve toplanması, formların işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye, bir örneğinin çalışana verilmesi, çalışanla sonuçları tartışmak, nelerin performans değerlendirme dokümanına gireceğine karar vermek ve geliştirme çabalarını planlamak için bir görüşmenin yapılması, sürekli geribildirim verilmesi ve değişim ve gelişim düzeyini belirlemek ve izlemek için aynı modeli kullanarak yeniden anketin uygulanması gerekmektedir.¹⁰⁸

1.5.4. Gelişim Planlaması

Çalışanların gelişimlerinin planlanması, Performans Yönetim Sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu için büyük önem taşır. Bazı yöneticiler, verilen eğitimlerle çalışanların üretkenliğinin arttığını ancak, hedeflere ulaşmada yetişmek zorunda oldukları son dakika sınırı nedeni ile çalışanların bir an dahi işten ayrılmalara göz yummadıklarını belirtmişlerdir. Aynı neden takım çalışmalarının oluşturulmaması için de gösterilmektedir. Toplam kalite

¹⁰⁷ Barutçugil, a.g.e., s. 203.

¹⁰⁸ A.e., s. 205.

ortamında sürekli öğrenme, yetkilendirme ve çalışanların geliştirilmesi kritik önceliklerdendir.

Eğer bir organizasyon çalışanların gelişimi ve yetkilendirilmesi gibi değerleri öncelikli olarak ele alıyor ise, bunu sağlayacak gerekli kaynakları oluştururken kısa dönemli hedeflerde düşüşler yaşanabileceğini kabullenmek zorundadır. Organizasyonlar ancak beceri kazanan bireyler aracılığı ile geliştirilebilirler. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez; ama bu gerçekleşmeden de örgütsel öğrenimden bahsedebilmek söz konusu değildir.¹⁰⁹

1.6. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNDE HATALAR

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

Çalışmamızın aşağıdaki kısmında performans değerlendirmesi sırasında yapılan çeşitli hatalardan ve bunları önleme çalışmalarından bahsedilecektir.

Hale etkisi, genel olarak değerlendiricinin değerlendirmede tek nitelik ya da özelliğe önem verip, diğer hususları dikkate almamasından ve tüm değerlendirmeyi, çalışan hakkında edinilmiş genel bir kanı ya da izlenim doğrultusunda oluşturmasından kaynaklanan bir hatadır.

Hale etkisi, bir yöneticinin elemanını, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesinden kaynaklanır. Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir çalışan işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne

¹⁰⁹ G. Kenny, **Strategy: Balanced Scorecard - Why It Isn't Working**, New Zealand Management, 2003, yy. p. 32.

çıkarılması ve değerlendirmede belirleyici olması da hale etkisinin oluşmasına neden olur.¹¹⁰

Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan diğer bir durum da, değerlendirmeyi yapan kişinin performans kriterlerinin arasındaki farkı yeteri kadar ayırt edememesinden ya da bir kriteri, diğerine göre çok daha önemli bulmasından da kaynaklanabilir. Örneğin ekip çalışması ve işbirliği faktörlerinin aynı olduğunu düşünerek değerlendirme yapan kişiler hale etkisi altında kalabilirler.

Hale etkisinin oluşumundaki nedenlerden bir diğeri ise değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendirdiği bireye karşı ilk izleniminden kaynaklanan olumlu ya da olumsuz bir görüşe sahip olmasıdır. Bu görüş, yapılan değerlendirmeyi olumlu veya olumsuz yönde baştan sona etkileyebilir. Değerlendirme sonuçları ile ilgili çalışanlara geribildirim sağlamak, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek güçleşebilir.

Hale etkisinden kaynaklanan hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatanın bilinçli olarak yapılmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir.¹¹¹

Hale etkisinin azaltılmasındaki yollardan biri de, değerlendirme sonucuna karar vermeden önce değerlendirme sisteminin, çalışan ve yönetici arasında yapılacak gözden geçirme toplantılarına müsaade etmesidir. Bu görüşmelerde çalışanlar başarısız olduğu yönlerde fikir bildirebilir ve kısmen başarılı olduğu alanlar tespit edilebilir. Bu etkiyi azaltmanın bir diğer yolu da değerlendiricinin çalışanları önce tek niteliğe veya faktöre göre değerlendirmesi, bu faktörü bitirdikten sonra bir diğerine geçmesidir. Böylece hepsini tek standarda göre ele alabilir.¹¹²

¹¹⁰ Flippo, **a.g.e.**, p. 215.

¹¹¹ Uyargil, **a.g.e.**, s. 75.

¹¹² Michael R. Correl, Frank E. Kuznitz and Nobert F. Elbert, **Personnel/Human Resource Management**, New York, Macmillan Publishing Company, 1992, s. 238.

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen için somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken, ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar lme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda, yani lme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. lme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerleme sonucu da hatalı olacaktır.¹¹³

Aşırı hořęrl ve aşırı katı olma, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Aşırı hořęrl veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla iş gören, hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir.

Ortalama eğilim hatası, değerlendirme yapan kişinin bütün çalışanları orta değerlere yakın biçimde değerlendirmesidir. Eğer değerlendirici, değerlendirme yeteneğine gvenemiyor ya da tepkilerden çekinerek yüksek veya alçak değerler vermekten kaınıyorsa hatalar ortaya çıkacaktır. Bu durumda, değerlendirilen kişiler arası farklar azalacak ve etkili bir değerlemeden söz edilemeyecektir.

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi, ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Taraflı lm, değerlemenin taraflı yapılmasıdır. Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiye sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması taraflı ölçüme neden olmaktadır. Aksi takdirde, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmayabilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu

¹¹³ John R. Schermerhorn, **Management and Productivity**, Third Ed., Atlanta, Prentice Hall, 1989, p. 161.

doğurabilir. Ayrıca, yönetici çalışanın bir önceki performans değerlendirmesine benzer puanlar verme hatasına düşebilir.

Değerlendirici, değerlendirme döneminin her anında çalışanın performansını yakından takip edemeyebilir. Performans görüşmesi yaklaşırken gözlemde bulunmaya başladıysa, değerlendirme görüşmesinde en yakın zamandaki davranışlar akla gelecektir. Fakat bu sonuçlar homojen bir şekilde gerçeği yansıtmayacaktır.¹¹⁴

1.7. BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ

Performans yönetim sistemlerinde sorun yaşamayan işletmelerin sayısı azdır. Çok fazla veri ile ilgilenilmesi, kısa döneme odaklanılmasını engellemektedir. Öte yandan, raporların geçmiş deneyimlere ve sezgilere göre oluşturulması, verilerin çok fazla özetlenmesi sonucunda anlamsızlaşması, yetersiz sayıda ölçütün kullanılması (genellikle finansal ölçütlere odaklanılması ve müşteri ve çalışanların tatmini gibi uzun dönemli ölçütlerin değerlendirilmemesi), çelişkili ve gereksiz verilerin toplanması, yanlış performans ölçümünün sürdürülmesi (Bir alan için uygun olan bir performans ölçümü diğer alanlar için anlamsız olabilir), rekabetin özendirilmesi ve takım çalışmasının olumsuz olarak etkilenmesi, gerçekçi olmayan ve anlamsız ölçütlerin kurulması, ölçütleri ilişkilendirmede başarısızlık (Ölçütlerin işletmelerin stratejik plânları ile bağlantısı kurulmalı ve işletmedeki tüm düzeylere iletilmelidir), ölçümler arasındaki sürenin belirlenmesi, müşterinin ihmal edilmesi, yanlış alanlara odaklanılarak yanlış soruların sorulması ve performans ölçüm sisteminin amacının anlaşılmaması, işletmelerin genel olarak, performans ölçüm sistemlerinde yaptıkları hatalar olarak belirtilmektedir.¹¹⁵

¹¹⁴ Akif Helvacı, **a.g.e.** s. 161.

¹¹⁵ W. Artley and S. Stroh, "Establishing An Integrated Performance Measurement System," Vol. 2, 2001. (Çevrimiçi) <http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/Volume%202.pdf> 18 Nisan 2009.

2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİSİ

2.1. ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans değerlendirme sisteminin ücretlerin belirlenmesinde kullanılması, olumlu sonuçlar yaratma potansiyeline sahip olması yanında, diğer yandan sorunlar getirmeye açık bir uygulamadır. Günümüze kadar yapılan araştırmalarda, insan kaynakları uygulamalarının (seçme ve yerleştirme, eğitim, kariyer planlama, performans değerlendirme, performans yönetim sistemi, takım çalışması vb.) işletme stratejileriyle olan uyumunun çalışanların performansları üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmıştır.¹

Ücretlerin belirlenmesinde etkili olan önemli bir faktör, performans değerlendirme sisteminden elde edilen değerlendirme sonuçlarıdır. Bu sonuçlar, ücretin tamamen veya kısmen belirlenmesinde baz alınan verilerdir. Çoğunlukla, performans değerlendirme sonuçları ücret artışları, ücret düzenlemeleri veya temel ücretin dışında olan primler vb. ücret gelirleri için kullanılır.

Yani söylenebilir ki, performans değerlendirme sonuçları temel ücretten çok; motive etme, performansı artırma etkisi taşıyan primler gibi ekstra ücret kalemleri üzerinde etkilidir. Fakat performans değerlendirme sonuçları ücret artışları üzerinde etkili olacağından, dolaylı olarak çalışanın alacağı temel ücretin de belirlenmesi üzerinde etkili olmuş olurlar. Performans değerlendirme sonuçlarından ücret – maaş yönetiminde yararlanılması, sonuçları açısından oldukça kritik bir durum oluşturmaktadır.²

¹ Ömer Biçer, “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Performansları ile İlişkisi ve Konu ile İlgili Bir Araştırma,” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s. 89.

² Uyargil, **a.g.e.**, s. 124.

Ücret belirlenmesinin yöneticiler için çok önemli olmasının nedeni, onların çalışanların ne ücret alacağına karar vermeleridir. Dolayısıyla çalışanların hayat standartları, yöneticilerin kararlarına göre belirlenecektir. Yüksek veya düşük, herhangi bir seviyedeki bir çalışanın ücreti başka birisi tarafından belirlenecektir ve çalışanlar için, başkaları tarafından ne şekilde değerlendirildikleri kadar önem taşıyan başka bir konu, pek az vardır.³

Performans değerlendirme sisteminin temel amacı, verimliliği arttırmaktır. Bu amaca ulaşılması için, çok güçlü bir motive edici olan ücret faktörü, özendirici olarak kullanılarak çalışanların daha verimli, etkili, uyumlu çalışmaya teşvik edilmesini hedefler. Bu bahsedilen hedefe ulaşmak için ise, birtakım şartların gerçekleşmesi gereklidir. Bu şartlardan en temel olanları bireysel performanstaki farklılıkların ödül sistemine adil olarak yansıtılabilmesi ve çalışanların performans değerlendirme sistemine olan güvenlerinin sağlanmasıdır. Fakat işin içine insan faktörünün girmesi ve bu bağlamda subjektiflik riskinin gün yüzüne çıkması, daha önce de değinildiği gibi performans değerlendirme sisteminde, performans değerlendirme sonuçlarının ücrete adil bir biçimde yansıtılamamasına yol açar yönde bir hataya sebep olabilmektedir. Bu değerlendirme hataları da, çalışanların beklentilerinin karşılanamaması sonucunu doğurup, sonuç olarak sisteme olan güvenlerinin azalmasına neden olur. Performans – ödül ilişkisini kurarak ve iş görenleri motive ederek, daha verimli çalışmalarını sağlamak isteyen işletmelerin, bu konuda oldukça dikkatli olması gerekmektedir.⁴

Performans değerlendirme sisteminin ücretlerin belirlenmesinde kullanılması, çoğunlukla sağlam organizasyon yapılarına sahip, insan kaynakları departmanı bulunan, fazla sayıda işçi çalıştıran büyük işletmelerde tam anlamıyla uygulanmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça, işletmelerin bir insan kaynakları yönetimi uygulaması olan performans değerlendirmeye daha fazla önem verecekleri

³ Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, **Human Resources Management**, Sixth Ed., Harlow, Pearson Education Limited Edinburgh Gate, 2005, p. 594.

⁴ Uyargil, **a.g.e.**, s. 125.

varsayılmaktadır.⁵ Büyük organizasyonlu, dünya çapında faaliyet gösteren bir işletmede yapılan araştırmaya göre performans değerlendirme sonuçları, başarılı bulunan çalışanlara yaklaşık % 5 – 7 arası ücret artışı getirmektedir.⁶

Performans değerlendirme sistemi konusundaki araştırmaların çoğunluğu, işçilerden nasıl daha verimli performans alınacağına ve uygun, geçerliliğe sahip teşvik edicilerin nasıl dizayn edileceğine yöneliktir. Oysa bir o kadar dikkatte, çalışanların performans değerlendirme sistemi hakkındaki algılarına, görüşlerine ve yönetim hakkındaki şüphe ve kaygılarına çekilmelidir.⁷

Çalışanların sistem hakkındaki şüpheleri, sisteme karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olabilir. Bu bakımdan performans değerlendirme sisteminin ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasında çıkan sorunlar konusunda, performans değerlendirme sistemine karşı gelişen olumsuz tutumlardan da bahsetmek gerekir. Bu olumsuz tutumlara, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından bakılmalıdır.

Performans değerlendirmesini zaman alıcı olarak görmeleri, yöneticilerin bu işi gerçekleştirmek için yeterli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmamaları, yöneticilerin, performans değerlendirmeye karşı sahip oldukları olumsuz düşüncelerin onları yanlış değerlendirme yapmaya itebilecek olması, performans değerlendirmenin hazırlık gerektiren bir faaliyet olması, örgütün bireylerle ve birbirleriyle çatışan amaçlarını uyumlu hale getirmenin güçlüğüne yöneticiler açısından halledilmesi gereken önemli bir sorun olması, yöneticilerin demokratik yönetim tarzını benimseme zorunlulukları ve yöneticilerin, performans değerlendirme sonuçları kullanılarak yapılan düzenlemelerle astlarının kendileriyle aynı veya daha yüksek seviyeye gelmeleri kaygısı, yöneticiler açısından performans değerlendirmeye karşı geliştirilebilecek olumsuz tutumlardır.⁸

⁵ Biçer, **a.g.e.**, s. 93.

⁶ Barış Kavaşoğlu, “Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri / Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması,” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s. 94.

⁷ David Marsden, **A Theory of Employment Systems: Micro Foundations of Societal Diversity**, London, Oxford University Press, 1999, p. 152.

⁸ Aşkun, **a.g.e.** s. 136-137.

Astlar açısından, performans değerlendirme sisteminin objektif olduğuna inanmamaları, performans değerlendirmenin amacına yönelik endişeleri, komuta, yetki ve sorumluluk sisteminin değişmediğine inançları, işlerini kaybetme endişeleri olumsuz tutumlardır.

Yöneticiler, performans değerlendirme sistemi içinde, değerlendirci olacakları için, onların başarısızlık veya yetersizlikleri kritik problem yaratacaktır. Bilimsel yönetim yerine deneysel yönetimi kullanan yöneticiler tarafından yönetilen kişiler de, yönetici konumuna geldiklerinde kendilerini yönetenler gibi davranacak, kendilerinden bekleneni doğru bir şekilde yerine getirmek bir yana işletmeye zarar bile verebilme ihtimalleri söz konusu olacaktır.⁹

İşletme yöneticilerinin başarısızlığa neden olabilecek, düştükleri başlıca hatalar; amaç yönelimli değil, problem yönelimli olma; problemi analiz etme değil, çözme yönelimli olma; kronik problemlere alışma, insan yetiştirmedeki eksiklik, çatışmalardan kaçınma, çevre değişikliklerine uyum sağlama yerine ‘bekle ve gör’ politikası izlemeleridir.

Ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sisteminin başarısında, performans değerlendirme sistemi kadar, işletmenin uyguladığı ücret sisteminin de önemi vardır. İşletmenin uyguladığı ücret sisteminin ne olduğundan çok, ne ölçüde hatasız uygulandığı esas önemli olan noktadır. Çünkü performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermiş olsa bile, ücret sisteminin uygulanmasında yapılan hatalar, performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere yeterince doğru bir şekilde yansıtılamamasına yol açabilir. Ücret sistemindeki zayıflıklar, birçok sebepten kaynaklanabilir. Bunlardan en önemlilerinden biri de, ödenen ücret ve iş görenin iş başarısı arasında kurulması gereken bağıntıdaki noksanlık veya aksaklıktır.¹⁰

⁹ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayınları, 2001, s. 44.

¹⁰ Özlem Özkanlı, “Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlendirmenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995, s. 70.

Ücret sistemi ve performans değerlendirme sistemi arasındaki yakın ilişki dolayısıyla, benzer biçimde performans değerlendirme sisteminde yapılan hatalar da, ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sisteminin başarısını olumsuz etkileyecektir. Bu hatalar, performans değerlendirme sisteminin yanlış, işletmeye uygun olmayan bir biçimde seçilmesi gibi daha çok teknik bir hata olabileceği gibi, değerlendirici veya değerlendirilenlerden kaynaklanan subjektifliğe dayalı bir hata da olabilir.

Ülkemizde performans değerlendirme sisteminin ücretlerin belirlenmesinde doğrudan veya dolaylı olarak kullanılmasına, özellikle yoğun olarak özel sektörde rastlanmaktadır. İstanbul Ticaret Odası'nın Türkiye çapında çeşitli kriterlere göre (üretim miktarı, satış hasılatı, brüt katma değer, özsermaye, ihracat tutarı vb.) her yıl belirlediği 500 büyük sanayi kuruluşu üzerinde yapılmış bir araştırmaya göre, işletmelerin yaklaşık %70'inde sistematik performans değerlendirmesi uygulanmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin uygulanmadığı işletmelerde ise %46'sı performans değerlendirme uygulamasından beklenen sonuçları alamadığı için, %15'i de sendika tepkisi nedeniyle uygulamayı tercih etmemektedir. Bu verilere göre sendikaların tepkisinin, performans değerlendirme sisteminin uygulanması üzerine etkisi olduğunun söylenmesi yerindedir. Fakat asıl problem, uygulama sonucu beklenen faydanın elde edilemediği düşüncesidir. Bu düşüncüyü aşmak için de, sistemin olumlu uygulamalarının gerçekleştirilmesi, bunlar sonucunda verim artışı, buna bağlı olarak adil ücret artışı gerçekleştirilmesi ve bu olumlu durumun devamının sağlanması gereklidir.¹¹

Yine yukarıda belirtilen araştırmaya göre, performans değerlendirme sisteminin parasal ödüller, yani ücretler üzerindeki etkisi hakkında görüşleri alınan işletme yöneticilerinden sistemin çok az etkisi olduğunu veya hiç etkisi bulunmadığını düşünenler % 41, etkisi olduğunu düşünenler ise % 59 gibi yüksek bir orandadır.¹² Bu veriye göre söylemek mümkündür ki, ücretleri belirlemek konusunda söz sahibi

¹¹ A.e., s. 72.

¹² A.e., s. 98.

olan yöneticilerin yaklaşık % 60 gibi önemli bir çoğunluğu performans değerlendirme sonuçlarını ücretlerin belirlenmesinde dikkate almaktadırlar.

2001 yılında yapılan bir araştırmaya göre (Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması) ise, Türkiye’de araştırmaya katılan işletmelerin % 71’i yöneticilerini, % 79’u uzmanlarını, % 73’ü büro elemanlarını ve % 55’i de işçilerini performans değerlendirme kapsamına aldıklarını belirtmiştir.¹³

Bu veriye göre işçilerin performans değerlendirmeye, diğer çalışan gruplarına göre daha az dahil edildiklerini söylemek mümkündür. Aynı araştırma kapsamında performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları da irdelenmiştir. Türkiye’de performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasıyla bireysel performansa dayalı ücret belirlenmesi oranı, % 51’dir.¹⁴ Bu veriye dayanarak ücretlerin belirlenmesinde performans sisteminin kullanılması oranının yaklaşık % 50 olduğu belirtilebilir. Performans değerlendirme sisteminin, ücretlerin belirlenmesi konusunda başarılı bir şekilde kullanılabilmesi için temel olarak; performansın doğru ve net bir biçimde ölçülmesi, çalışanlar için önemli bir unsur olan ödül kavramının doğru belirlenmesi, performans ile ödüllerin adil biçimde ilişkilendirilmesi, insan kaynakları uygulamalarının doğru şekilde denetlenmesi gerekmektedir.

2.1.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki, ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının, alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret, bireysel performansa bağlı olarak kök ücrete yansıtılan artışlardır. Bu sistemde kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak

¹³ Gönen Dünder, Cavide Uyargil ve Oya Özçelik **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 2001, s. 42.

¹⁴ A.e., s. 45.

bu belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması amacı da gözardı edilmemektedir.¹⁵

Bireysel performansa dayalı ücret sistemini kullanan işletmelerde performans değerlendirme sisteminin oturmuş ve sağlıklı bir şekilde işliyor olması bir zorunluluktur. Çünkü bu sistemde kişilerin performansı üretilen miktar, satışlar, karlar, maliyet vb. somut göstergelere göre değil, daha az objektif değerlendirmelere göre ölçülmektedir. Bununla beraber, bireysel başarıların ödüllendirilmesini, takım çalışmasının önemli olduğu hallerde grup dayanışmasını zayıflattığı görüşü de mevcuttur. Bunun için de mavi yakalı işçilerde kullanımının daha az olduğu görülmektedir. Sistemin her aşamasında katılım sağlanmalı, performans ile ücret arasındaki ilişki anlaşılır bir şekilde iş görenlere açıklanmalıdır.

2.1.1.1. Parça Ücret Sistemi

Parça başı ücret modelinin temeli, çalışanların ürettikleri her parça için belirli bir oranda ücretlendirmenin doğmasına dayanmaktadır. Çalışanlar harcanan zamana göre değil, üretilen mala ya da üretime olan katkısına göre ücretlendirilmektedir.

Model daha çok sorumlulukların birbirinden bağımsız olduğu üretim alanlarına uyumludur. Bu modelde belirlenmiş üretim standartları genellikle saatlik veya günlük olarak beklenen hedefler doğrultusunda ifade edilmektedir. Direkt parça iş planları, artan ve azalan değişkenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Azalan parça derecelerinden elde edilen kazanç miktarı, işveren ve iş gören arasında paylaşılır. Artan parça düzeyini kullanan parça ücret sistemleri ise çalışanlar açısından daha fazla motive edicidir. Bunun sebebiyse belirlenen standartları aşan üretim için ödenecek parça başı ücretin daha da artmasıdır.¹⁶

¹⁵ Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, Kamu-İş Sendikası Yayını, 1998, s. 111.

¹⁶ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs., İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, 2000, s. 323.

Bu sistem her kurumda uygulanabilir bir özellik taşımamaktadır. Çünkü birçok iş objektif olarak değerlendirilecek sonuçlara, çıktılarına sahip değildir. Ayrıca, işveren ve iş gören için adil olacak bir üretim standardının belirlenmesi çok kolay olmamaktadır.¹⁷ Anlaşılması, değerlendirilmesinin kolaylığı ve etkin bir motivasyon aracı oluşu sistemin olumlu taraflarıdır.

2.1.1.2. Akort Ücret Sistemi

Verime bağlı bir ücret sistemidir. Çalışanın verimliliği değerlendirilir. Çalışanların verim niceliği esas alınarak belirlenen akort ücretler, sonuçları ölçülüp belirlenebilen tüm işlerde uygulanır. Sistemde işin süresi değil, niceliği önemlidir. Verime bağlı ücret sistemlerinde çalışanlar yaptıkları iş için önceden belirlenen ücrete göre ücret geliri elde etmektedirler. Öngörülen normal verim düzeyinin altında bir üretim olur ya da hiç üretemezlerse, ücret gelirleri bu sonuca göre değişiklik gösterir, artar ya da azalır. Hiç gelir elde edilememesi de söz konusu olabilir. Oysa günümüzde ise sosyal politikaların gereği olarak, kişiler belli bir asgari ücret garantisi altında çalışmalıdırlar. Ücret kazancı ile çalışma verimi arasında doğru orantılı bir bağ vardır.¹⁸

2.1.1.3. Standart Saat Planları

Yapılan iş miktarı, niteliği veya verimi göz önüne alınmaksızın sadece işletmenin saptadığı belirli zaman standartlarına göre iş görenin ücretlendirilmesine dayanan bir sistemdir. Bu standart zaman dilimi saat, gün, hafta ya da ay olabilir. Ücret miktarı da bu standartlara göre oluşmaktadır. Anlaşılması ve uygulanması kolay bir sistemdir. İşçi veriminin kolaylıkla saptanamadığı sahalar için oldukça uygun bir sistem niteliğindedir.¹⁹

¹⁷ Michael R. Carrel and Nobert F. Elbert, **Human Resource Management Strategies for Managing A Diverse and Global Workforce**, Sixth Ed., Forth Worth, The Dryden Press, 2000, p. 324.

¹⁸ Kaynak, **a.g.e.**, s. 325.

¹⁹ **A.e.**, s. 306.

2.1.1.4. Komisyonlar

Kişisel bazlı özendirici ücret modelleri, özellikle satış pozisyonları için yaygın olarak kullanılmaktadır. Kotalı prim modeli olarak bilinen komisyon sistemiyle ücretleme yapılan çalışanların ücretleri ya tamamıyla önceden belirlenmiş bir komisyon formülüyle oluşturulmakta veya aylık bir temel ücrete komisyon teşviğinin katılımıyla oluşturulmaktadır. Taban ücret artı komisyon alternatifi; çalışanların birtakım temel giderlerini garanti altına alması ve çalışanların dışında gelişip satışları etkileyecek faktörleri dengelemesi gibi avantajlara sahiptir. Genelde toplam ücret içerisindeki komisyon oranı %20-40 arasında değişmektedir.²⁰

Son dönemlerde komisyon sisteminin ilginç bir uygulaması da havuz modelidir. Satış elemanlarının yapmış olduğu tüm satış tutarı belirli bir dönem (aylık, üç aylık veya yıllık) sonunda toplanır ve satış elemanlarına ciro üzerinden belirlenen sınır aşmamak şartıyla belirli bir oran karşılığı dağıtılır. Havuz sistemine satış yapmayan, örneğin operasyonel nitelikteki elemanlar da katılabilmektedir. Ancak destek personele ödenecek prim miktarı satış elemanlarından daha düşük kalacaktır.²¹ Adil bir komisyon yüzdesinin belirlenmesi hem çalışan hem de işletmeler açısından önemlidir.

2.1.1.5. Öneri – Ödül Modeli

Bu ücretleme modeli, örneğin çalışanların gider tasarrufu veya ek kaynaklar üretme fikirleri gibi sebeplerle onları ödüllendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Öneri modeli doğrudan çıktıyı değil, iyi fikirlerin sayısını arttırmaya yöneliktir.²² Hangi davranışların ödüllendirileceği belirlenmeli ve şirketlerin ihtiyaçları için doğru ödüllendirme yöntemlerinin kullanıldığından emin olunmalıdır.

²⁰ Arthur W. Sherman and George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, Ninth Ed., Ohio, South-Western Publishing Co., 1992, p. 358.

²¹ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 228.

²² Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s. 367.

2.1.1.6. İkramiye ve Bonus Modeli

Bazı firmalarda tüm çalışanlara yılda iki, üç ya da dört maaş tutarında ikramiye ödemesi şeklinde bir ödeme yapılır. Bunlar genelde orta ve büyük ölçekli işletmelerdir. Bonus (ekonomik ödül) modeli ise ikramiyeden farklı olarak sadece yönetici kesime 3, 6 aylık veya bir yıllık dönemlerde gösterilen performansa dayandırılarak yapılan bir ödeme şeklidir. Ödeme miktarları genelde gizli tutulur. Kısa vadeli olarak, bir yıl ya da daha kısa performans dönemleri sonunda nakit ya da hisse senedi olarak verilen bonusların işletmeleri; yenilikçilik, müşteri memnuniyeti, iş süreçlerinde iyileşme gibi alanlarda kamçıladığı da tespit edilmektedir.²³

2.1.1.7. Prim Modeli

Prim, çalışanları belirli bir davranışa yöneltme, amaçlanan ya da bunun üzerinde nicelik – nitelikte ürün, hizmet elde etme gibi, önceden saptanan hedeflere göre oluşur. Primli sistemleri doğrudan ya da dolaylı olabilir. Çalışan normal bir ücrete ek olarak prim elde eder. Bazı sistemlerde temel ücret ile prime esas alınacak ücret farklı olabilir. Fakat prim, çalışanın bu ücretine ek olarak, öngörülen amaçların gerçekleşmesi durumunda, belirlenen şekilde hesaplanır. Prim unsurunun prime esas ölçü olarak kullanılabilmesi için, öngörülen standart düzeyin belirlenmesi gerekmektedir. Bu düzeyin aşılması durumunda prim oluşacağı için, prim unsurunun ölçülebilir ve tanımlanabilir olması önemlidir. Prim yöntemi şirketler tarafından kişisel bazlı özendirici sistemler içinde en çok kullanılan yöntemlerdendir.

2.1.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemi

Klasik anlamda ‘personelin özlük işlemleri ile ilgilenme’ sürecinden uzaklaşılarak, çalışanları örgütün en değerli kaynağı olarak gören ‘insan kaynaklarının stratejik yönetimi’ anlayışına daha fazla önem verilen bir sürece doğru yöneliş söz konusudur. Bu açıdan ‘ödüllendirme,’ insan kaynakları unsurunun bir alt sistemini oluşturmakta

²³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 226.

ve ‘ödöl sistemleri’ açısından performansa dayalı ücret (Performance Based Pay Systems) ön plana çıkmaktadır. Çalışanların performansları ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulması, insan kaynakları yönetiminin önemli konuları arasındadır.

Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan ‘performansa dayalı ücretlendirmede,’ ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş ve belirlenmiş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle değerlendirilir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda, maaş ve ilave ödemeleri esnekleştirmek, performansa göre ücretlendirmenin temel mantığını oluşturur.

Genel olarak performansa göre ücret sisteminde iki temel hedefin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bunlardan birincisi, sistemin yönetsel değişim çabalarında, uyumu sağlamak adına sembol olarak algılanmasıdır. Diğer yandan, performansa göre ücret iyi performansın teşviki ve personelin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olarak algılanmaktadır. Yönetim, böylece personel ile daha yakın ilişkiye girmekte ve işin amaçlarını daha açık olarak ortaya koyabilmektedir.

Ücret, emeğin somut ifadesi olan hizmetin karşılığı olduğuna göre, hizmetin ağırlığı, riski, önemi, sorumluluğu, içinde bulunduğu şartlar ve gerektirdiği nitelikler ücretin tespitinde ve farklılaşmasında geçerli sebepler olarak ifade edilebilir. Bu sebeplere bağlı olarak personele yapılacak ödemeler, sosyal ihtiyaçlar da göz önüne alınarak beş ayrı türe bölünebilir:

1. İşin ve hizmetin kendisine bağlı olarak yapılan ödemeler,
2. İşin ve hizmetin normal mesai saatleri dışına sarkan kısmı veya farklı eşitleri için yapılan ödemeler,
3. İş ve hizmetin ihtiva ettiği önem, sorumluluk, nitelik, zorluk, tehlike, içinde bulunduğu tabii ve coğrafi şartlar, kişide olması gereken özel nitelikler v.s. sebeplerle yapılacak ödemeler,
4. Olağanüstü gayret ve çaba sonucu sağlanacak yarar, başarı, verimlilik v.s. sebeplerle yapılacak takdir ve motive edici özellikteki ödemeler,

5. Herhangi bir hizmetin ve işin bedeli olmamakla birlikte, sosyal yönü ağır basan sosyo – ekonomik amaçlı ödemeler.²⁴

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

Bu tarz bir sistem, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini, yardımlaşmayı teşvik edeceği gibi grup dayanışması da sağlamaktadır. Takım çalışmasının en önemli özelliğinden birisi de, Toplam kalite anlayışı içerisinde yer alan önemli bir unsur olmasıdır.

Geleneksel olarak çalışanlar bireysel performanslarına göre ücretlendirilmektedir. Ancak çağdaş uygulamalar kişilerin ekip içerisinde nasıl bir performans gösterdikleri hakkında daha fazla yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla ücretleme sistemlerinin de ekip bazlı bir alt yapıyla ilişkilendirilmesi kaçınılmaz olmaktadır.²⁵

Ancak bu tarz bir ücret sistemi yapısında da bazı aksaklıklar olabilir. Birincisi ekibin performansı ölçülebilir olmalı ve ekip üyelerine geri bildirim sağlanmalıdır. İkincisi ekip üyeleri arasında adil bir iş dağılımı yapılmalıdır ve yüksek performanslı iş görenler diğer ekip üyelerine karşı, ekibin performansını olumsuz etkilediği gibi düşüncelere kapılmamalıdır. Ayrıca bu tür bir sistemde de ekipler arası rekabet

²⁴ Doğan Kestane, “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği,” (Çevrimiçi)

http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf, 2 Haziran 2009.

²⁵ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 219.

kaçınılmaz olacaktır. Yine de bu sistem, ekip ruhunu yükseltmesi ve çalışanlar arasında daha kolay kabul edilmesi nedeni ile teşvik almaktadır.

2.1.3. İşletme Performansına Dayalı Ücret Sistemi

Organizasyon performansı ile ilintili ücret planları, çalışanların işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak doğrultusunda oluşturulan, organizasyon düzeyindeki planlardır. Planlar, çalışanları ortak bir noktada, kurumun rekabet gücünü artırma amacı doğrultusunda birleştirmektedir. Daha dolaylı bir performans dayalı ücret sistemidir.²⁶ İki türü mevcuttur. Bunlardan biri kazanç paylaşımı, diğeri ise kar paylaşımıdır.

Kazanç paylaşımı, işçilerin işletme hedeflerine ulaşması veya aşması ile finansal kazançların paylaşılmasına tam olarak katılmalarını sağlamak amacı ile işletme performansı ve ödüller arasında net bir ilişki kurmaya yönelik bir ücret sistemidir. Kazanç paylaşım planları, işçilerin kontrolünde bulunan performans alanlarında yoğunlaşır ve katma değer, verimlilik, maliyet kontrolü ve bazen de ürün kalitesi gibi kriterlerde iyileştirmeyi vurgular.

Kurumlarda iyi iletişimin ve işçilerin işbirliğinin sağlanması gerekliliğine inanan yönetimlerin kullanacağı bir yöntem olan kâr paylaşırma sistemleri, işçilerin, işletmenin kârından, önceden saptanmış bir orana göre, düzenli ücretlerine ilave olarak pay almalarını sağlayan anlaşmalardır. Kâr paylaşırmada üç türlü plan bulunmaktadır.²⁷

Öncelikli olarak peşin ödeme planında kâr, belirlendikten sonra işçilere dolaysız ve peşin olarak dağıtılır. geciktirilmiş ödeme planında ise kâr, iş görene belirli bir süre veya olayı takiben dağıtılır (emeklilik vs.) Son olarak karışık planda ise, kârın bir kısmı kısa dönemde para olarak ödenirken, kalan kısmı geciktirilmiş ödeme planına göre ödenir.

²⁶ Ünal, a.g.e., s. 25.

²⁷ Zühal Akal, **Özendirici Ücret Sistemleri**, Ankara, MPM Yayını, 1980, s. 63.

Kâra katılma sistemlerinde dağıtım, genelde planda hedeflenen amaca göre farklılık göstermektedir. Kıdem özendirilmek isteniyorsa işçi payları çalışma yılına göre, tasarruf amaçlanıyorsa işçi payları bireysel katkılara göre değerlendirilebilir. Planın faydalarının başında çalışanların ve sendikanın ilgisine açık olması gelmektedir. Diğer taraftan üretimi özendirme niteliği bulunmaktadır. Zira çalışanlarda işletmenin bağımsız parçası olma inancı ve üretimi özendirme niteliği bulunmaktadır. Diğer taraftan çalışanlarda işletmenin sonuçlarıyla ilgilenme ve işletmeye bağlanmayı ve çalışanlar için uzun süreli güvenceyi sağlamaktadır. Bu plan aynı zamanda işletmede olumlu ortam ve çalışanların işbirliğini arttırmakta, çalışanların işbirliğini güçlendirmektedir.

Bu sistemde çalışanlara dağıtılacak kâr oranı, işletmenin toplam kârının % 5'i ile %50'si arasında belirlenmektedir. Ayrıca kârın dağıtımı, çalışanların ücretlerin oranında olabileceği gibi, performansa, kıdeme göre de belirlenebilmektedir. Performans artışının getirdiği kazanç paylaşımı çalışanı işine ve kurumuna daha çok bağladığı gibi, motive de ederek işleri için daha fazla çalışmaları konusunda teşvik edebilmektedir. Bu da işletmenin verimliliğinin artması için olumlu bir nedendir.²⁸

2.2. EĞİTİM PLANLAMA VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ İLE İLİŞKİSİ

Performans değerlendirme sürecinin organizasyonel gelişim sürecine dönüşmesinde en kritik aşamalardan biri çalışanın mevcut durumunun belirlenerek gelecekte beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesidir.

Performans değerlendirme neticesinde tespit edilen ihtiyaçlar, işletme stratejileri ve bütçeleri doğrultusunda önceliklendirilerek eğitim ve gelişim planlaması yapılabilmektedir. Eğitimin planlanması, bütçe, zaman, kaynaklar, yöntemler, hedef kitle gibi konuların yer aldığı kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerin belirlenmesiyle

²⁸ Ünal, a.g.e., s. 34-35.

yapılan ön çalışmaları kapsar. Ön çalışma aşamasında çalışan ile performans geribildirim görüşmesi yapılarak yöneticinin çalışana güçlü ve gelişime açık yönlerini bildirmesi onun memnuniyeti ve motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Eğitim ihtiyacı tespit edilip geribildirim yapıldıktan sonra planlama aşamasında; eğitimle ulaşılmak istenen hedefler, izlenecek yöntemler, zaman, sıklık, kullanılacak teknolojiler, işletme içi veya dışı, yurt içi veya yurt dışı olması son olarak da maliyetler gibi konular değerlendirilmektedir. Yurt içi ve dışındaki üniversiteler ve kurumlarda eğitim ve gelişim üzerine verilen sertifika programlarının, başarılı çalışanlara ödül niteliğinde sunulduğu uygulamalar da bulunmaktadır. Dönem başında ve sonunda yapılan performans değerlendirme sonuçları dönem içinde verilmiş olan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde de veri olarak kullanılmaktadır.²⁹

Çalışmaya yeni başlayanlar için veya daha önceden beri çalışan kişilerin niteliğinde bir eksiklik görülmesi durumunda ya da yeni bir iş ile ilgili teknik bilgi öğretileceği zaman eğitim programları oluşturulur.³⁰ Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra yapılacak ilk iş, eğitimin ulaşmak istediği amaçların oluşturulmasıdır. Burada önemli olan, eğitim programları ile ulaşılmak istenen temel bir konunun olduğudur.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır. Diğer bir deyişle, performans yönetimi sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer

²⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 135.

³⁰ Celalettin Serinkan, “İşletmelerin Personel / İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, S. 4, 1996, s. 32-33.

alışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler.

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının, değerlendirenle değerlenen arasında, değerlendirme mlakatlarının yapıldığı durumlarda, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının daha objektif ve yansız şekilde ortaya çıkacağı düşünülebilir.³¹

Milyarlık sermayeyi, en modern makineleri kullanacak olan işgücüdür. İşletmelerin verimli ve krlı çalışmaları için işgücünün sürekli eğitimi gereklidir. Verimliliğin, kalitenin artırılması, güvenli çalışmanın sağlanması ve en kısa sürede imal etmek için işgücü eğitimi gereklidir.

Eğitimin, rakiplerle rekabette çok önemli rolü vardır. şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlamak için dört konuda mücadeleci yapıda olmaları gerekmektedir. Bunlar; kalite üstünlüğü, global düşünebilme, yüksek performanslı çalışma sistemi oluşturabilme ve sosyal mücadeledir. Bu alanlarda yaşanan sıkıntılar, o alanlardaki eğitim ihtiyaının mevcut olduğunun göstergesidir.³² Organizasyonların alışan eğitimine önem vermesinin diğer nedenleri de; rekabet baskısı, yeni teknolojiler ve vasıflı işgücü yetersizliği şeklinde özetlenebilir.³³

Etkin ve verimli bir eğitim uygulaması için öncelikle bu faaliyetlerin planlanması gerekmektedir. Gereksiz maliyet oluşmaması için, etkin ve verimli bir eğitim ihtiyaı doğru belirlenmelidir. Yani doğru kişilere, doğru zamanda, doğru konularda ve doğru yöntemlerle eğitim verilmelidir. Başarılı bir eğitim için ilk aşama ihtiyaçları doğru belirlemektir. İşletmelerin iç ve dış çevrede, değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapmaları gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunmak için

³¹ Uyargil, **a.g.e.**, s. 8.

³² Noe, **a.g.e.**, s. 79.

³³ Gülten Kutsal ve Ali Büyükuslu, **Endüstri İlişkileri Boyutunda okuluslu şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, İstanbul, Der Yayınları, 1996, s. 150.

tasarlanır. Ancak işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetinde bulunabilmeleri için, öncelikle bu faaliyetleri gerektiren ihtiyaçları belirleyebilmeleri gerekmektedir.³⁴

Eğitim ihtiyacı, genel olarak performans açığı olarak nitelendirilebilir. İşletme ve personelin mevcut performansı ile hedeflenen performansı arasındaki fark eğitim açığıdır. Eğitim açığı, bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenek ile işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasındaki fark olarak ifade edilebilir. Eğitim ihtiyacı, mevcut performansla olması gereken performans ve gelecekte olması gereken performans arasındaki olumsuz yöndeki farktır. Eğitim ihtiyacından söz edildiğinde performans farkını sadece bugün ile sınırlamamak gerekir. İşletmenin gelecekte faaliyette bulunacağı alanlarda ihtiyacı olan bilgi ve beceri düzeyiyle, mevcut bilgi ve beceri düzeyi karşılatırıldığında, olumsuz bir fark varsa, bu durum da eğitim ihtiyacını gösterir.³⁵

Değişim, gelişim ve ilerleme olması için işgücü eğitimi ön şarttır. Tarihin başlangıcından itibaren meslek grubu sayısı, işbölümü ve uzmanlaşma artmıştır. Bir işte başarılı olmanın şartı o iş ile ilgili yeterli eğitimi alma ile doğru orantılıdır. Eğitimsiz bir işgücünün işe motivasyonunu sağlamak çok güçtür.

Sanayi devriminden sonra birçok ülke okuldaki mesleki eğitimi sanayi ile iş birliği içinde yapmaya başlamıştır. İşgücü eğitimi belli bir süre ile sınırlandırılmaz. Teknoloji ilerlemekte ve yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Yeni ürünü üretmek için yeni teknikler ve metotlar ortaya çıkmaktadır. Bu ürünü üreten insana bu yeni metot ve teknikler verilmek zorunludur. Aksi takdirde üretim aksar veya durur.

İşgücünün eğitim ihtiyaçlarının başında mesleği ve işiyle ilgili teknik bilgi, işi kolaylaştırıcı pratik bilgi, mesleği ile ilgili yeni gelişmeler, sektör veya işletmeye özel bilgiler, verimlilik, sivil savunma, yangın, genel kültür, kendine ait yetki ve sorumluluğu bilmesi gelir.

³⁴ Bingöl, a.g.e., s. 217.

³⁵ Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001, s. 20.

Genel olarak iş gücü eğitiminin ihtiyacının nedenleri arasında yeni teknoloji, önceki eğitiminde mesleğini tam öğrenmemiş olmak, teknolojik gelişme ve zamanla yeni sorunların ortaya çıkması, önceki bilgilerin unutulması, yanlış hatırlama, eğitim gördüğü meslekten başka bir meslekte çalışma gibi nedenler yer almaktadır.

“Çok gelişmiş ülkeler bile işsizlik ve işgücü eğitimine duyarlılıkla yaklaşmaktadır. Avrupa Topluluğu 1980’li yıllarda ekonomi politikalarının temel tercihinin istihdam sorunu olduğunu kabul etmiş, 1981 yılı sonlarında 10.2 milyon işsizlerin 1982 sonlarında 12 milyona yükselmesi soruna özel bir önem vermelerine yol açmıştır.”³⁶

“Ülkemiz Çalışma Örgütü (ILO)’nun 88 sayılı sözleşmesini 1946 yılında onaylamıştır. Bu sözleşmenin 6. maddesinde ‘İş talebinde bulunanları mesleki yöneltme, mesleki yetiştirme veya yeniden mesleki intibak hususlarında onlara yardımda bulunmak’ yer almaktadır. Ülkemizde mesleki teknik eğitim veren kamu ve özel kurumların çok dağınık bir manzara arz ettikleri görülmektedir.”³⁷

Performans değerlendirme ve eğitim arasında aslında çift yönlü bir ilişki vardır. Değerlendirme çıktılarının eğitim planlarını ve kararlarını etkileyişi gibi, bu kararlar alındıktan sonra verilecek olan eğitimler de değerlendirme sonuçlarını ilerleyen dönemlerde değiştirecektir.

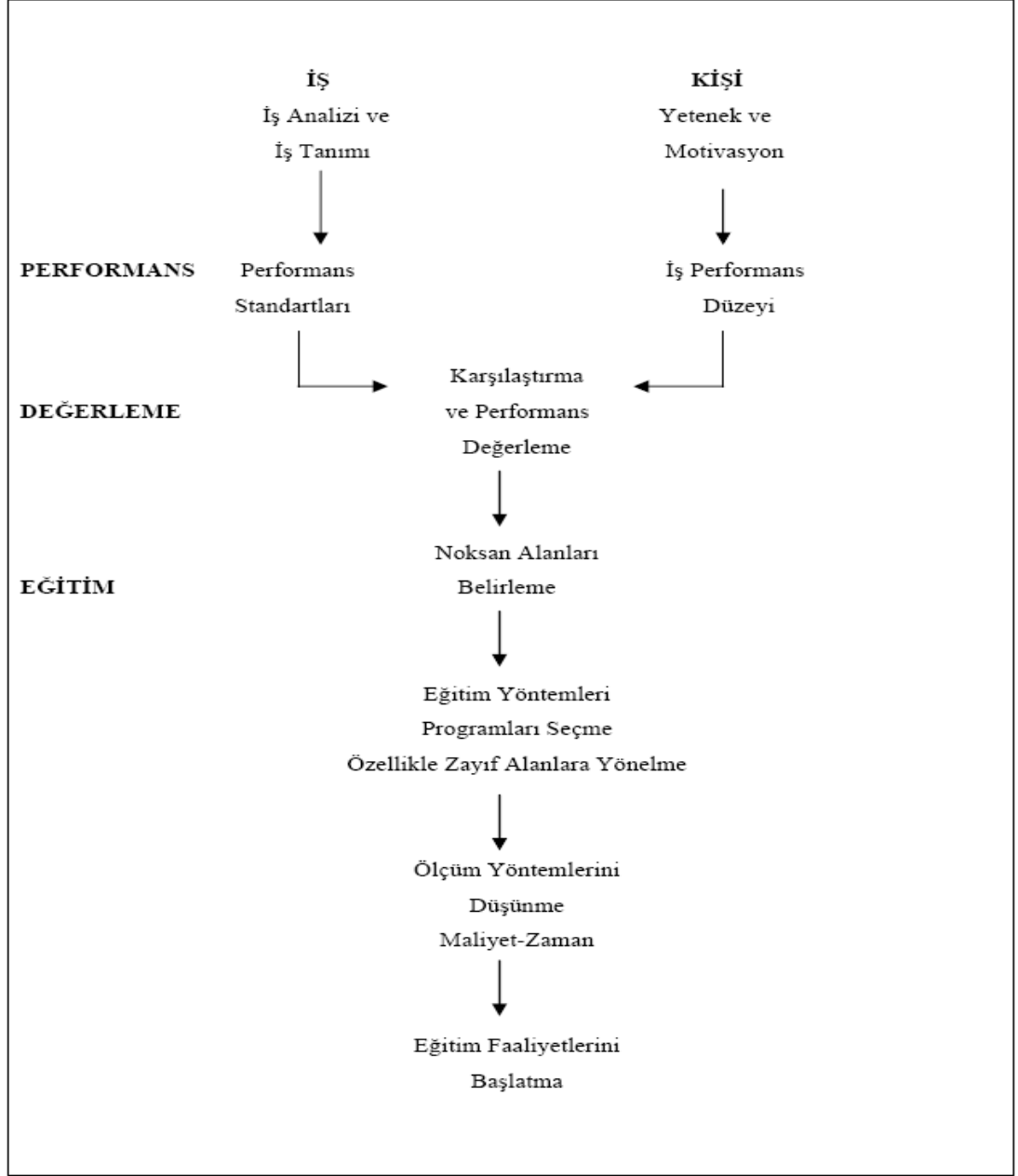
İnsan kaynakları bölümü eğitim ihtiyaç analizine, performans farkının sebeplerini araştırmak ve detaylı bilgi elde etmek amacıyla girer. Performans değerlendirme sonuçlarının kişi, grup ya da tüm çalışanlar bazında analizi ile, hedeflenen yetkinlik düzeyinden sapmalar açıkça ortaya koyulabilmekte ve yapılması gereken eğitimler için detaylı bilgiler sağlanabilmektedir. Böylece belirli departmanlara ya da pozisyonlara verilecek eğitimler tanımlanabilmektedir.³⁸

³⁶ Seçil Taştan, “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri,” 2002 (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org/?p=article&id=52&vol=4&num=2&year=2002>, 1 Haziran 2009.

³⁷ A.e.

³⁸ Deniz Çetin, “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 68.

Şekil 6: Eğitim İhtiyaçlarını Analiz Etmek İçin İş Performansını Kullanma



Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s. 217.

Sonuç olarak eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve geliştirilmesi gelişen dünyada yönetsel bir zorunluluk olmuştur. Değişen koşullara ve tekniklere adapte olamayan veya uygulamaya geçiremeyen örgütler negatif entropiye maruz kalırlar.

Eğitimlerin geliştirdiği yetkinlikler çalışan için gelişim planları oluşturulmasında önem taşır. Hangi eğitimle hangi yetkinliklerin ilişkilendirildiği, seviye ilişkisi ve

eğitimin yetkinliğe etkisi önemlidir. Performans yönetimi ile eğitim taleplerinin ilişkisi iki farklı şekilde uygulanabilir. İlk olarak, çalışana hedef verilerek bu hedefi gerçekleştirmesi için bir eğitim talebi oluşturulur. İkinci olarak, personelin yetkinlikleri için bir gelişim planı doğrultusunda eğitim talebi oluşturulur.

“Hedef ve yetkinlik performanslarında yapılan değişiklik veya düzeltmeler zaman izli kayıt özelliği ile saklanır. Böylece daha önceki kayıtlara kolaylıkla ulaşılabilir ve değişiklikler sağlıklı bir şekilde takip edilebilir.”³⁹

2.3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN KARIYER YÖNETİMİYLE İLİŞKİSİ

Bireyin yaşamında, işinde, kendini gerçekleştirme ihtiyacı her zaman vardır. Yükselme, statüler, yaşam standartlarının yükseltilmesi bireyin şüphesiz en önemli gereksinimlerindendir. Bundan yola çıkarak kariyer kavramının insanın doğasından kaynaklanan psikolojik ve sosyal bir olgu olduğunu söyleyebiliriz.

Bir tanıma göre kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonlarının kişisel yaşam süreci boyunca arka arkaya sıralanmasıdır.⁴⁰ Başka bir tanıma göre ise, bir insanın çalışma hayatı boyunca, bir iş alanında adım adım ve belli aralıklarla sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.⁴¹

Kariyer bireyin hayatı boyunca deneyim anlamında takip edeceği yol olarak ta düşünülebilir.⁴² Çalışan ve çalıştığı örgütün kariyeri arasında ortak noktalar vardır. İş görenin kariyer anlamında tatmin olmaması, kişinin performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

³⁹ “Performans Yönetimi”, (Çevrimiçi)

http://www.dorukbilisim.com.tr/UserFiles/LOGO/PerformansYonetimi_2007.pdf, 5 Eylül 2009.

⁴⁰ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Alfa Yayın Dağıtım, 1999, s. 162.

⁴¹ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., 1997, s. 17.

⁴² James H. Donnelly, Jennifer L. Gibson, and John M. Ivancevich, **Managing Performance**, New York, Business Publication, 1983, p. 238.

Bunun için işletmelerin çalışanıyla ortak bir kariyer planı yapması, bu konuda iş görenin tatmin olmasını sağlaması şarttır. Çalışanlar yönetimle beraber çıkardıkları kariyer haritasını izleyerek kariyer gelişimini işletmenin yardımı ile gerçekleştirirler. Önemli olan nokta kişisel hedeflerin gerçekçi bir biçimde ortaya konarak kariyer planının yapılmasıdır. Gerçekçi olmayan hedefler bir süre sonra gerçekleşmediği takdirde iş görende olumsuzluklara neden olacaktır. Bundan dolayı kariyer planlama sadece kişinin terfisi ile ilgilenmez, psikolojik olarak başarısının sağlanması konusuyla da yakından ilgilenir. Kariyer planlama ayrıca bireyler arasında farklılık sağlayarak motive edici bir etki yaratır.

Kariyer yönetimi kavramı ise; kişinin örgüt içindeki statüsü itibari ile yükselme olanaklarının oluşturulması, uygun kişilerin uygun pozisyonlara doğru yönlendirilmesi gibi gerekli hazırlıkların yapılmasını kapsayan zorlu bir süreçtir. Performans değerlendirme sonuçları birçok veriyi içerdiğinden gelecekteki başarıların tahmin aracı olarak, kariyer planlaması açısından da kullanılabilir.⁴³

Kariyer gelişimi, kişinin tüm yaşamını kapsayan, işle ilgili deneyimleri, düşünceleri ve davranışlarını planlamasıdır. Zira kariyer gelişiminin de çıkış noktası kendi iş rollerini belirleyen ve biçimlendiren bireylerdir.

İşletmeler, çalışanlarının kariyer gelişimlerini destekleyerek ve performans değerlendirmeye elde ettikleri ilgili verilerini de bu doğrultuda kullanmak yoluyla rehberlik ederek, organizasyonel performanslarını ve verimliliklerini artırebildikleri gibi, aynı zamanda hem yönetici hem de ast düzeyindeki çalışanlarının şirkete bağlılıklarını da güçlendirirler. Organizasyonda çalışanların yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları, kariyer geliştirme sisteminin ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayacaktır.⁴⁴

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bireylerin mevcut bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini ortaya koyar. Ayrıca, kariyer geliştirme yolundaki

⁴³ Fındıkçı, a.g.e., s. 330.

⁴⁴ Uyargil, a.g.e.,s. 7.

çabaların ne kadar yeterli olduğu düzeyini de yansıtırlar. Hem bireylere hem de örgütlere yol gösterici niteliği taşırlar.⁴⁵

307 şirket arasında yapılan araştırmada, mevcut uygulamalardaki rotasyon programlarının %21,5 oranında kariyer planlaması amacıyla yapıldığı görülmüştür. Yine aynı araştırmaya göre kariyer yönetimini performans sistemi ile bağdaştıran şirketlerin oranının; %84,7, bağdaştırmayanların ise %15,3 olduğu görülmektedir.⁴⁶

Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş deneyimi yoluyla kariyerini planlaması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Bir başka deyişle, organizasyonun çalışanlarına sunduğu kariyer yolunun yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerinden haberdar olmanın, bilginin ve bu yönde gelişimin yapılandırılmış halidir.⁴⁷

Kariyer planlaması ile başlayan bu süreçte iş görenlerin işlerinde gelebilecekleri statüler önceden belirlenmiştir. Böylece çalışanlar yakın ve uzak gelecekte varabilecekleri yerleri bilerek potansiyellerini buna göre kullanmaya çalışırlar. Bu şekilde her çalışan için bir kariyer geliştirme planı hazırlanmış olur. Bir kariyer geliştirme programının başarıyla hayata geçirilebilmesi için birey düzeyinde gerçekleştirilmesi gereken bazı temel aşamalar vardır. Bunların başında bireyin kendi becerilerini, ilgi alanlarını ve kariyer hedeflerini belirlemesi gelir. Ayrıca organizasyonun, bireyin becerilerini ve potansiyelini değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını ve seçeneklerini ortaya koyarak tartışmaya açması da diğer maddeler olarak sayılabilir.⁴⁸

⁴⁵ Bingöl, a.g.e., s. 279.

⁴⁶ Sezen Açıl, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul, Sabah Yayıncılık A.Ş., Ağustos 2000, s. 74.

⁴⁷ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2004, s. 185.

⁴⁸ İsmail Türkmen, **Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, Ankara, MPM Yayınları, 1999, s. 29-34.

2.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN İŞTEN AYRILMA SÜRECİYLE İLİŞKİSİ

Organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde, optimum insan kaynağının bulundurulması ve çalışanlardan en etkin ve verimli şekilde yararlanılması işletmelerin istihdam konusundaki temel hareket noktasıdır.

Üretim unsuru, nitelik ve nicelik olarak istihdam edilecek çalışan sayısının belirlenmesinde etkin olacaktır. Zamanla meydana gelecek yeni oluşumlar, istihdam sayısında çeşitli değişiklikler yapılmasını gerektirecektir. Ayrıca, istihdam edilmiş personelin de kendi nitel ve nicel özellikleriyle üretim sürecini etkilemesi olasılığı gözönünde bulundurulmalıdır.⁴⁹

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alanda işten çıkarma karar sürecidir. İşletmeler yüksek performansa sahip iş görenleri ödüllendirirken, düşük performansta olanların işlerine son verebilmektedirler. Bu sürecin doğal bir parçasıdır.

Personel alınmasının, geliştirme ve yetiştirmenin ve yerleştirmenin bir plan doğrultusunda bütünleştirilerek gerçekleştirilmesine çalışılırsa, aynı şekilde personelin çıkarılması kavramına da yine bir plan çerçevesi içerisinde yaklaşılmalıdır. Performans değerlendirme sürecinin iş görenler arasındaki performans farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu kabulünden hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerle düşük performans gösterdiği belirlenen ve belirli bir süre eğitim / geliştirme yolu ile organizasyona kazandırılmaya çalışılan, fakat buna rağmen başarılı olunamayan kişiler hakkında işten ayırma kararının verilmesinde performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır.⁵⁰

⁴⁹ Tuğray Kaynak, **Personel Planlaması**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s. 52.

⁵⁰ Ali Müfit Dışkaya, "Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 56.

Çalışanın işten çıkarma kararları sadece bir dönem ölçülmüş performans düşüklüğü neticesinde verilmemelidir. Çalışanın performans eksikliklerini gidereceği eğitim ve gelişim faaliyetleri ve yaptırımlar uygulanmasına rağmen olumlu yönde bir gelişme olmadığı takdirde, önce transfer, daha sonra işin yeniden düzenlenmesi ve en son işten çıkarma kararının verilmesi gerekmektedir.

Çalışan belirli becerilere ve bilgilere sahip olmasına rağmen kendisine uygun bir görevde çalıştırılmıyor olabilir. Bu durumda performansı düşük olacaktır. Çalışanın görev değişikliğinde yapılacak değişiklik ile çalışanı kazanmak mümkün olabilir.

Yapılacak görev değişikliğinde çalışanın performans düşüklüğüne neden olan konunun çok kritik önemi olmamasına dikkat edilmelidir.

Zaman zaman çalışanın yaptığı işin gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi gereklidir. Bazı işler normalin üzerinde iş yükü içerip aynı zamanda çalışanın konsantrasyonunu bozabilecek ölçüde aşırı monoton olabilir. Bu gibi durumlarda, çalışanın da güçlü yönleri dikkate alınarak, işinde küçük değişiklikler yapılabilir.⁵¹

Çalışanın işletmeye kazandırılması doğrultusunda yapılan değişiklikler neticesinde tekrar performans değerlendirmesi yapılır. Ancak tüm bu çabalara rağmen başarısız çalışanda herhangi bir gelişme izlenemiyorsa, performans sonuçlarından, kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılmaktadır.

Genellikle işletmelerde bir dönemlik değerlendirme sonucu işten çıkarılma kararı alınması doğru bir uygulama değildir. Bu noktada yöneticinin, her türlü çare ve çözüme başvurulduğundan, yapılan her şeyin çalışanın personel dosyasına işlendiğinden ve elemanın hangi gerekçeyle işten çıkarılacağına kendisine önceden bildirilmiş olduğundan emin olması gerekir.⁵²

⁵¹ Deniz Yalım, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005, s. 80.

⁵² Nihat Vergili, “Performans Yönetim Sistemi ve Abc Şirketinin Performans Yönetim Sisteminin İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 88.

Dönemsel olarak başarısız olan çalışanın başarısız olduğu konular değerlendirilip tespit edilir ve elde edilen veriler, mevcut personel politikaları çerçevesinde kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilebilir. Bütün bu çabalara rağmen başarısızlık hala devam ediyorsa, bu veriler kişinin işten çıkarılma kararını destekler bir niteliğe kavuşur.⁵³

⁵³ Hasan Murat Babadalı, “Performans Yönetim Sistemi ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği İncelemesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 22.

3. FİNANS SEKTÖRÜNDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINA ETKİLERİ ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmamızın amacı, performans yönetiminin diğer insan kaynakları fonksiyonları olan ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve eğitim planlaması üzerindeki etkilerini finans sektörü baz alınarak tespit etmektir. Bunlara ek olarak işten çıkarma kararlarının verilmesinde de performans verilerinin ne derecede kullanılıp kullanılmadığı, çeşitli soru şekilleriyle tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi anket yöntemi şeklinde belirlenmiştir. Yukarıda da belirtilen araştırma amacına ulaşmak için hazırlanan ve ekte yer alan 30 soruluk anket, gerekli yetkililerin izin ve onaylarıyla kurum ik yetkililerine doldurmaları üzere ya mail yolu ile ya da elden iletilmiştir. Daha sonrasında anketlerden elde edilen veriler SPSS programında değerlendirilerek yorumlanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmamızın evrenini Türkiye’de finans sektöründe faaliyet gösteren kurumlar oluşturmuştur. Fakat konumuzla bağlantılı, doğru bilgilere ulaşmak adına insan kaynakları yönetimi unsuruna sahip kurumlar tercih edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırma evrenimizdeki finans sektörü kuruluşlarını detayında bankalar, faktoring şirketleri ve menkul değer yatırım firmaları olarak tanımlayabiliriz. Sayısal olarak araştırma evrenimizin büyüklüğünü değerlendirecek olursak ülkemizde 43 banka, 77 faktoring şirketi ve son olarak da 85 adet menkul değer yatırım firması yer almaktadır.

Finans sektöründe gerçekleştirilen araştırmamız için katılımcı kurum sayısı 40 olarak belirlenmiştir. Araştırma verilerinin daha sağlıklı olması açısından, ik uygulamalarının daha kurumsal bir şekilde gerçekleştirildiği finans kuruluşları olan bankalar, olabildiğince araştırma örneklemimize dahil edilmeye çalışılmıştır. Araştırmamızı içeren verilere hakim olmaları nedeniyle anket çalışmaları ik yetkilileriyle gerçekleştirilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki başlıklar şeklinde belirlenmiştir.

H₀: Performans yönetiminin kariyer yönetimi kararlarında etkisi vardır.

H₁: Performans yönetiminin kariyer yönetimi kararlarında etkisi yoktur.

H₂: Performans yönetiminin eğitim planlaması çalışmalarında etkisi vardır.

H₃: Performans yönetiminin eğitim planlaması çalışmalarında etkisi yoktur.

H₄: Performans yönetiminin işten çıkarma kararlarının alınmasında etkisi vardır.

H₅: Performans yönetiminin işten çıkarma kararlarının alınmasında etkisi yoktur.

H₆: Performans yönetimi uygulama süresi deneyimi arttıkça, performans değerlendirme sıklığı artmaktadır.

H₇: Performans yönetimi uygulama süresi deneyimi arttıkça, değerlendirme sonuçlarının aktif kullanımına başlama süresi azalmaktadır.

H₈: Performans yönetimi uygulama süresi deneyimi arttıkça, performans verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisi artmaktadır.

H₉: Performans yönetimi verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisi arttıkça, bu sonuçların çalışan maaşlarına yansıma süresi azalmaktadır.

H₁₀: Kurumların performans yönetimi verilerini ücretlerin belirlenmesinde kullanım deneyimi arttıkça, performans değerlendirme sonuçlarının çalışan maaşlarına yansıtılma süresi azalmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMA SONUCU DEĞERLENDİRMESİ

Alan araştırmamız kapsamında, anketimizde, altı ana başlık altında sorular sorularak konu değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda ana başlıklar şu şekilde oluşturulmuştur: örgüt profili, performans yönetimi yapısı, performans yönetimi – ücret yönetimi ilişkisi, performans yönetimi – kariyer yönetimi ilişkisi, performans yönetimi – eğitim planlaması ilişkisi ve performans yönetimi – işten çıkarma ilişkisi.

Bu başlıklar altında sorulan sorulara alınan cevaplar, tablolar şeklinde ilgili istatistiki veriler kapsamında ifade edilmiş ve sonrasında da ifade ettikleri anlamlar açısından hem doğrudan, hem de ilgi kurulabilecek sorular arasında çapraz değerlendirmelerde de bulunularak yorumlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bir önceki başlığımızda ifade ettiğimiz hipotezlere ulaşip ulaşamadığımız konusunda da ilgili değerlendirmeler yeri geldikçe ilgili başlıklar altında yapılmıştır.

3.5.1. Örgüt Profili

Örgüt profili başlığı altında katılımcılara sekiz soru sorularak konuyla ilgili katılımcı kurumların örgüt yapıları, finans sektörü bazında ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu veriler diğer başlıklarla da ilişkilendirilerek, değerlendirme açısından yorumların zenginleştirilmesi sağlanmıştır.

3.5.1.1. Sektörel Nitelik

Finans sektörü bazındaki araştırmamızda, anket katılımcılarımız iki başlık altında sınıflandırılmıştır. Birincisi sektör içinde önemli bir ağırlığı bulunan bankalar; ikincisi ise finans sektöründeki faktoring ve menkul yatırım firmalarını ifade eden finans kuruluşu başlığıdır.

Tablo 2: Sektörel Nitelik

SEKTÖREL NİTELİK	%
BANKA	52,5
FİNANS KURULUŞU	47,5
TOPLAM	100

Finans sektöründe gerçekleştirilen alan araştırmamızda, insan kaynakları ve performans değerlendirme uygulamalarının daha profesyonelce yapıldığını düşündüğümüz banka kuruluşlarını, olabildiğince içermesine çaba gösterdik. Bu bağlamda araştırmamızın %52,5'ini bankalar, %47,5'ini de diğer finans kuruluşları oluşturmuştur.

3.5.1.2. Kurum Niteliği

Kurum niteliği bazında katılımcılar ulusal ve uluslararası şeklinde nitelendirilmiştir.

Tablo 3: Kurum Niteliği

KURUM NİTELİĞİ	%
ULUSAL	60
ULUSLARARASI	40
TOPLAM	100

Araştırmamıza katılan kurumların niteliğine baktığımızda %60'ını ulusal, %40'ını ise uluslararası kurumlar oluşturmuştur. Burada dikkati çeken ülkemizde bulunan finans kuruluşlarının azımsanmayacak kısmının uluslararası niteliğe sahip olduğudur. Ayrıca kurumların niteliksel yapısı, ileriki çapraz değerlendirmelerimizde de bir unsur olarak farklı şekillerde ifade edilecektir.

3.5.1.3. Sektör – Kurum Niteliği İlişkisi Değerlendirmesi

Örgüt profili değerlendirmesi altında, sektörel nitelik bazında katılımcıların kurumsal nitelikleri aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 4: Sektör - Kurum Niteliği İlişkisi Değerlendirmesi

SEKTÖREL NİTELİK	%		
	KURUM NİTELİĞİ		
	ULUSAL	ULUSLARARASI	TOPLAM
BANKA	47,6	52,4	100
FİNANS KURULUŞU	73,7	26,3	100

Araştırma evrenimizi oluşturan banka ve finans kuruluşlarını kurum niteliği bazında değerlendirdiğimizde; bankaların %47,6'sı ulusal, %52,4'ü ise uluslararası niteliktedir. Finans kuruluşları bazında ise durum daha farklı olup %73,7 oranında ulusal niteliğe sahip oldukları görülmüştür. Bu bağlamda ülkemizdeki banka kurumları haricindeki finans kuruluşlarının halen yoğunluklu olarak ulusal nitelikte olduğu belirgin şekilde görülmektedir.

3.5.1.4. Çalışan Sayısı

Bu başlık altında, katılımcı kurumların çalışan sayısı yoğunluğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 5: Çalışan Sayısı

ÇALIŞAN SAYISI	%
40 – 499	57,5
500 – 999	5
1000 – 2499	7,5
2500 – 5000	7,5
5000'DEN FAZLA	22,5
TOPLAM	100

Katılımcıların çalışan sayılarını değerlendirdiğimizde, çoğunluk %57,5 ile 40 ile 499 arasında çalışana sahiptir. İkinci sırada ise %22,5 ile 5000'den fazla çalışana sahip kuruluşlar yer almaktadır. Bunları da sırayla %7,5 ile 1000 – 2499 arası ve 2500 –

5000 arası çalışana sahip kuruluşlar ile %5 oranında 500 – 999 çalışana sahip kuruluşlar takip etmektedir.

3.5.1.5. Çalışan Cinsiyet Profili

Tablo 6: Çalışan Cinsiyet Profili

ÇALIŞAN CİNSİYET PROFİLİ	%
AĞIRLIKLIL OLARAK ERKEK (%80 VE DAHA FAZLASI)	10
ÇOĞUNLUKLA ERKEK (%60'I)	22,5
KADIN / ERKEK ÇALIŞAN EŞİT GİBİ	52,5
ÇOĞUNLUKLA KADIN (%60'I)	12,5
AĞIRLIKLIL OLARAK KADIN (%80 VE DAHA FAZLASI)	2,5
TOPLAM	100

Çalışan cinsiyet profillerine baktığımızda, araştırmamızda %52,5 gibi büyük bir oranda kadın ve erkek çalışanın aynı oranlarda olduğu tespit edilmiştir. Bunu %22,5 oranında çoğunlukla erkek çalışanlar, %12,5 oranında çoğunlukla kadın çalışanlar ve %10 ile de ağırlıklı olarak erkek çalışanlar takip etmiştir. Ağırlıklı olarak kadın şıkkı ise %2,5 ile en az oranla işaretlenmiştir.

3.5.1.6. Kurum Yapısal Özelliği

Katılımcılar bu başlık altında bağlı oldukları kurumlar bazında değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 7: Kurum Yapısal Özelliği

KURUM YAPISAL ÖZELLİĞİ	%
BİR HOLDİNGE BAĞLI KURULUŞ	42,5
BİR BANKAYA BAĞLI KURULUŞ	17,5
BAĞLILIĞI BULUNMAYAN İSMİNE ÖZEL KURULUŞ	40
TOPLAM	100

Katılımcıların kurum yapısal özelliğini incelediğimizde, %42,5'i bir holdinge bağlı kuruluş niteliğindeki, %40'ı bir bağlılığı bulunmayan kuruluş niteliğindedir. Son olarak ise katılımcıların %17,5'i bir bankaya bağlı kuruluş özelliği taşımaktadır. Burada dikkati çeken ülkemiz finans sektöründeki kuruluş ve bankaların çoğunlukla bir holdinge bağlı kuruluş niteliği taşıdığıdır.

3.5.1.7. Sektörel Nitelik – Yapısal Özellik İlişkisi Değerlendirmesi

Bu değerlendirmede, sektörel nitelik bazındaki banka ve finans kuruluşları ile yapısal özellikleri arasında çapraz bir değerlendirme yapılarak kuruluşlarının yapısal özellikleri irdelenmiştir.

Tablo 8: Sektörel Nitelik – Yapısal Özellik İlişkisi Değerlendirmesi

SEKTÖREL NİTELİK	%			
	KURUM YAPISAL ÖZELLİĞİ			
	BİR HOLDİNGE BAĞLI KURULUŞ	BİR BANKAYA BAĞLI KURULUŞ	BAĞLILIĞI BULUNMAYAN İSMİNE ÖZEL KURULUŞ	TOPLAM
BANKA	42,9	0	57,1	100
FİNANS KURULUŞU	42,1	36,8	21,1	100

Bir önceki genel değerlendirmemizi sektörel nitelik bazında detaylandırdığımızda, bankaların %42,9'unun bir holdinge bağlı kuruluş, %57,1'inin ise ismine özel bağlılığı bulunmayan kuruluş olduğu görülmektedir. Durum finans kuruluşları arasında ise farklılık göstermektedir. Bu kuruluşların %42,1'i holdinge bağlı kuruluş niteliğindeki, bunu oransal olarak bir bankaya bağlı kuruluş niteliği (%36,8) ve isme özel finans kuruluşu olma niteliği (%21,1) takip etmiştir.

3.5.1.8. Sermaye Yapısal özelliği

Tablo 9: Sermaye Yapısal Özelliği

SERMAYE YAPISAL ÖZELLİĞİ	%
TAMAMEN YEREL KAYNAKLI KURULUŞ	47,5
YABANCI ORTAKLIĞI BULUNAN KURULUŞ	40
TAMAMEN YABANCI KAYNAKLI BİR KURULUŞ	12,5
TOPLAM	100

Katılımcı kurumlar sermaye yapısı olarak %47,5 oranında tamamen yerel kaynaklı, %40 oranında yabancı ortaklığı bulunan ve %12,5 gibi az bir oranda da tamamen yabancı kaynaklı kuruluş niteliğindedir.

3.5.1.9. İK Yönetimiyle İlgili Yapılanma

Bu başlık altında katılımcı kurumların ik yönetimi ile ilgili yapılanmaları irdelenmiş olup, araştırma sonuçlarını değerlendirmede kurumların konuyla ilgili temel altyapısını ifade etmesi açısından dikkate değer niteliktedir.

Tablo 10: İK Yönetimiyle İlgili Yapılanma

İK YÖNETİMİYLE İLGİLİ YAPILANMA	%
KURUM BÜNYESİNDE İK BİRİMİ BULUNMAKTA	92,5
DANIŞMANLIK ŞİRKETİYLE ÇALIŞILMAKTA	2,5
HEM İK BİRİMİ BULUNMAKTA HEM DE DANIŞMANLIK ŞİRKETİYLE ÇALIŞILMAKTA	5
TOPLAM	100

Araştırma katılımcılarımızın İK yönetimiyle ilgili bulgularına baktığımızda, %92,5 gibi büyük bir oranında kendi içinde bir yapılanma mevcutken %5'i buna rağmen dışarıdan da danışmanlık şeklinde destek almaktadır. %2,5 gibi ufak bir kesim ise süreçleriyle ilgi tamamen danışmanlık şirketiyle çalışmaktadır. Gerçekleşen bu

veriler doğrultusunda kurumların, performans yönetiminin insan kaynakları fonksiyonlarına etkileri bazında sürece doğrudan dahil olduğu tabiri caizse işin mutfağının kurum içi bir ik sistemi şeklinde konuşlandığı göze çarpan sonuç niteliğindedir.

3.5.1.10. İK Yönetim Sistemi Uygulanma Süresi

İK yönetiminin kurumlarda uygulanma süreleri, araştırmaya konu olan insan kaynakları fonksiyonları ilişkilerini değerlendirme açısından, ne kadar bir sürelik deneyimle hareket edildiğine ilişkin ipuçları vermesi yönüyle önemli bir değerlendirme niteliği olarak gözönündü bulundurulmuştur. Bu bağlamda;

Tablo 11: İK Yönetim Sistemi Uygulanma Süresi

İK YÖNETİM SİSTEMİ UYGULANMA SÜRESİ	%
2 – 5 YIL	20
5 – 8 YIL	15
8 – 11 YIL	12,5
11 YILDAN FAZLA	52,5
TOPLAM	100

İK yönetim sistemi uygulanması açısından katılımcıların %52,5'i gibi oldukça büyük bir kısmı 11 yıldan fazla süredir gerekli süreçleri takip ederken, %20'si 2 – 5 yıl arası bir süredir, %15'i ise 5 – 8 yıl arası bir süredir gerekli uygulamaları gerçekleştirmektedir. Son olarak ise en düşük oranla %12,5 oranında 8 – 11 yıl arası bir süredir gerekli süreçler takip edilmektedir.

Bu bağlamda sektörel bazda önemli bir İK yönetim deneyimi süresinin varlığı, performans yönetimi ile insan kaynakları fonksiyonları arasındaki ilişkilerin ortaya daha doğru bir şekilde konması açısından faydalı bir katkıda bulunacağı düşüncesindeyiz.

3.5.2. Performans Yönetimi

Araştırma anketimizin bu başlığı, araştırmamızın temel konusunu oluşturması açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda katılımcılara üç soru sorularak performans yönetimine ilişkin özellikleri irdelenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda burada karşımıza çıkan veriler, yine diğer başlıklar altındaki sorularla da çapraz şekilde ilişkilendirilerek yeni bulgu ve değerlendirmelere ulaşılmasında yol gösterici niteliği taşımıştır.

3.5.2.1. Performans Yönetimi Uygulanma Süresi

Katılımcı kurumların performans yönetimi deneyim süreleri, konuyu tecrübelerine bağlı olarak diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkilendirmelerinde yol gösterici önemli bir unsur niteliğindedir.

Tablo 12: Kaç Yıldan Beri Performans Yönetimi Uygulandığı Bilgisi

KAÇ YILDAN BERİ PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULANDIĞI BİLGİSİ	%
2 – 4 YIL	20
4 – 6 YIL	12,5
6 – 8 YIL	7,5
8 YILDAN FAZLA	60
TOPLAM	100

Katılımcıların %60'ı gibi büyük bir kısmı 8 yıldan fazla süredir, %20'si 2 – 4 yıl arası bir süredir, %12,5'i 4 – 6 yıl arası bir süredir ve son olarak %7,5'i 6 – 8 yıl arası bir süredir performans yönetimiyle ilgili gerekli süreçleri takip etmektedir. Burada dikkati çeken ya kurumlar uzun süredir gerekli uygulamaları takip etmekte, ya da performans yönetimi verileriyle ciddi anlamda nispeten yeni yeni ilgilenmektedir. Bu bağlamda yukarıda da belirttiğimiz bu değerlendirme başlığının önemine binaen performans yönetimi konusundaki tecrübenin belirgin bir şekilde fazla olması, kurumlarca konunun insan kaynakları fonksiyonlarıyla

ilişkilendirilmesinde daha sağlıklı kararlar alınabileceği beklentisini akıllara getirmektedir.

3.5.2.2. Sektörel Nitelik – PY Uygulanma Süresi İlişkisi Değerlendirmesi

Tablo 13: Sektörel nitelik – PY Uygulanma Süresi İlişkisi Değerlendirmesi

SEKTÖREL NİTELİK	%				
	KAÇ YILDAN BERİ PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULANDIĞI BİLGİSİ				
	2 – 4 YIL	4 – 6 YIL	6 – 8 YIL	8 YILDAN FAZLA	TOPLAM
BANKA	9,5	14,3	0	76,2	100
FİNANS KURULUŞU	31,6	10,5	15,8	42,1	100

Sektörel niteliğe bağlı olarak performans yönetimi uygulanma sürelerini değerlendirdiğimizde, bankaların %76,2 gibi büyük bir oranının 8 yıldan fazla süredir bu konuda tecrübesi olduğunu görmekteyiz. Diğer finans kuruluşlarında ise bu oran bankalar kadar olmasa da yine aynı süre için %42,1 gibi büyük bir oranda gerçekleşmiştir. Bu değerlendirmede dikkati çeken ise 2 – 4 yıl arası bir süredir performans yönetimi uygulanması açısından finans kuruluşlarının ciddi bir oran göstermesidir. Bu da finans kuruluşlarının da bankalar gibi ileride bu konuda oransal olarak ciddi bir doygunluğa ulaşacağı anlamında değerlendirilebilir.

3.5.2.3. Kurum Niteliği – PY Uygulanma Süresi İlişkisi Değerlendirmesi

Tablo 14: Kurum Niteliği – PY Uygulanma Süresi İlişkisi Değerlendirmesi

KURUM NİTELİĞİ	%				
	KAÇ YILDAN BERİ PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULANDIĞI BİLGİSİ				
	2 – 4 YIL	4 – 6 YIL	6 – 8 YIL	8 YILDAN FAZLA	TOPLAM
ULUSAL	29,2	12,5	8,3	50	100
ULUSLARARASI	6,3	12,5	6,3	75	100

Bu sefer kurum niteliğine bağlı olarak performans yönetimi uygulanma sürelerini değerlendirdiğimizde, ulusal nitelikteki kurumların %50 gibi büyük bir oranının 8 yıldan fazla süredir bu konuda tecrübesi olduğunu görmekteyiz. Uluslararası nitelikteki kuruluşlarda ise bu oran yine aynı süre için %75 gibi büyük bir oranda gerçekleşmiştir. Bu değerlendirmede dikkati çeken ulusal ve uluslararası kuruluşlarda 4 – 6 ve 6 – 8 yıl aralıklarında benzer oranlarda performans yönetimi deneyimi gerçekleştirirken, ulusal nitelikteki kuruluşlarda 2 – 4 yıl arası performans yönetimi deneyiminin uluslararası kuruluşlara oranla oldukça fazla olmasıdır. Bu da bir önceki sektörel nitelik ve performans yönetimi uygulanma süresi ilişkisi değerlendirmemizde olduğu gibi ulusal kuruluşların da uluslararası kuruluşlar kadar ileride bu konuda oransal olarak ciddi bir deneyime ulaşacağı anlamında değerlendirilebilir.

3.5.2.4. Performans Değerlendirme Aralığı

Performans değerlendirme aralığı sorularak, kurumlarda ne kadar sıklıkta değerlendirmenin gündeme geldiği gözlemlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda başka değerlendirmelerle de ilişkiler kurulmuştur.

Tablo 15: Performans Değerlendirme Aralığı

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARALIĞI	%
3 AYDA BİR	7,5
6 AYDA BİR	42,5
YILDA BİR	47,5
BİR YILDAN DAHA FAZLA ARALIKLARLA	2,5
TOPLAM	100

Performans değerlendirme aralıklarına baktığımızda gözle görülür oranda çoğu kurum (%47,5) yılda bir kere performans değerlendirmesi gerçekleştirmektedir. Bunu en yakın olarak (%42,5) 6 ayda bir değerlendirme takip etmektedir. 3 ayda bir ve bir yıldan daha fazla aralıklarla performans değerlendirme ise sırasıyla %7,5 ve %2,5 oranında gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir. Burada kurumların yoğunluklu olarak altı ayda bir ve yılda bir performans değerlendirme uygulaması gerçekleştirdiği dikkati çekmektedir. Ayrıca bu sonuçla, genel kabul gören değerlendirme aralıklarının finans sektöründe de farklılık göstermediği dikkati çekmektedir. Kanımızca bu sürecin zaman alması ve belirli bir maliyet oluşturması, optimum olunması açısından bu tarzda bir yapılanma göstermiştir.

3.5.2.5. PY Uygulanma Süresi – Performans Değerlendirme Aralığı İlişkisi Değerlendirmesi

Kurumların performans değerlendirme aralıklarını, kurumların performans yönetimi konusundaki tecrübeleri bazında değerlendirmemiz, aralarında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak açısından önemlidir. Bu bağlamda ilgili hipotezin de gerçekleşip gerçekleşmediği, aşağıda oluşan tablo doğrultusunda ortaya konmuştur.

Tablo 16: PY Uygulanma Süresi - Performans Değerlendirme Aralığı İlişkisi
Değerlendirmesi

KAÇ YILDAN BERİ PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULANDIĞI BİLGİSİ	%				
	PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARALIĞI				
	3 AYDA BİR	6 AYDA BİR	YILDA BİR	BİR YILDAN DAHA FAZLA ARALIKLARLA	TOPLAM
2 – 4 YIL	0	25	75	0	100
4 – 6 YIL	0	20	80	0	100
6 – 8 YIL	33,3	33,3	33,3	0	100
8 YILDAN FAZLA	8,3	54,2	33,3	4,2	100

Performans yönetimi uygulanma süresi ile performans değerlendirme aralığı arasındaki ilişkiyi değerlendirdiğimizde 2 – 4 yıl arası bir süredir performans yönetimi uygulayan kurumların %75 gibi büyük bir oranı, kurumlarında yılda bir kez performans değerlendirmesi yaparken kalan %25 oranda kurum ise 6 ayda bir bu süreci takip etmektedir. 4 – 6 yıl arası performans yönetimi uygulayan kurumlarda da bu oran benzerlik göstermiş olup aynı sıralamayla %80 ve %20 oranlarında gerçekleşmiştir. Araştırmamızda 6 – 8 yıl arası bir süredir performans yönetimi uygulayan kurumlarda ise 3 ayda bir, 6 ayda bir ve yılda bir performans değerlendirmesi aynı oranda gerçekleştirilmektedir. Son olarak 8 yıldan fazla süredir performans yönetimi uygulayan kurumlarda ise diğer kurumlardan farklı olarak 6 ayda bir performans değerlendirme yapılması %54,2 oranında ağır basmaktadır. Bu da bu alandaki kurum tecrübe süresinin ciddi şekilde artması durumunda değerlemenin 6 ayda bir yapılmasının optimum oran kabul edildiği konusunda bir fikir vermektedir. Fakat bu iki kavram arasında performans yönetimi deneyimi arttıkça, performans değerlendirme sıklığı arttığı şeklinde bir genellemeden söz edilememektedir. Bu da araştırmamızın hipotezler bölümünde ifade edilen H₆ hipotezinin gerçekleşmediğini doğrular niteliktedir.

3.5.2.6. Performans Sonuçlarının Aktif Kullanılmaya Başlanması

Konuyla ilgili sorulan soru doğrultusunda kurumların değerlendirme sonucunda elde ettiği verileri ne kadar süre sonra pratikte hayata geçirdiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu başlık sonrasında, performans yönetimi deneyimiyle de ilişkilendirilerek, aralarındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 17: Performans Sonuçlarının Aktif Kullanılmaya Başlanması

PERFORMANS SONUÇLARININ AKTİF KULLANILMAYA BAŞLANMASI	%
0 – 3 AY SONRA	70
3 – 6 AY SONRA	20
6 – 9 AY SONRA	10
9 – 12 AY SONRA	0
TOPLAM	100

Performans değerlendirmeden elde edilen verilerin çalışanlarla ilgili kararlarda çoğunlukla (%70) ilk 3 ay içerisinde, ikinci olarak (%20) ikinci 3 ay içerisinde, son olarak da (%10) en geç 6 – 9 ay arasında kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu finans sektörü adına verilerin önemli ölçüde kısa sürede çeşitli uygulamalar kapsamında değerlendirildiğini göstermektedir.

3.5.2.7. Performans Yönetimi Uygulanma Süresine Bağlı olarak Performans Sonuçlarının Aktif Kullanılmaya Başlanması

Bu değerlendirmeye, performans yönetimi deneyimi ile performans sonuçlarının aktif kullanılmaya başlanması arasında nasıl bir ilişkinin olduğu gözlemlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda ilk akla gelen soru “Acaba deneyim arttıkça değerlendirme sonuçlarının aktif kullanım süresi azalmakta mıdır?” . Aşağıda belirtilen tablo yardımıyla H₇ hipotezimizi de ifade eden bu soru cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 18: Performans Yönetimi Uygulanma Süresine Bağlı olarak Performans Sonuçlarının Aktif Kullanılmaya Başlanması

KAÇ YILDAN BERİ PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULANDIĞI BİLGİSİ	%			
	PERFORMANS SONUÇLARININ AKTİF KULLANILMAYA BAŞLANMASI			
	0 - 3 AY	3 - 6 AY	6 - 9 AY	TOPLAM
2 - 4 YIL	62,5	25	12,5	100
4 - 6 YIL	60	20	20	100
6 - 8 YIL	100	0	0	100
8 YILDAN FAZLA	70,8	20,8	8,3	100

Performans yönetimi uygulanma sürelerine bağlı olarak, performans sonuçlarının aktif kullanılmaya başlanmasına baktığımızda; 2 – 4 yıl arası bir süredir performans yönetimi uygulayan kurumların %62,5’i ilk 3 ay, %25’i ikinci 3 ay ve son olarak %12,5’i de 3. 3 ayda verileri aktif kullanmaya başlamaktadır. 4 – 6 yıl aralığında ise katılımcıların %60’ı yine ilk 0 – 3 ay sonrası, ikisi de %20 olmak üzere 3 – 6 ay ve 6 – 9 ay sonrası performans verilerini aktif kullanmaya başlamaktadır. 6 – 8 yıl aralığına baktığımızda ise ilk 3 ay için bu oran %100 olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak ise 8 yıldan fazla performans yönetimi uygulayan kurumlardaki oranlar sırasıyla %70,8, %20,8 ve %8,3 şeklinde gerçekleşmiştir.

Bu değerlendirmede dikkati çeken, kurumların performans yönetimi uygulama süreleri bir fark oluşturmaksızın, tümü için çoğunlukla ilk 3 ay içerisinde verilerin değerlendirilmeye başladığıdır. Fakat dikkat edilecek olursa bu, tecrübeyle orantılı olarak artış göstermemektedir. Dolayısıyla da sonuç, H₇ hipotezimizi doğrulamaz niteliktedir.

3.5.3. Performans Yönetimi – Ücret Yönetimi İlişkisi

Anketimizin bu başlığı altında sorulan sorular vasıtasıyla, kurumlardaki performans yönetiminin ücret yönetimi üzerinde nasıl bir etki yaptığı, değişik soru şekilleriyle ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.5.3.1. Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi

Katılımcılara, performans yönetimi verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisi sorulmuş, bu bağlamda aşağıdaki tabloyu oluşturur nitelikte cevaplar alınmıştır.

Tablo 19: Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi

PERFORMANS YÖNETİMİ VERİLERİNİN ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDEKİ ETKİSİ	%
AZ	20
ORTA DÜZEYDE	50
OLDUKÇA FAZLA	30
TOPLAM	100

Performans yönetimi verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisine baktığımızda, %50 ile orta düzeyde olduğu, %30 oranında ise oldukça fazla etkisinin olduğu belirtilmiştir. Ücretlerin belirlenmesinde performans verilerinin az etkisi olduğu ise son olarak %20 oranında ifade edilmiştir.

Elde edilen sonuç doğrultusunda ücret kavramının, konumuz ile ilgili teorik kısımda da belirtildiği gibi, kurumlarca kişilerin performanslarının gözönünde bulundurularak motive edici ve ödüllendirici nitelikte kullanıldığını söyleyebiliriz. Bu bağlamda ücretin oldukça kuvvetli bir motive edici olması, hem olumlu hem olumsuz yönden ciddi etkiler yapabileceğinden oldukça dikkatli olunmalıdır. Yine teorik kısımda da belirttiğimiz gibi subjektiflik bu konudaki en ciddi tehlikelerden biridir.

3.5.3.2. Sektörel Nitelik Bazında Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi

Performans yönetimi verilerinin ücret yönetimindeki etkisi bu başlık altında, sektörel nitelik bazında detaylandırılmıştır. Bu bağlamda banka ve finans kuruluşlarının durumu ayrı ayrı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Tablo 20: Sektörel Nitelik Bazında Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi

SEKTÖREL NİTELİK	%			
	PERFORMANS YÖNETİMİ VERİLERİNİN ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDEKİ ETKİSİ			
	AZ	ORTA DÜZEYDE	OLDUKÇA FAZLA	TOPLAM
BANKA	23,8	42,9	33,3	100
FİNANS KURULUŞU	15,8	57,9	26,3	100

Sektörel nitelik bazında bankalarda performans yönetim verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisi en fazla orta düzeyde %42,9 oranında ifade edilmiştir. Bu oranı ise %33,3 ile oldukça fazla ve %23,8 ile de az miktarda etkisi olduğu ifadesi takip etmiştir. Diğer finans sektörü kuruluşlarında ise etki yine orta düzeyde %57,9 oranında ifade edilmiştir. Bu oranı da sırasıyla %26,3 ile oldukça fazla ve %15,8 ile de az miktarda etkili olduğu ifadeleri takip etmiştir.

Bu değerlendirmede dikkati çeken nokta, hem bankalarda hem de finans kuruluşlarında, performans verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etki oranlarının dağılım olarak benzerlik göstermesidir.

3.5.3.3. Kurum Niteliği Bazında Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi

Yine bu sefer, bir önceki değerlendirmeye benzer şekilde konu, kurum niteliği bazında irdelenmiştir.

Tablo 21: Kurum Niteliği Bazında Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi

KURUM NİTELİĞİ	%			
	PERFORMANS YÖNETİMİ VERİLERİNİN ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDEKİ ETKİSİ			
	AZ	ORTA DÜZEYDE	OLDUKÇA FAZLA	TOPLAM
ULUSAL	25	50	25	100
ULUSLARARASI	12,5	50	37,5	100

Kurumsal nitelik bazında, ulusal kurumlarda performans yönetim verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisi en fazla orta düzeyde %50 oranında ifade edilmiştir. Bu oranı ise %25 ile oldukça fazla ve az miktarda etkisi olduğu ifadesi takip etmiştir. Diğer finans sektörü kuruluşlarında ise etki yine orta düzeyde %50 oranında ifade edilmiştir. Bu oranı da sırasıyla %37,5 ile oldukça fazla ve %12,5 ile de az miktarda etkili olduğu ifadeleri takip etmiştir.

Bu değerlendirmede temel nokta, hem ulusal hem de uluslararası kuruluşlarda da performans verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisi büyük oranda orta düzeyde olduğudur.

3.5.3.4. Performans Yönetimi Uygulanma Süresine Bağlı Olarak Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi

Performans yönetimi uygulanma süresi arttıkça, performans yönetimi verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisini arttırıp arttırmadığı, ya da aralarında bu bağlamda orantılı bir ilişkinin olup olmadığı, kanaatimizce tespit edilmesi gereken, kayda değer bir bulgudur. Aynı zamanda bu bulgu H_8 hipotezimizin de cevabını verir nitelikte olacaktır.

Tablo 22: Performans Yönetimi Uygulanma Süresine Bağlı Olarak Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi

KAÇ YILDAN BERİ PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULANDIĞI BİLGİSİ	%			
	PERFORMANS YÖNETİMİ VERİLERİNİN ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDEKİ ETKİSİ			
	AZ	ORTA DÜZEYDE	OLDUKÇA FAZLA	TOPLAM
2 - 4 YIL	12,5	75	12,5	100
4 - 6 YIL	20	80	0	100
6 - 8 YIL	0	66,7	33,3	100
8 YILDAN FAZLA	25	33,3	41,7	100

Değerlendirmemizde 2 – 4 yıl arası bir süredir performans yönetimi uygulayan kurumlarda, en çok %75 oranı ile performansın ücretlerin belirlenmesinde orta düzeyde etkili olduğu belirtilmiştir. Aynı oranlarda %12,5 ile de hem az hem de oldukça fazla etkili olduğu da ayrıca ifade edilmiştir. 4 – 6 yıl aralığına baktığımızda ise 2 – 4 yıl aralığına benzer bir oranla %80 oranında ücretlerin belirlenmesinde performansın orta düzeyde etkili olduğunu görüyoruz. %20 oran ile ise az miktarda etkili olduğu yine belirtilenler arasındadır. Performans yönetiminin 6 – 8 yıl arası bir süredir uygulandığı kurumlarda da durum benzerlik göstermekte olup %66,7 oranı ile en çok orta düzeyde etkili olduğu ifade edilmiştir. %33,3'lük kesim ise oldukça fazla etkili olduğu yönünde kanaat bildirmiştir. Son olarak 8 yıldan fazla süredir performans yönetimi uygulanan kurumlarda ise oran farklı olarak %41,7 ile

performansın ücretlerin belirlenmesinde oldukça etkili olduğu yönünde ifade edilmiştir. Bunu ise sırasıyla %33,3 ile orta düzeyde ve %25 ile de az miktarda performans yönetiminin ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu değerlendirmesi takip etmiştir.

Burada dikkati çeken nokta ise kurumlarda performans yönetim sistemi ne kadar uzun süredir uygulanıyor olsa da, performans verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisi buna bağlı olarak artmamaktadır. Değerlendirmenin girişinde de belirttiğimiz gibi bunu H_8 hipotezinin cevabı olarak kabul ettiğimizde, hipotezimizin gerçekleşmediği ortaya çıkmaktadır.

3.5.3.5. Performans Yönetiminin Yan Ödemelere Etkisi

Bu soru başlığı altında, performans yönetiminin asıl ücret dışındaki ödemelere de nasıl bir etki yaptığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 23: Performans Yönetiminin Yan Ödemelere Etkisi

PERFORMANS YÖNETİMİNİN YAN ÖDEMELERE ETKİSİ	%
YOK	12,5
AZ	10
ORTA DÜZEYDE	40
OLDUKÇA FAZLA	37,5
TOPLAM	100

Performans yönetiminin ana ücret harici yan ödemelere etkisine baktığımızda etkinin büyük bir oranda (%40) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Oldukça fazla olduğunu belirtenler ise %37,5 oranındadır. Etkisinin olmadığını ve az olduğunu belirtenler ise sırasıyla %12,5 ve %10 oranındadır. Bu bağlamda kurumların çoğunda orta düzeyde bir etkinin varlığı ifade edilmiştir.

3.5.3.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışan Maaşlarına Yansıtılma Süresi

Tablo 24: Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışan Maaşlarına Yansıtılma Süresi

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ ÇALIŞAN MAAŞLARINA YANSITILMA SÜRESİ	%
0 – 3 AY SONRA	52,5
3 – 6 AY SONRA	37,5
6 – 9 AY SONRA	10
9 – 12 AY SONRA	0
TOPLAM	100

Performans değerlendirme sonuçları %52,5 ile ilk 3 ay, %37,5 ile ikinci 3. ay çalışan maaşlarına yansıtılmaktadır. Son olarak ise %10 ile performans değerlendirme sonuçlarının 6 – 9 ay sonrasında maaşlara yansıtıldığı belirtilmiştir. Bu yönden konuyla ilgili değerlendirmelerin, uygulamaya kısa sürede aktarıldığı sonucuna varılabilir. Konunun olabildiğince kısa sürede hayata geçirilmeye çalışılması, iş görenlerin merakına bağlı olarak oluşabilecek konsantrasyon kayıplarını kanımızca minimuma indirmek maksatlı olarak düşünülebilir.

3.5.3.7. Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi Bazında PY Sonuçlarının Çalışan Maaşlarına Yansıtılma Süresi

Bu değerlendirme başlığı altında, kurumlardaki performans yönetimi verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisinin, maaşlara yansıtılma süresini ne yönde etkilediği irdelenmiştir. Aynı zamanda bu değerlendirmenin sonucu, öncesinde belirttiğimiz H₉ hipotezine de cevap niteliğinde olacaktır.

Tablo 25: Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi
Bazında PY Sonuçlarının Çalışan Maaşlarına Yansıtılma Süresi

PERFORMANS YÖNETİMİ VERİLERİNİN ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDEKİ ETKİSİ	%			
	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ ÇALIŞAN MAAŞLARINA YANSITILMA SÜRESİ			
	0 – 3 AY SONRA	3 – 6 AY SONRA	6 – 9 AY SONRA	9 – 12 AY SONRA
AZ	62,5	25	12,5	0
ORTA DÜZEYDE	55	30	15	0
OLDUKÇA FAZLA	41,7	58,3	0	0

Performans yönetim verilerinin ücretlerin belirlenmesinde az miktarda etkili olduğunu söyleyen kurumlara baktığımızda; %62,5 gibi büyük bir oranla, ilk üç ay içerisinde değerlendirmelerin çalışan maaşlarına yansıtıldığı görülmektedir. Bunu ise %25 ile ikinci üç ay dilimi ve %12,5 ile de üçüncü üç ay diliminde değerlendirme sonuçlarının maaşlara yansıtılması takip etmiştir. Performans verilerinin ücretlerin belirlenmesinde orta düzeyde etkili olduğunu belirten kurumlarda ise oranlar yine benzer şekilde dağılım göstermiş olup, çoğunluk olarak %55 oranında ilk üç ay içerisinde gerekli düzenlemelerin yapıldığı ifade edilmiştir. Son olarak performans verilerinin ücretlerin belirlenmesinde oldukça etkili olduğunu ifade eden kuruluşlarda ise oran dağılımı farklılık göstermiştir. Bu bağlamda performans verileri en büyük oranla (%58,3) 3 – 6 ay arası bir sürede çalışan maaşlarına yansıtılmakta olup bunu ise ilk üç ayda (%41,7) ücretlere gerekli müdahaleler takip etmiştir.

Bu değerlendirmede önemli nokta olarak performans yönetimi verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisi ile performans değerlendirme sonuçlarının çalışan maaşlarına yansıtılma süresi arasında doğrudan bir ilişki olmadığıdır. Her ne kadar ücretlerin belirlenmesindeki etkiyi az ve orta düzeyde ifade eden kurumlarda dağılım benzerlik göstermişse de etkiyi oldukça fazla olarak ifade eden kurumlarda bu oran değişiklik göstermiştir. Bu kurumlarda değerlendirmelerin etkisi çalışan maaşlarına daha ciddi bir etki yapacağından dolayı gerekli değerlendirmelerin daha uzun sürdüğü konusunda bir çıkarımda bulunulabilir. Kümülatif olarak sonuçlar

değerlendirildiğinde performans yönetimi verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki önem artışı, sonuçların çalışan maaşlarına daha kısa sürede yansıtılmasına katkıda bulunmamaktadır. Bu da H₉ hipotezimizi doğrulamaz nitelikte bir tablo çizmektedir.

3.5.3.8. Performans Verilerinin Ücret Yönetiminde Kullanılmasında Danışmanlık Hizmeti Alınması

Tablo 26: Performans Verilerinin Ücret Yönetiminde Kullanılmasında Danışmanlık Hizmeti Alınması

PERFORMANS VERİLERİNİN ÜCRET YÖNETİMİNDE KULLANILMASINDA DANIŞMANLIK HİZMETİ ALINMASI	%
EVET	5
HAYIR	95
TOPLAM	100

Performans verilerinin ücret yönetiminde kullanılmasında danışmanlık hizmeti alınmasına bakıldığında, %95 oranında kurumlar bu konuda süreçleri kendi içinde takip etmektedir. Sadece %5 oranında süreç hakkında danışmanlık hizmeti alınmaktadır.

3.5.3.9. Performans Değerlendirme Verilerinin Ücret Düzeyine Etkisi

Bu soru başlığı altında, kurumlarda performans değerlendirmesi sonrası gerekli düzenlemelerle, ücretler genel düzeyinde nasıl bir değişimin olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

Tablo 27: Performans Değerlendirme Verilerinin Ücret Düzeyine Etkisi

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VERİLERİNİN ÜCRET DÜZEYİNE ETKİSİ	%
GENEL ÜCRET DÜZEYİ AZ MİKTARDA ARTMAKTA	72,5
GENEL ÜCRET DÜZEYİ OLDUKÇA ARTMAKTA	12,5
GENEL ÜCRET DÜZEYİ DEĞİŞMEMEKTE	15
TOPLAM	100

Cevaplar sonucunda %72,5 oranında ücretlerin performans değerlendirme verileri doğrultusunda az miktarda arttığı belirtilirken, %15 oranında ücret düzeyinin fark edilir şekilde değişmediği belirtilmiştir. Son olarak %12,5 oranında ise ücret düzeyinin belirgin şekilde arttığı ifade edilmiştir. Sonuç olarak kurumların çoğu gerekli düzenlemeler sonrası genel ücret düzeyinde az miktarda bir artışın olduğunu ifade etmişlerdir.

3.5.3.10. Performans Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesinde Ne Kadar Süredir Etkili Olduğu Bilgisi

Katılımcılara kurumlarında performans verilerinin ücretlerin belirlenmesinde ne kadar süredir etkili olduğu sorularak bu konudaki tecrübeleri, konuyla ilgili aldıkları kararlar açısından önemli olduğu düşüncesiyle tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 28: Performans Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesinde Ne Kadar Süredir Etkili Olduğu Bilgisi

PERFORMANS VERİLERİNİN ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDE NE KADAR SÜREDİR ETKİLİ OLDUĞU BİLGİSİ	%
1 – 3 YIL	32,5
3 – 5 YIL	12,5
5 – 7 YIL	20
7 YILDAN FAZLA	35
TOPLAM	100

Kurumlarda %32,5 oranında, 1 – 3 yıl arası süredir performans verileri ücretlerin belirlenmesinde etkili olurken, %35’inde ise 7 yıldan fazladır etkili olmaktadır. Sırasıyla %20 ve %12,5 oranlarında ise 5 – 7 yıl ve 3 – 5 yıldır ücretlerin belirlenmesinde performans verilerinin etkili olduğu belirtilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara bakıldığında, katılımcı kurumların büyük bir kısmının konuyla ilgili deneyimi ya az, ya da oldukça fazla olarak tespit edilmiştir. Bu da ileriki dönemlerde bu konudaki deneyimin artacağı yönünde bir gelişimin sinyallerini gösterir niteliktedir.

3.5.3.11. Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi İle Performans Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesinde Ne Kadar Süredir Etkili Olduğu İlişkisi

Tablo 29: Performans Yönetimi Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi İle Performans Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesinde Ne Kadar Süredir Etkili Olduğu İlişkisi

PERFORMANS YÖNETİMİ VERİLERİNİN ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDEKİ ETKİSİ	%				
	PERFORMANS VERİLERİNİN ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDE NE KADAR SÜREDİR ETKİLİ OLDUĞU BİLGİSİ				
	1 – 3 YIL	3 – 5 YIL	5 – 7 YIL	7 YILDAN FAZLA	TOPLAM
AZ	50	12,5	0	37,5	100
ORTA DÜZEYDE	35	10	25	30	100
OLDUKÇA FAZLA	16,7	16,7	25	41,7	100

Performans yönetim verilerinin ücretlerin belirlenmesinde az miktarda etkili olduğunu söyleyen kurumlara baktığımızda; %50 gibi büyük bir oranla, 1 – 3 yıl aralığında ücretlerin belirlenmesinde değerlendirmelerin etkili olduğu görülmektedir. Bunu ise %37,5 ile 7 yıldan fazla süredir ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu ifadesi ve %12,5 ile 3 – 5 yıl aralığı diliminde değerlendirme sonuçlarının maaşlara yansıtılması takip etmiştir.

Performans verilerinin ücretlerin belirlenmesinde orta düzeyde etkili olduğunu belirten kurumlarda ise oranlar yine benzer şekilde dağılım göstermiş olup, çoğunluk olarak %35 oranında 1 – 3 yıl arası bir süredir ücretlerin belirlenmesinde performansın etkili olduğu ifade edilmiştir. Son olarak performans verilerinin ücretlerin belirlenmesinde oldukça etkili olduğunu ifade eden kuruluşlarda ise oran dağılımı farklılık göstermiştir. Bu bağlamda performans verileri en büyük oranla (%41,7) 7 yıldan fazla süredir çalışan maaşlarına yansıtılmakta olup bunu ise 5 – 7 yıl (%25) arası bir süredir performans dayalı olarak ücretlere müdahaleler takip etmiştir. Son olarak ise aynı oranlarla (%16,7) 1 – 3 yıl ve 3 – 5 yıl arası bir süredir ücretlerin belirlenmesinde performans verileri etkili olmaktadır.

Ücretlerin belirlenmesindeki etkiyi az ve orta düzeyde ifade eden kurumlarda dağılım yoğunluklu olarak 1 – 3 yıl aralığında benzerlik göstermişse de etkiyi oldukça fazla olarak ifade eden kurumlarda, ücretlerin belirlenmesindeki performans etkisi olgusu, 7 yıldan fazla süredir şeklinde ifade edilmiştir. Bu değerlendirmede dikkati çeken, performans verilerinin ücretlerin belirlenmesinde az miktarda etkisi olduğunu söyleyen kurumlarda 1 – 3 yıl aralığında bir deneyim söz konusuysa, oldukça fazla etkili olduğunu ifade eden kurumlarda bu deneyim 7 yıldan fazla süredir kurum uygulamalarında yer almakta. Performans yönetimi verilerinin ücretlerin belirlenmesinde kullanım deneyimi yıl olarak ciddi şekilde arttığında ücretlerin belirlenmesinde etki oranı da doğru orantılı bir şekilde arttığı gözlemlenmiştir.

3.5.3.12. Performans Verilerinin Ücretlerin Belirlenmesinde Ne Kadar Süredir Etkili Olduğu Bazında Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışan Maaşlarına Yansıtılma Süresi

Performans verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki kullanım tecrübesi, acaba performans verilerinin çalışan maaşlarına yansıtılma süresini ne şekilde etkilemektedir? Bu iki unsur arasında anlamlı orantısal bir ilişki var mıdır? Bu değerlendirme başlığı altında, belirttiğimiz bu sorulara cevaplar aranmıştır. Aynı

zamanda ulaşacağımız cevaplar H_{10} hipotezimizin de gerçekleşip gerçekleşmediğine ışık tutar nitelikte olacaktır.

Tablo 30: Performans verilerinin ücretlerin belirlenmesinde ne kadar süredir etkili olduğu bazında performans değerlendirme sonuçlarının çalışan maaşlarına yansıtılma süresi

PERFORMANS VERİLERİNİN ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDE NE KADAR SÜREDİR ETKİLİ OLDUĞU BİLGİSİ	%			
	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ ÇALIŞAN MAAŞLARINA YANSITILMA SÜRESİ			
	0 – 3 AY SONRA	3 – 6 AY SONRA	6 – 9 AY SONRA	TOPLAM
1 – 3 YIL	69,2	30,8	0	100
3 – 5 YIL	40	40	20	100
5 – 7 YIL	25	75	0	100
7 YILDAN FAZLA	57,1	21,4	21,4	100

Performans verilerinin 1 – 3 yıl arası bir süredir ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu firmalarda, %69,2 gibi büyük bir oranla ilgili düzenlemeler ilk üç ay içerisinde çalışan maaşlarına yansıtılmaktadır. 3 – 5 yıl aralığında ise ilk üç ay ve ikinci üç ayda %40’arlık oranlarla eşit miktarda ücretlere ilgili performans verilerinin yansıtıldığı görülmüştür. 5 – 7 yıl aralığına baktığımızda ise %75’lik gibi büyük bir oran gerekli uygulamaları ikinci üç ayda hayata geçirmektedir. Son olarak 7 yıldan fazla süredir performans verilerini ücretleri belirlemede kullanan kurumlarda ise %57,1 oranıyla performans verilerinin ilk üç ay içerisinde çalışan maaşlarına yansıtıldığı gözlemlenmiştir.

Yukarıda tespit edilen oranlar kapsamında konuyu değerlendirdiğimizde; kurumlarda performans verilerinin ücretlerin belirlenmesinde ne kadar süredir etkili olduğu bilgisi ile performans değerlendirme sonuçlarının çalışan maaşlarına yansıtılma süresi arasında orantılı bir ilişki gözlemlenememiştir. Yani konuyla ilgili, kurumların deneyim süresi arttıkça, verilerin ücretlere daha kısa sürede veya daha uzun sürede

yansıtıldığı şeklinde bir genelleme yapılamamaktadır. Bu da H_{10} hipotezimizin gerçekleşmediği ifadesiyle eş anlama gelmektedir.

3.5.3.13. Performans Değerlendirme Verileri Doğrultusunda Belirlenen Ücret Düzeylerine Çalışanların Verdiği Tepkiler

Açık uçlu olarak yöneltilen bu soruya katılımcıların %35'i cevap vermiştir. Bu bağlamda kurumların %50'sinde belirlenen ücretler olumlu karşılanırken, yine %50 lik bir kısmında ise belirlenen ücretler yeterli görülmemektedir. Yeterli görülme karşısında sözlü olarak tepkiler ifade edilse de, somut adım anlamında bir çabada bulunulmadığı belirtilmiştir. Fakat kimi kurumlar bu durumda çalışanlarla bire bir görüşmeyi de tercih ettiğini belirtmiştir. Ayrıca bu olumsuz karşılanmanın belli bir süre motivasyon düşüklüğü şeklinde de gözlemlendiği ifade edilenler arasındadır.

3.5.3.14. Standart Ücret Ödemeleri Haricinde Kullanılan Ücret Modelleri

Bu sorumuzda katılımcılara standart ücret ödemeleri dışında, kurumlarında kullanılabilecek ücret model alternatifleri sunularak kurumlarınca hangilerinin kullanıldığı bilgisi elde edilmeye çalışılmıştır. Bu da kullanılan ücret model yelpazesini göstermesi açısından kanımızca kayda değerdir.

Tablo 31: Standart Ücret Ödemeleri Haricinde Kullanılan Ücret Modelleri

STANDART ÜCRET ÖDEMELERİ HARİCİNDE KULLANILAN ÜCRET MODELLERİ	%		
	EVET	HAYIR	TOPLAM
KARA KATILMA – KAR PAYLAŞIMI	12,5	87,5	100
ÖNERİ – ÖDÜL MODELİ	25	75	100
İKRAMİYE – BONUS MODELİ	52,5	47,5	100
PRİM MODELİ	52,5	47,5	100

Standart ücret ödemeleri haricinde kullanılan ücret modellerine baktığımızda kurumların %52,5'i ikramiye – bonus ve prim modeli kullanmaktadır. Bu oranları ise %25 ile öneri – ödül modeli ve % 12,5 ile de kara katılma – kar paylaşımı takip etmiştir.

3.5.3.15. Çalışan Performansına Ait Verilerin Elde Edilme Şekli

Bu soruda çalışan ücretinin belirlenmesine dair veri elde edilmesi anlamında, etkili olma ihtimali olan tüm çevresel etmenler alternatif olarak ortaya konarak bu bağlamda etki oranları hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

Tablo 32: Çalışan Performansına Ait Verilerin Elde Edilme Şekli

ÇALIŞAN PERFORMANSINA AİT VERİLERİN ELDE EDİLME ŞEKLİ	%		
	EVET	HAYIR	TOPLAM
ÇALIŞANIN ÜSTÜ İLE İLETİŞİME GEÇİLEREK	100	0	100
ÇALIŞANIN ASTLARI İLE İLETİŞİME GEÇİLEREK	2,5	97,5	100
AYNI SEVİYEDEKİ ÇALIŞMA ARKADAŞLARINDAN	5	95	100
İÇ VE DIŞ MÜŞTERİLERLE İLETİŞİME GEÇİLEREK	2,5	97,5	100

Araştırmamızda çalışan performansına ait verilerin tamamı çalışanın üstü ile iletişime geçilerek elde edilirken, %2,5 oranında çalışanların astları ve ilgili kurum iç – dış müşterilerinden performans verisi elde edilmektedir. Son olarak ise ilgili veriler %5 oranında aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarıyla iletişime geçilerek elde edildiği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda kişiye ait bilgilerin elde edilmesinde bir üst yönetici yorumlarının oldukça önem taşıdığı görülmüştür. Aslında bir yönüyle bu, tezimizin birinci bölümünde de ifade edilen değerlendirme hatalarının ortaya çıkması anlamında risk oranını arttırır niteliktedir.

3.5.3.16. Performansa Bağlı Olarak Ücret Düzeylerinin Yıldaki Revizyon Sayısı

Bu soru başlığı altında katılımcılardan, kurumlarında yılda kaç defa ücret konusunda revizyon yaptıkları bilgisi talep edilmiştir.

Tablo 33: Performansa Bağlı Olarak Ücret Düzeylerinin Yıldaki Revizyon Sayısı

PERFORMANSA BAĞLI OLARAK ÜCRET DÜZEYLERİNİN YILDAKİ REVİZYON SAYISI	%
1	77,5
2	17,5
3	2,5
DİĞER	2,5
TOPLAM	100

Performansa bağlı olarak %77,5 gibi büyük bir oranla ücret revizyonu yılda bir defa yapılırken, %17,5 oranla yılda iki defa bu uygulamanın gerçekleştirildiği belirtilmiştir. %2,5 oranında ise yılda 3 defa ve diğer ifadesi belirtilmiştir. Diğer ifadesinde belirtilen ise çalışan yöneticisinin üst yönetime talebiyle konunun değerlendirildiğidir.

3.5.3.17. Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanılan Kriterler

Tablo 34: Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanılan Kriterler

ÜCRETLERİN BELİRLENMESİNDE DEĞERLENDİRİLEN KRİTERLER	ÖNEM DERECESESİ %						
	1.D	2.D	3.D	4.D	5.D	6.D	7.D
ÇÖZÜM ODAKLI OLMA	5	5	30	12,5	12,5	5	10
EKİP ÇALIŞMASINA UYUMLULUK	5	15	5	10	22,5	17,5	5
ETKİN İLETİŞİM BECERİSİ	2,5	10	10	17,5	17,5	12,5	10
SORUMLU OLDUĞU İŞLERDE KALİTE ODAKLI OLMA	17,5	22,5	15	2,5	5	12,5	5
KENDİNİ GELİŞTİRME BECERİSİ	-	5	5	20	2,5	20	27,5
KURUMUNU TEMSİL YETENEĞİ	7,5	17,5	5	10	17,5	10	12,5
TEKNİK BİLGİ VE BECERİ	42,5	5	10	7,5	2,5	2,5	10

Ücretlerin belirlenmesinde kullanılan kriterlerin önem dağılımı yukarıdaki gibi gerçekleşmiştir. Buna göre teknik bilgi ve beceri değerlendirme anlamında en önemli kriter olarak göze çarpmaktadır.

3.5.4. Performans Yönetimi – Kariyer Yönetimi İlişkisi

Anketimizin bu başlığı altında sorulan sorular vasıtasıyla, kurumlardaki performans yönetiminin kariyer yönetimi üzerinde etkisi olup olmadığı, varsa nasıl bir etki yaptığı, değişik soru şekilleriyle ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.5.4.1. Performans Yönetiminin Kariyer Yönetimi İle İlgili Kararların Verilmesindeki Etkisi

Sorulan soru vasıtasıyla, yukarıda belirtilen ilgili insan kaynakları fonksiyonları arasında bir ilişkinin olup olmadığı irdelenmeye çalışılmıştır. Yoğunluklu olarak verilen cevaplar H_0 ve H_1 hipotezlerinden hangisinin gerçekleştiğinin cevabı konusunda de önemli bir unsur teşkil edecektir.

Tablo 35: Performans Yönetiminin Kariyer Yönetimi İle İlgili Kararların Verilmesindeki Etkisi

PERFORMANS YÖNETİMİNİN KARIYER YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KARARLARIN VERİLMESİNDEKİ ETKİSİ	%
EVET	90
HAYIR	10
TOPLAM	100

Kurumlarda performans yönetiminin kariyer yönetimi ile ilgili kararların verilmesindeki etkisine baktığımızda %90 gibi büyük bir oranda performans yönetiminin kariyer yönetimi kararlarında etkisi olduğu belirtilirken, % 10'luk bir grupta böyle bir etkinin olmadığı ifade edilmiştir. Elde edilen sonuçlar H_0 hipotezini doğrular niteliktedir.

Çalışanların kariyer yönetimi, daha önce de değindiğimiz gibi sadece çalışanların iş tatmini ve beklentilerinin gerçekleşmesi için takip edilen bir süreç değildir. Ya da bunun tersi sadece kurum menfaatleri doğrultusunda da kullanılan bir kavram olmamalıdır. Bu bakımdan yine daha önce de değindiğimiz gibi, çalışanların işe olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını arttırmak, dolayısıyla kurum hedeflerine ulaşmak için ve ayrıca kariyer yönetiminde objektifliğin somut bir şekilde sağlanması adına performans verilerinden yararlanıldığı, araştırma değerlendirmemizde de görülmektedir.

3.5.4.2. Performans Verilerinin Kariyer Yönetimi Üzerinde Etkili Olma Süresi

Performans verilerinin kariyer yönetimi üzerinde etkili olma süresinin, kurumların bu konudaki tecrübesi ve konuyla ilgili doğru kararlar alabilme yetilerinin gelişimi hakkında önemli ipuçları vereceği kanısındayız.

Tablo 36: Performans Verilerinin Kariyer Yönetimi Üzerinde Etkili Olma Süresi

PERFORMANS VERİLERİNİN KARIYER YÖNETİMİ ÜZERİNDE ETKİLİ OLMA SÜRESİ	%
1 YILDAN AZ SÜREDİR	2,5
1 – 3 YIL	22,5
3 – 5 YIL	15
5 YILDAN FAZLA	50
BOŞ	10
TOPLAM	100

%50 oranında, 5 yıldan fazla süredir performans verileri çalışanların kariyer yönetimi kararları üzerinde etkili olurken, kurumların %22,5’inde 1 – 3 yıl arası bir süredir etkili olmaktadır. Ayrıca performans yönetimi verileri %15 oranında 3 – 5 yıl arası bir süredir kullanılırken, %2,5 oranında da 1 yıldan az süredir kariyer yönetimi kararlarında göz önünde bulundurulmaktadır.

3.5.4.3. Performans Yönetiminin Çalışan Kariyerini Belirlemede Kullanıldığı Başlıklar

Tablo 37: Performans Yönetiminin Çalışan Kariyerini Belirlemede Kullanıldığı Başlıklar

PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN KARIYERİNİ BELİRLEMEDE KULLANILDIĞI BAŞLIKLAR	%		
	EVET	HAYIR	TOPLAM
ÇALIŞANLARIN BAŞKA BÖLGEYE TAYİNİ	32,5	67,5	100
ÇALIŞANLARIN BİRİM – BÖLÜM DEĞİŞİKLİĞİ	52,5	47,5	100
ÇALIŞANLARIN TERFİ KARARLARININ VERİLMESİ	87,5	12,5	100

Performans verileri, çalışanların terfi kararlarının verilmesinde %83,3 gibi oldukça büyük bir oranda etkili olurken, %53,3 gibi bir oranda da birim – bölüm değişiklikleri kararlarının verilmesinde etkili olmaktadır. Son olarak ise performans verilerinin %40 oranında çalışanların başka bölgelere tayin kararının alınmasında etkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda terfi kararlarının, çalışanlar açısından

kurumdaki adalet ve güven anlayışı algısını bozmamak adına daha nesnel gerekçelere dayandırılması gerekmektedir. Bu bakımdan performans yönetimi verilerinin diğerlerine nazaran daha ciddi boyutta devreye girdiğinden bahsedilebilir.

3.5.4.4. Sektörel Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Çalışan Kariyerini Belirlemede Kullanıldığı Başlıklar

Bir önceki başlıktaki değerlendirmemizi sektörel nitelik bazında detaylandırdığımız da, aşağıdaki tablo ile karşılaşmaktayız.

Tablo 38: Sektörel Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Çalışan Kariyerini Belirlemede Kullanıldığı Başlıklar

SEKTÖREL NİTELİK	%					
	PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN KARIYERİNİ BELİRLEMEDE KULLANILDIĞI BAŞLIKLAR					
	ÇALIŞANLARIN BAŞKA BÖLGEYE TAYİNİ		ÇALIŞANLARIN BİRİM – BÖLÜM DEĞİŞİKLİĞİ		ÇALIŞANLARIN TERFİ KARARLARININ VERİLMESİ	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
BANKA	52,4	47,6	71,4	28,6	95,2	4,8
FİNANS KURULUŞU	10,5	89,5	31,6	68,4	78,9	21,1

Konuyu bankalar bazında değerlendirdiğimizde; performans verileri en çok çalışanların terfi kararlarında (%95,2) değerlendirilirken bunu sırasıyla (%71,4) birim – bölüm değişikliği ve (%52,4) başka bölgeye tayin kararlarındaki etkisi izlemiştir. Finans kuruluşlarında da dağılım benzerlik göstermiş olup performans verileri yine en çok çalışanların terfi kararlarında (%78,9) değerlendirilirken bunu tekrar sırasıyla (%31,6) birim – bölüm değişikliği ve (%10,5) başka bölgeye tayin kararlarındaki etkisi izlemiştir.

Bu değerlendirmede görmekteyiz ki; hem bankalar hem de diğer finans kuruluşları kariyer yönetimi ile ilgili kararlarda ortak olarak en çok terfi kararlarda bu değerlendirmeyi göz önünde bulundurmaktadır.

3.5.4.5. Kurumsal Nitelik Bazında Performans Yönetiminin  alışan Kariyerini Belirlemede Kullanıldığı Başlıklar

Değerlendirmemizi bu defasında diğer bir farklı boyut olan kurum niteliği bazında şekillendirmekteyiz.

Tablo 39: Kurumsal Nitelik Bazında Performans Yönetiminin  alışan Kariyerini Belirlemede Kullanıldığı Başlıklar

KURUM N�TELİğİ	%					
	PERFORMANS YÖNETİMİNİN �ALIşAN KARIYERİNİ BELİRLEMEDE KULLANILDIğI BAşLIKLAR					
	�ALIşANLARIN BAşKA BÖLGEYE TAYİNİ		�ALIşANLARIN BİRİM – BÖLÜM DEğİşİKLİğİ		�ALIşANLARIN TERFİ KARARLARININ VERİLMESİ	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
ULUSAL	33,3	66,7	54,2	45,8	79,2	20,8
ULUSLARARASI	31,3	68,8	50	50	100	0

Konuyu kurumsal nitelik bazında değerlendirdiğimizde ise; ulusal nitelikteki kurumlarda performans verileri en çok çalışanların terfi kararlarda (%79,2) değerlendirilirken bunu sırasıyla (%54,2) birim – bölüm değişikliği ve (%33,3) başka bölgeye tayin kararlardaki etkisi izlemiştir. Uluslararası kuruluşlarda da dağılım benzerlik göstermiş olup performans verileri yine en çok çalışanların terfi kararlarda (%100) değerlendirilirken bunu tekrar sırasıyla (%50) birim – bölüm değişikliği ve (%31,3) başka bölgeye tayin kararlardaki etkisi izlemiştir.

Bu değerlendirmede de yine görmekteyiz ki; hem ulusal hem de uluslararası kuruluşlar, kariyer yönetimi ile ilgili kararlarda ortak olarak en çok terfi kararlarda

bu değerlendirmeyi göz önünde bulundurmaktadır. Ayrıca uluslararası kuruluşların terfi kararlarında performans verilerini çok ciddi anlamda kullandığı ortaya çıkan oran anlamında dikkate değerdir.

3.5.5. Performans Yönetimi – Eğitim Planlaması İlişkisi

Anketimizin bu bölümünde sorulan sorularla, kurumlardaki performans yönetiminin eğitim planlaması üzerinde etkisi olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmış, devamındaki sorularla konu detaylandırılmıştır.

3.5.5.1. Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması alışmaları zerindeki Etkisi

Performans yönetiminin eğitim planlaması çalışmaları üzerindeki etkisinin varlığı üzerine sorduğumuz soru, H₂ ve H₃ hipotezlerimizden hangisinin gerekleştii ğ hakkında cevap almamızı sağlayacaktır.

Tablo 40: Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması alışmaları zerindeki Etkisi

PERFORMANS YÖNETİMİNİN EğİTİM PLANLAMASI çALIşMALARİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	%
EVET	75
HAYIR	25
TOPLAM	100

Performans yönetiminin, çalışanların eğitim planlaması üzerinde %75 oranında etkili olduğu belirtilirken, %25 oranında hayır cevabı verilmiştir. Bu bağlamda kurumlardaki eğitim planlaması çalışmalarında performans yönetimi verilerinin ciddi anlamda etkili olduğu oldukça büyük bir oranda ifade edilmiştir. Bu da performans yönetiminin eğitim planlaması çalışmalarında etkisi vardır ifadesini içeren H₂ hipotezimizi doğrular niteliktedir.

Çalışanlar daha önce de değindiğimiz gibi çeşitli sebeplerle yaptıkları iş ile ilgili yeni bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu bakımdan eğitim ihtiyaçlarının neye göre belirlenmediği adına performans unsurunun önemli bir niteliğe sahip olduğu, araştırmamızda elde edilen sonuç kapsamında durumu ortaya koymaktadır.

3.5.5.2. Sektörel Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerindeki Etkisi

Bu değerlendirme başlığı altında konu, sektörel nitelik bazında ayrıntılandırılmıştır.

Tablo 41: Sektörel Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerindeki Etkisi

SEKTÖREL NİTELİK	%		
	PERFORMANS YÖNETİMİNİN EĞİTİM PLANLAMASI ÇALIŞMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ		
	EVET	HAYIR	TOPLAM
BANKA	85,7	14,3	100
FİNANS KURULUŞU	63,2	36,8	100

Sektörel nitelik bazında bankalarda performans yönetimi %85,7 oranında eğitim planlaması çalışmalarını etkilerken finans kuruluşlarında ise yine aynı doğrultuda bu oran (%63,2) bir nebze daha düşük miktarda ifade edilmiştir.

3.5.5.3. Kurumsal Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerindeki Etkisi

Tablo 42: Kurumsal Nitelik Bazında Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerindeki Etkisi

KURUM NİTELİĞİ	%		
	PERFORMANS YÖNETİMİNİN EĞİTİM PLANLAMASI ÇALIŞMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ		
	EVET	HAYIR	TOPLAM
ULUSAL	66,7	33,3	100
ULUSLARARASI	87,5	12,5	100

Kurumsal nitelik bazında ulusal kurumlarda performans yönetimi %66,7 oranında eğitim planlaması çalışmalarını etkilerken uluslararası kuruluşlarda ise yine aynı doğrultuda bu oran artarak %87,5 şeklinde ifade edilmiştir.

3.5.5.4. Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerinde Etkili Olma Süresi

Kurumlardaki performans yönetiminin, eğitim planlaması çalışmaları üzerinde etkili olma süresi, konuyla ilgili deneyim düzeyini göstermesi açısından önemlidir.

Tablo 43: Performans Yönetiminin Eğitim Planlaması Çalışmaları Üzerinde Etkili Olma Süresi

PERFORMANS YÖNETİMİNİN EĞİTİM PLANLAMASI ÇALIŞMALARI ÜZERİNDE ETKİLİ OLMA SÜRESİ	%
1 YILDAN AZ SÜREDİR	15
1 – 3 YIL	7,5
3 – 5 YIL	12,5
5 YILDAN FAZLA	40
BOŞ	25
TOPLAM	100

Kurumların %40'ında 5 yıldan fazla süredir performans verileri eğitim planlaması çalışmaları üzerinde etkili olurken, %15'inde 1 yıldan az süredir etkili olduğu belirtilmiştir. 1 – 3 yıl ile 3 – 5 yıl arasında ise sırasıyla %7,5 ve %12,5 oranlarında performans verilerinin eğitim planlamasında etkili olduğu belirtilmiştir.

3.5.6. Performans Yönetimi – İşten Çıkarma İlişkisi

Anketimizin bu bölümünde performans yönetiminin, işten çıkarma kararlarının alınmasında etkisinin olup olmadığı, önemli ise ne derecede önemli olduğu ve son olarak da son bir yılda bu değerlendirme bazında kaç çalışanın işine son verildiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.5.6.1. Performans Verilerinin İşten Çıkarma Kararları Üzerindeki Etkisinin Varlığı

Tablo 44: Performans Verilerinin İşten Çıkarma Kararları Üzerindeki Etkisinin Varlığı

PERFORMANS VERİLERİNİN İŞTEN ÇIKARMA KARARLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN VARLIĞI	%
EVET	92,5
HAYIR	7,5
TOPLAM	100

Performans verilerinin işten çıkarma kararları üzerindeki etkisinin varlığına baktığımızda kurumların %93,3 ü bu etkinin varlığını kabul ederken %6,7'si böyle bir ilişkinin olmağını belirtmiştir. Evet cevabının yoğunluğu H₄ hipotezimizi kuvvetli bir şekilde destekler nitelikte ön plana çıkmıştır.

3.5.6.2. Sektörel Nitelik Bazında Performans Verilerinin İşten Çıkarma Kararları Üzerindeki Etkisinin Varlığı

Tablo 45: Sektörel Nitelik Bazında Performans Verilerinin İşten Çıkarma Kararları Üzerindeki Etkisinin Varlığı

SEKTÖREL NİTELİK	%		
	PERFORMANS VERİLERİNİN İŞTEN ÇIKARMA KARARLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN VARLIĞI		
	EVET	HAYIR	TOPLAM
BANKA	90,5	9,5	100
FİNANS KURULUŞU	94,7	5,3	100

Sektörel nitelik bazında bankalarda performans yönetimi %90,5 oranında işten çıkarma kararlarının verilmesinde etkiliyken finans kuruluşlarında ise yine aynı doğrultuda bu oran (%94,7) şeklinde daha yüksek miktarda ifade edilmiştir.

3.5.6.3. Performans Verilerinin İşten Çıkarma Kararları Üzerindeki Etkisi

Tablo 46: Performans Verilerinin İşten Çıkarma Kararları Üzerindeki Etkisi

PERFORMANS VERİLERİNİN İŞTEN ÇIKARMA KARARLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	%
% 50'DEN AZ	30
% 50	25
% 50'DEN FAZLA	37,5
BOŞ	7,5
TOPLAM	100

Kurumların çoğu (%40) performans verilerinin işten çıkarma kararlarında %50'den fazla önemli olduğunu belirtirken, %30'u bu verilerin kullanımının %50'den az önemli olduğunu belirtmiştir. %50 önemli olduğunu belirtenlerin oranı ise %23,3 olarak gerçekleşmiştir.

3.5.6.4. Performans Verilerine Dayanarak İşten Çıkarılan Kişi Sayısı

Tablo 47: Performans Verilerine Dayanarak İşten Çıkarılan Kişi Sayısı

PERFORMANS VERİLERİNE DAYANARAK İŞTEN ÇIKARTILAN KİŞİ SAYISI	%
0 – 10 KİŞİ	65
10 – 20 KİŞİ	7,5
20 – 30 KİŞİ	5
30'DAN FAZLA KİŞİ	10
BOŞ	12,5
TOPLAM	100

Son bir yılda bu sebeple kurumlar %60 oranında 0 – 10 kişi arasında çalışanın işine son verirken, %10'u 10 – 20 kişi arası, yine aynı oranda kurum 30'dan fazla kişinin işine son vermiştir. Son olarak ise performans verileri doğrultusunda, %6,7 oranında 20 – 30 kişi arası çalışanın işine son verilmiştir.

SONUÇ

Performans yönetim sisteminin amacı, kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Diğer taraftan da belirlenen hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir.

Performans yönetim sistemi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve şirket içinde bir işi yapan ile o işin sonucundan etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi artırarak kişisel gelişimi hızlandırır. Kişisel gelişimin sağlanması, kişisel başarının artırılmasında olduğu kadar dolaylı yoldan şirket başarısının da artırılmasında etkili bir araçtır.

Bu sistemin çok önemli iki fonksiyonu vardır; hem kişisel hedeflerin şirket hedefleri doğrultusunda olmasını sağlayan bir hedef belirleme sistemi, hem de yapılan işlerin ‘iyi’ yapılmasını temin etmeye yönelik bir kontrol sistemi olmasıdır. Performans dönemi, başında ve sonunda doldurulması zorunlu olan ve arada hiç bakılmayan bir formdan ibaret, idari bir yük mekanizması değildir. Performans sistemi uygulamalarına bakıldığında, birden fazla sürecin örgüsünden oluştuğu görülmektedir. Performans sisteminin başlangıç noktasını hedef belirleme süreci oluştururken, performans yönetimi ve performans değerlendirme süreçleri de sırasıyla yerini alır.

Bir şirketin vizyonunun etkinliğini ve etkisini o şirketin çalışanları belirler. Çalışanlar bir örgütün temel amacı olan karlılık için çok önemli bir unsurdur. Bu bağlamda insan kaynakları fonksiyonlarının onlar adına doğru yönetilmesi hem kişisel iş tatminlerini artırması, hem de buna bağlı olarak işletme verimliliğini artırması açısından çok önemlidir.

Bakıldığında insan kaynakları fonksiyonlarından performans yönetimi ise diğerlerine nazaran daha dikkat çekici bir fonksiyondur. Çünkü içeriği yönüyle çalışan ile ilgili kararların verilmesindeki temel bilgileri içermektedir. Bu bakımdan dikkatlice ele alınması hem çalışan verimi hem de kurumdaki adalet duygusunun sarsılmaması açısından oldukça önemlidir.

Bu bağlamda araştırmamız sonucunda performans yönetiminin diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkilerini özetleyecek olursak, önem bakımından ilk olarak ücret yönetimiyle ilişkisi ve üzerindeki etkisinden bahsetmemiz doğru olacağı kanısındayız.

Ücret bir çalışan için bulunduğu kurumda en büyük motive edicidir. Bu yüzden doğru yönetilmesi bu yönüyle çok önemlidir. Doğru yönetilmesinin referansı da çalışana ait performans verileri olmalıdır. Böylece konu objektifliğe dayandırılarak güven ortamı sağlanmış olur. Asıl kazanım ise çalışan açısından tatmin, kurum için ise verimlilik olacaktır.

Konuyu eğitim planlaması açısından değerlendirecek; çalışanlar türlü sebeplerle işleriyle ilgili bilgi eksikliği yaşayabilirler. Bu teknolojik gelişme, kişisel yetersizlik bölüm değişikliği gibi sebepler olabilir. Ama esas dikkat edilmesi gereken tüm bu başlıklar için ihtiyacın farkına varmaktır. Bu ihtiyaç farkındalığında ise çalışan performansına ait veri, temel ipucu niteliğindedir. Bu vesileyle hata yapma olasılığı minimumu indirilerek hem maliyetlerden kurtulunmuş olunur hem de çalışanda kendisine değer verildiği yönünde bir algı oluşur. Bu bağlamda alan araştırmamız da, farkındalıkları ortaya koyar nitelikte sonuçlanmıştır.

Kariyer yönetimi büyük oranda çalışan ile ilgiliymiş gibi görünse de organizasyonlara bakan yönüyle ciddi bir konudur. Çalışanların doğru işlerde ve doğru konumlarda istihdam edilmesi, hem kendi tatminleri adına hem de içinde bulundukları örgütleri ileriye götürmeleri anlamında oldukça önemlidir. Bu bağlamda bulundukları konumdaki performansları, kariyerleri açısından doğru yerde bulunup bulunmadıkları yönüyle geri bildirim sağlayacaktır. Doğru çalışanlardan

doğru yerlerde faydalanma anlamında bu çok önemlidir. Yine katılımcılarımız bu konuda farkındalıklarını ifade etmişlerdir.

Son olarak işten çıkarma kararlarına baktığımızda ise, alınması ciddi temellere dayandırılması gereken kararlar niteliğindedir. Bu konuda ciddi temeller de objektif olduğu varsayılan performans verilerine dayandırılmalıdır. Aksi takdirde güven ortamı zedelenmesiyle çalışanlar açısından tedirginlikle performans kaybı, örgüt açısından ise gelir ve verim kaybı oluşabilir.

Tüm bu değerlendirmelerden sonra insan kaynakları birimlerinin performansına baktığımızda; kurumun, vizyon, strateji ve iş hedeflerini kendi fonksiyonlarına etkin olarak yansıtması şeklinde özetlenebilir.

İnsan kaynakları birimleri, sistemdeki bütünlüğü ve entegrasyonu modeller. Birbirinden kopuk olarak tasarlanan süreçler, kurumda sistemlerin etkisini ve katma değerini azaltır. Esas hedef ise, sistemler ve süreçler aracılığıyla yüksek performanslı, yetenekli ve motivasyonu yüksek çalışanlar sayesinde kurum performansını istikrarlı olarak yüksek başarıda tutmaktır.

Araştırmamızda elde edilen veriler doğrultusunda, finans sektörü bazında bir değerlendirme yapacak olursak;

İlk olarak organizasyonel yapıyı değerlendirdiğimizde katılımcı banka ve diğer finans kuruluşları oranı birbirine yakın gerçekleşmiştir. Kurumlar içinde bankaların çoğunluğu uluslararası nitelikteyken finans kuruluşlarının büyük bir çoğunluğu ise ulusal nitelik taşımıştır. Firmaların çoğunluğu bir holding bünyesinde faaliyetlerini devam ettirmektedir. Konuyu sermaye yapısı bazında değerlendirdiğimizde; çoğu yerel kaynaklı kuruluşlardır. Katılımcıların yine büyük bir çoğunluğu bünyelerinde insan kaynakları birimi bulundurmaktadır ve ik yönetimi konusunda çoğunluklu olarak 11 yıllık bir tecrübelerinin bulunması, dikkati çeken bir unsur niteliğindedir.

Kurumlardaki performans yönetimi yapısını değerlendirdiğimizde ise; performans yönetiminin çoğunda 8 yıldan fazla süredir uygulandığını görmekteyiz. Ayrıca değerlendirmelerin genelde yılda bir yapıldığı belirtilmiştir. Bu bağlamda performans yönetimi deneyimi arttıkça, performans değerlendirme sıklığının da arttığı şeklinde bir sonuca ulaşılamamaktadır. Bu bakımdan araştırmamızın hipotezleri bölümünde değindiğimiz H₆ hipotezi gerçekleşmemiştir.

Performans verilerinin aktif olarak diğer süreçler için kullanım süresine baktığımızda ise, çoğunlukla ilk 3 ay olarak ifade edilmiştir. Ayrıca performans yönetimi deneyim süresinin artması ile, bu verilerin ne zaman kullanılacağı konusunda bir ilişki gözlemlenememiştir. Deneyim az ya da çok olsa da genel eğilim ilk 3 ay içinde verilerin kullanılmaya başlaması şeklinde dir. Bu tespitimiz de H₇ hipotezinin gerçekleşmediğini göstermektedir.

Konuyu performans yönetimi - ücret yönetimi ilişkisi bazında değerlendirdiğimizde ise; performans yönetimi verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisi büyük oranda orta düzeyde olarak ifade edilmiştir. Performans yönetimi uygulama deneyimi artsa da sonuç, ücretlerin belirlenmesinde performans verilerinin hep orta düzeyde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu da H₈ hipotezimizin gerçekleşmediğini doğrular niteliktedir.

Performans yönetiminin yan ödemelere etkisi ise çoğunluklu olarak orta düzeyde şeklinde ifade edilmiştir.

Performans değerlendirme sonuçlarının maaşlara yansıtılması ise büyük oranda ilk 3 ay içinde gerçekleşmektedir.

Performans yönetimi verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisi arttıkça, performans değerlendirme sonuçlarının çalışan maaşlarına yansıtılma süresinin azalmadığı da gözlemlenen sonuçlar arasındadır. Bu da H₉ hipotezini doğrulamaz niteliktedir.

Her ne kadar ücretlerin belirlenmesindeki etkiyi az ve orta düzeyde olarak ifade eden kurumlarda dağılım benzerlik göstermişse de etkiyi oldukça fazla olarak ifade eden kurumlarda bu oran değişiklik göstermiştir. Bu kurumlarda değerlendirmelerin etkisi çalışan maaşlarına daha ciddi bir etki yapacağından dolayı, gerekli değerlendirmelerin daha uzun sürdüğü konusunda bir çıkarımda bulunulabilir.

Performans verilerinin ücret yönetiminde kullanılmasında, kurumların neredeyse tamamı bir danışmanlık hizmeti almamaktadır. Ayrıca performans değerlendirme verileri doğrultusunda, ücret düzeylerinin genel itibariyle az miktarda arttığı tespit edilmiştir.

Performans verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki kullanım deneyimine baktığımızda; çoğunluklu olarak 1 – 3 yıl arası deneyimin ve 7 yıldan fazla süreli bir deneyimin varlığı dikkat çekmektedir. Son hipotezimiz olan H_{10} hipotezini değerlendirdiğimizde, tespit edilen oranlar kapsamında; kurumlarda performans verilerinin ücretlerin belirlenmesinde ne kadar süredir etkili olduğu bilgisi ile performans değerlendirme sonuçlarının çalışan maaşlarına yansıtılma süresi arasında orantılı bir ilişki gözlemlenememiştir. Yani konuyla ilgili, kurumların deneyim süresi arttıkça, verilerin ücretlere daha kısa sürede veya daha uzun sürede yansıtıldığı şeklinde bir genelleme yapılamamaktadır. Bu da hipotezimizin gerçekleşmediği anlamını göstermektedir.

Standart ücret ödemeleri dışında ise en çok ikramiye – bonus ile prim modelleri kurumların uygulamaları içinde yer almıştır. Çalışan performansına ait verilerin çok büyük bir kısmı çalışan üstü ile iletişime geçilerek elde edilmektedir ve performansa bağlı olarak ücret düzeylerinin yılda bir defa revize edildiği ifade edilmiştir. Ücretlerin belirlenmesinde ise kriter olarak teknik bilgi ve beceri en önemli unsur olarak karşımıza çıkmıştır.

Performans yönetimi ile kariyer yönetimi ilişkisini değerlendirecek olursak; performans yönetiminin kariyer yönetimi ile ilgili kararların verilmesinde kurumların

neredeyse tamamı, performans yönetiminin, kariyer yönetimi ile ilgili kararların verilmesinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bu da H_0 hipotezini doğrular niteliktedir.

Performans verilerinin kariyer yönetimi üzerinde etkili olma süresi ise katılımcıların yarıyarıya gibi büyük bir oranınla 5 yıldan fazla olarak ifade edilmiştir. Performans verileri çalışan kariyeri belirlemede ise, çoğunlukla terfi kararlarının verilmesinde kullanılmaktadır.

Konuyu performans yönetimi ve eğitim planlaması ilişkisi bazında değerlendirdiğimizde; kurumların çoğunluğu, performans yönetiminin eğitim planlaması ile ilgili kararların verilmesinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bu da kariyer yönetimi ilişkisinde olduğu gibi eğitim planlaması – performans yönetimi ilişkisini ifade eden H_2 hipotezini de doğrular niteliktedir. Performans yönetiminin eğitim planlaması çalışmaları üzerinde etkili olma süresi ise çoğunlukla 5 yılı aşkın bir süredir olarak ifade edilmiştir.

Araştırmamızda son olarak ise işten çıkarma kararları ile performans yönetimi ilişkisi irdelenmiştir. Bu bağlamda çok büyük bir oranla, işten çıkarma kararlarının alınmasında performans verilerinin önemli bir referans olduğu ifade edilmiştir. Bu da araştırma hipotezleri bölümünde belirttiğimiz H_4 hipotezini de yine doğrular niteliktedir.

KAYNAKÇA

- Abid, Nimetullah: “Performans Denetiminde Pakistan’ın Deneyimi Üzerine Bir Yaklaşım”, Çev. Derya Kubalı, **Sayıştay Dergisi**, S. 29, 1998, s. 105-139.
- Acar, Nesime: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, MPM Yayınları, 2000.
- Akal, Zühal: **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1992.
- Akal, Zühal: **Özendirici Ücret Sistemleri**, Ankara, MPM Yayını, 1980.
- Akat, İlter, Gönül Budak, Gülay Budak: **İşletme Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 2002.
- Akbay, Nihat: “Türkiye’de ve Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi Akademik Programı”, **İnsan Kaynakları Sempozyumu Tebliğler’de**, Konya, Selçuk Üniversitesi Basımevi, 2000.
- Akyüz, Ömer Faruk: **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayınları, 2001.
- Armstrong, Michael: **A Handbook Of Personnel Manegement Practice**, London, Kogan Page Limited, 1994.
- Argüden, Yılmaz vd.: **Balanced Scorecard**, 1. bs., İstanbul, ARGE Danışmanlık Yayınları, 2000.
- Astarlıoğlu, Esin: “Performans Yönetim Sistemi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997.

- Aşkun, İnal Cem : **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimle Akademisi Yayınları, 1976.
- Aytaç, Serpil: **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., 1997.
- Babadalı, Hasan Murat: “Performans Yönetim Sistemi ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği İncelemesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Bacal, Robert: **Performance Management**, New York, McGraw-Hill Companies, 1999.
- Balcı, Asım: **Çağdaş Kamu Yönetimi I : Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2003.
- Barutçugil, İsmet: **Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi Eğiticinin Eğitimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002.
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Barutçugil, İsmet: **Kariyer Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002.
- Baş, Melih, Ayhan Artar: **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, Ankara, MPM Yayınları, 1991.
- Başaran, İbrahim Ethem: **Yönetimde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış**, Ankara, Aydın Web Tesisleri, 1998.
- Beardwel, Ian, Len Holden: **Human Resource Management**, London, Pitman Pub, 1994.

- Biçer, Ömer: “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Performansları ile İlişkisi ve Konu ile İlgili Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Bilgin, Kamil Ufuk: **Kamu Performans Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 2004.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003.
- Bozkurt, Veysel: **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000.
- Büyükuslu, Ali Rıza: “Sendikalar Küreselleşmeye Dayanabilir mi?”, **İktisat Dergisi**, İstanbul, Mayıs 1998, s. 12-47.
- Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı: **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001.
- Canman, A. Doğan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Basım, 2000.
- Canman, A. Doğan: **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1993.
- Carrel, Michael R., Nobert F. Elbert: **Human Resource Management: Strategies for Managing A Diverse and Global Workforce**, Sixth Ed., Forth Worth, The Dryden Press, 2000.
- Clemente, Giorgio: “Performans Denetimi ve İtalya Sayıştayı”, Çev. Gül Alptürk, **Sayıştay Dergisi**, S. 5, Temmuz - Eylül 1991, Ankara, s. 35-49.

Correl, Michael R., Frank E. Kuzmitz,
Nobert F. Elbert:

Personnel / Human Resource Management, New York, Macmillan Publishing Company, 1992.

Çetin, Deniz:

“Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Çukurçayır, M. Akif, H. Tuğba Eroğlu:

Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime, 1. bs., Konya, Çizgi Kitabevi, 2003.

Çukurçayır, M. Akif, H. Tuğba Eroğlu:

“Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi”, **Sayıştay Dergisi**, S. 53, No: 45, Ankara, T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayını, Nisan - Haziran 2004, s. 41-67.

Daniels, Aubrey C.:

Performance Management: Improving Quality Productivity Through Positive Reinforcement, Third Ed., Tucker Georgia, Performance Management Publications, 1989.

Davis, Keith:

İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, Çev. Kemal Tosun vd., İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:57, ty.

Dereli, Toker:

Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayını, 1976.

Dermer, Jerry:

“The Interrelationship of Intrinsic and Extrinsic Motivation”, **The Academy of Management Journal**, 1986, pp. 125-140.

Dinçer, Ömer:

Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3. bs., İstanbul, İz Yayıncılık, 1994.

Dişkaya, Ali Müfit:

“Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Dolgun, Uğur, Birgül Çiftçi,
Deniz Kağnıcıoğlu,
Aytül Çolak, Celalettin Serinkan,
Derya Özler Ergun:

İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ekin Yayınları, 2007.

Donnelly, James H., Jennifer L. Gibson,
John M. Ivancevich:

Managing Performance, New York, Business Publication, 1983.

Döverkaya, Can:

“Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Ekin, Nusret:

Çalışma Yaşamında Dönüşüm, İstanbul, Mess Mercek, Ocak 1998.

Erdoğan, Berrin:

“Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler,” **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 27, S. 2, Kasım 1998, s. 77-90.

Ersen, Haldun:

Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, İstanbul, Sim Matbaacılık, 1997.

Fındıkçı, İlhami:

İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayınları, 2003.

Flippo, Edwin B.:

Principles of Personnel Management, 5th. Ed., New York, McGrawHill Book Company Inc., 1980.

Garih, Üzeyir:

Yönetim Teknikleri, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000.

Dünder, Gönen, Cavide Uyargil,
Oya Özçelik:

Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 2001.

Gürüz, Demet, Gaye Özdemir Yaylacı:

İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2004.

Güvenir, Nalan:

“İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Helvacı, M. Akif:

“Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 1-2, 2002, s. 155-168.

Kağnıcıoğlu, Deniz:

“İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 1, Eskişehir, 2001, s. 15-18.

Kahya, Emin:

Performans Değerlemesi, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Yayını, 2002.

Kaplan, Robert S., P. David Norton:

Balanced Scorecard, Çev. Serra Egeli, 3. bs., İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

Katerberg, Ralph:

“An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol. 26, N. 2, 1983, pp. 249-257.

Kavaşoğlu, Barış:

“Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri / Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

- Kaynak, Tuğray: **İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Alfa Yayın Dağıtım, 1999.
- Kaynak, Tuğray: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs., İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, 2000.
- Kaynak, Tuğray: **Personel Planlaması**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- Kenny, G.: **Strategy: Balanced Scorecard - Why It Isn't Working**, New Zealand Management, yy., 2003.
- Keser, Aşkın: "Küreselleşme Sürecinin Sendikal Hareket Üzerinde Etkisi", **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 17, S. 3, Ekim 1999, ss. 16-23.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 8. bs., İstanbul, Beta Basım, Mart 2001.
- Kubalı, Derya: "Performans Denetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, C. 1, S. 32, Ankara, 1999, s. 31-62.
- Kurtulmuş, Numan: **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1996.
- Kutal, Gülten, Ali Büyükuslu: **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, İstanbul, Der Yayınları, 1996, s. 150.
- Makin, E. Peter, A. Patricia Lindley: **Pozitif Stres Yönetimi**, Çev. Doğan Şahinler, İstanbul, Rota Yayınları, 1995.
- Marsden, David: **A Theory of Employment Systems: Micro Foundations of Societal Diversity**, London, Oxford University Press, 1999.

Miner, John B, P. Donald Crane,
J. Robert Vandenberg.:

“Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory”, **Organization Science**, Vol. 5, No. 1, February 1994, pp. 86-97.

Mejia, Luis R. Gomez,
David B. Balkin, Robert L. Crady:

Management Human Resources, Fifth Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2004.

Murphy, Kevin R., Jeanette N. Cleveland:

Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational And Goal Based Perspectives, London, Sage Pub., 1995.

Noe, A. Raymond:

İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Ed. Canan Çetin, İstanbul, Beta Basım Yayım, Aralık 1999.

Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk,
Azmi Yalçın:

İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, Nobel Kitabevi, 2002.

Özkanlı, Özlem:

“Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlendirmenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

Öztürk, Ümit:

Organizasyonlarda Performans Yönetimi, 1. bs., İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006.

Palmer, Margaret J.:

Performans Değerlendirmeleri, Çev. Doğan Şahinler, İstanbul, Rota Yayını, 1993.

Sabuncuoğlu, Zayyat:

İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Basım Yayıncılık Kitabevi, 2000.

Sabuncuoğlu, Zayyat:

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İstanbul, Alfa Aktüel Basımevi, 2005.

- Sabuncuoğlu, Zayyat: **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelik Teknikleri**, 8. bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 1997.
- Savi, Fatma Zehra: “Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs, 2001, s. 601-802.
- Schermerhorn, R. John: **Management and Productivity**, Third Ed., Atlanta, Prentice Hall, 1989.
- Selamoğlu, Ahmet: “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği”, **TİSK İşveren Dergisi**, S. 10, İstanbul, Temmuz 2000. s. 7-18.
- Serinkan, Celalettin: “İşletmelerin Personel / İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, S. 4, 1996, s. 21-36.
- Sezen, Açıl: **2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul, Sabah Yayıncılık A.Ş., Ağustos 2000.
- Shalley, Christina E.: “Effects of Goal Difficulty and Expected Evaluation on Intrinsic Motivation”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 28, N. 3, 1995, pp. 607-634.
- Sherman, Arthur W., George W. Bohlander: **Managing Human Resources**, Ninth Ed., Ohio, South-Western Publishing Co., 1992.
- Songur, Mehmet: **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Ankara, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, N. 6, 1995.
- Stewart, Thomas A.: **Örgütlerin Yeni Zenginliği: Entellektüel Sermaye**, Çev. Nurettin ElHüseyni, İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1977.
- Sümer, H. Canan: **Performans Değerlendirmesine Genel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**, Ed. Zeynep Aycan, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.

- Şencan, Hüner, Nihat Erdoğan: **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- Topaloğlu, Neşet: “Gruplarda Performans Yönetimi Uygulaması Sorunlar ve Çözümler”, **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Ocak 1999, s. 68-75.
- Topaloğlu, Melih, Alev Sökmen: “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İş gören Performansı İlişkisi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, No: 2, 2003, s. 126-151.
- Torrington, Derek, Laura Hall, Stephen Taylor: **Human Resources Management**, Sixth Ed., Harlow, Pearson Education Limited Edinburgh Gate 2005.
- Türkmen, İsmail: **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, Ankara, MPM Yayınları, 1999.
- Tütüncü, Özkan, İzzet Kılınç: “Sürekli Süreç Geliştirme Kapsamında Performans Değerlemesinin Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Açısından Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 1, S. 1, 2000, s. 170-182.
- Uyargıl, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık, 1994
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. bs., İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004.
- Ünal, Ayşe: **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, Kamu-İş Sendikası Yayını, 1998.

- Vergili, Nihat: “Performans Yönetim Sistemi ve Abc Şirketinin Performans Yönetim Sisteminin İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Williams, Richard S.: **Managing Employee Performance : Design and Implementation in Organizations**, London, Thomson Learning, 2002.
- Yalım, Deniz: **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005.
- Yorgun, Sayım: **Küreselleşme Sürecinde Sendikalar**, İstanbul, Mess Mercek, 1998.
- Web:**
- Artley, W., S. Stroh: “Establishing An Integrated Performance Measurement System”, Vol. 2, 2000. (Çevrimiçi) <http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/Volume%202.pdf>, 18 Nisan 2009.
- Kestane, Doğan: “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, (Çevrimiçi) http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf, 2 Haziran 2009.
- Özkan, Mehmet: “Balanced Scorecard’a Giriş”, (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81, 23 Mayıs 2009.
- Taştan, Seçil: “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”, 2002 (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org/?p=article&id=52&vol=4&num=2&year=2002>, 1 Haziran 2009.

“Belediyelerde Performans Ölçüm Projesi”, (Çevrimiçi)
<http://www.beper.gov.tr>, 15 Mayıs 2009.

“Performans Yönetimi”, (Çevrimiçi)
http://www.dorukbilisim.com.tr/UserFiles/LOGO/PerformansYonetimi_2007.pdf, 5 Eylül 2009.

Örnek, Ali Şahin:

“Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 2, S. 3, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 2000, (Çevrimiçi)
<http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi06/ornek.html>, 28 Mayıs 2009

**PERFORMANS YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI
FONKSİYONLARINA ETKİLERİ ARAŞTIRMASI
ANKET FORMU**

Bu araştırma yüksek lisans bitirme tezinde **bilimsel amaçlı** olarak kullanılacaktır. Araştırma performans yönetiminin diğer insan kaynakları fonksiyonlarına ve işten çıkarmaya etkileri ile ilişkilidir. Ankete lütfen şirketinizin kimliğini ve sizin kimliğinizi belirten herhangi bir şey eklemeyiniz.

Talep etmeniz halinde araştırma sonuçlarının bir özeti size de sunulacaktır.

İşbirliğiniz için teşekkür ederim.

Şükrü ŞARDAĞ
İstanbul Üniv. S.B.E.
E.İ. ve İ.K. Bilim Dalı
sukrusardag82@hotmail.com
0 535 987 16 80

I. ÖRGÜT PROFİLİ

S.1. Kurumunuzun sektörel niteliği nedir?

- a) Banka b) Finans kuruluşu

S.2. Kurumunuzun niteliği nedir?

- a) Ulusal b) Uluslararası

S.3. Kurumunuzun çalışan sayısı nedir?

- a) 40 – 499
b) 500 – 999
c) 1000 – 2499
d) 2500 – 5000
e) 5000’den fazla

S.4. Kurumunuzdaki işgücünün cinsiyet profilini nasıl tanımlarsınız?

- a) Ağırlıklı olarak erkek (%80 ve daha fazlası erkek)
b) Çoğunlukla erkek(%60’ı erkek)
c) Kadın/erkek çalışan eşit gibi
d) Çoğunlukla kadın (%60’ı kadın)
e) Ağırlıklı olarak kadın (%80 ve daha fazlası kadın)

S.5. Kurumunuzun yapısal özelliği ne şekildedir?

- a) Bir holdinge bağlı kuruluş niteliğindedir
b) Bir bankaya bağlı kuruluş niteliğindedir
c) Bir bağıllığı bulunmayan kendi ismine özel kuruluş niteliğindedir

S.6. Kurumunuzun sermaye yapısı ne şekildedir?

- a) Tamamen yerel kaynaklı bir kuruluş
b) Yabancı ortaklığı bulunan kuruluş
c) Tamamen yabancı kaynaklı bir kuruluş

S.7. Kurumunuzda insan kaynakları yönetimiyle ilgili nasıl bir yapılanma mevcuttur?

- a) Kurum bünyesinde insan kaynakları birimi bulunmaktadır ve süreçler bu şekilde takip edilmektedir
- b) İnsan kaynakları yönetimi konusunda danışmanlık şirketiyle çalışılmaktadır
- c) Kurum bünyesinde insan kaynakları birimi bulunmasıyla birlikte belirli konularda danışmanlık firmalarıyla çalışılmaktadır

S.8. Kurumunuzda insan kaynakları yönetim sistemi ne kadar süredir uygulanmaktadır?

- a) 2 – 5
- b) 5 – 8
- c) 8 – 11
- d) 11 yıldan fazla

II. PERFORMANS YÖNETİMİ

S.9. Kurumunuzda ne kadar süredir performans yönetim sistemi uygulanıyor?

- a) 2 – 4 yıl
- b) 4 – 6 yıl
- c) 6 – 8 yıl
- d) 8 yıldan fazla

S.10. Kurum çalışanlarınızın performans değerlendirmesi hangi aralıklarla gerçekleştiriliyor?

- a) 3 ayda bir
- b) 6 ayda bir
- c) Yılda bir
- d) 1 yıldan daha fazla aralıklarla

S.11. Kurumunuzda performans değerlendirme sonuçları, personel ile ilgili kararların verilmesinde aktif olarak ne kadar süre sonra kullanılmaya başlanmaktadır?

- a) Değerlendirmeden 0 – 3 ay sonra
- b) Değerlendirmeden 3 – 6 ay sonra
- c) Değerlendirmede 6 – 9 ay sonra
- d) Değerlendirmeden 9 – 12 ay sonra

III. PERFORMANS YÖNETİMİ - ÜCRET YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

S.12. Kurumunuzda performans yönetimi verilerinin ücretlerin belirlenmesindeki etkisi ne ölçüdedir?

- a) Az
- b) Orta düzeyde
- c) Oldukça fazla

S.13. Kurumunuzda performans yönetiminin ana ücret haricindeki yan ödemelerin (ikramiye, prim, vb.) belirlenmesindeki etkisi ne ölçüdedir?

- a) Yok
- b) Az
- c) Orta düzeyde
- d) Oldukça fazla

S.14. Kurumunuzda performans değerlendirme sonuçları çalışanların maaşlarına ne kadar süre sonra yansımaktadır?

- a) 0 – 3 ay
- b) 3 – 6 ay
- c) 6 – 9 ay
- d) 9 – 12 ay

S.15. Kurumunuz performans yönetimi verilerinin ücret yönetimi üzerinde kullanılması konusunda danışmanlık şirketi ile çalışıyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır

S.16. Kurumunuzda performans değerlendirme sistemi, ücretler düzeyine nasıl bir etkide bulunmaktadır?

- a) Genel ücret düzeyi az miktarda artmaktadır
- b) Genel ücret düzeyi oldukça artmaktadır
- c) Genel ücret düzeyi değişmemektedir

S.17. Kurumunuzda performans verileri ne kadar süredir ücret seviyelerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır?

- a) 1 – 3 yıl
- b) 3 – 5 yıl
- c) 5 – 7 yıl
- d) 7 yıldan fazla

S.18. Kurumunuzda performans değerlendirme verileri ışığında belirlenen ücret düzeylerine çalışanlar ne şekilde tepkiler göstermektedir?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

S.19. Kurumunuzda standart ücret ödemeleri haricinde aşağıdaki ücret modellerinden hangileri kullanılmaktadır?

Kara katılma – Kar paylaşımı	
Öneri – Ödül Modeli	
İkramiye – Bonus Modeli	
Prim Modeli	

S.20. Kurumunuzda çalışan ücretlerinin belirlenmesinde, çalışan performansına ait veriler ne şekilde elde edilmektedir?

Çalışanın üstü ile iletişime geçilerek	
Çalışanın asları ile iletişime geçilerek	
Çalışanın aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarıyla iletişime geçilerek	
Çalışanla ilişkili İç ve Dış Müşterilerle iletişime geçilerek	

S.21. Kurumunuzda performansa bağlı olarak ücret düzeyleri yılda kaç defa revize edilmektedir?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) Diğer:

S.22. Kurumunuzda performansa bağlı olarak ücretlerin belirlenmesinde aşağıdaki kriterlerden hangileri değerlendirilmektedir? **Önem sırasına göre numaralandırınız. (En önemli görülen 1’den başlayacak şekilde)**

Çözüm odaklı olma	
Ekip çalışmasına uyumluluk	
Etkin iletişim becerisi	
Sorumlu olduğu işlerde kalite odaklı olma	
Kendini geliştirme becerisi	
Kurumunu temsil yeteneği	
Teknik bilgi ve beceri	

IV. PERFORMANS YÖNETİMİ – KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

S.23. Kurumunuzda performans yönetimi verilerinin çalışanların kariyer yönetimi ile ilgili kararların verilmesinde etkisi var mıdır?

- a) Evet b) Hayır

S.24. Kurumunuzda performans verileri, ne kadar süredir kariyer yönetimi üzerinde etkili olmaktadır?

- a) 1 yıldan az süredir
b) 1 – 3 yıl
c) 3 – 5 yıl
d) 5 yıldan fazla

S.25. Performans yönetim sistemi, kurumunuz çalışan kariyerleri ile ilgili hangi kararların alınmasında etkili olmaktadır?

Çalışanların başka bölgelere tayin kararlarının verilmesi	
Çalışanların birim – bölüm değişikliği kararlarının verilmesi	
Çalışanların terfi kararlarının verilmesi	

V. PERFORMANS YÖNETİMİ – EĞİTİM PLANLAMASI İLİŞKİSİ

S.26. Kurumunuzda performans yönetimi verilerinin eğitim planlaması çalışmaları üzerinde etkisi var mıdır?

- a) Evet b) Hayır

S.27. Kurumunuzda performans verileri, ne kadar süredir çalışanların eğitim planlaması üzerinde etkili olmaktadır?

- a) 1 yıldan az süredir
- b) 1 – 3 yıl
- c) 3 – 5 yıl
- d) 5 yıldan fazla

VI. PERFORMANS YÖNETİMİ – İŞTEN ÇIKARMA İLİŞKİSİ

S.28. Kurumunuzda performans yönetimi verilerinin işten çıkarma kararları üzerinde etkisi var mıdır?

- a) Evet
- b) Hayır

S.29. Kurumunuzda performans yönetimi verilerinin, çalışanların işten çıkarılması kararları üzerindeki etkisi ne ölçüdedir?

- a) %50'den az
- b) %50
- c) %50'den fazla

S.30. Kurumunuzda son bir yılda, performansları nedeniyle kaç çalışanınızın işine son verilmiştir?

- a) 0 – 10
- b) 10 – 20
- c) 20 – 30
- d) 30'dan fazla

Anketimizi cevapladığınız için teşekkür ederiz.