

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

Müge KORKMAZ

Danışman : Prof. Dr. M. Nafiz DURU

İstanbul – 2013

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

Müge KORKMAZ

Danışman: Prof. Dr. M. Nafiz DURU

İstanbul – 2013



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İKY09011 numaralı öğrencisi Müge KORKMAZ'ın "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Bir Uygulama" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 09.01.2013 tarih ve 2013/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından Başarılı ile Tez Yüksek Lisans tez olarak BASARILI edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 14.02.2013

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. M. Nafiz DURU

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Salih GÜNEY

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

(Handwritten signatures of Prof. Dr. M. Nafiz DURU, Prof. Dr. Salih GÜNEY, and Prof. Dr. Akın MARŞAP)

Not Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form imzalanacaktır. Aksi halde geçersizdir.

ÖNSÖZ

Bu çalışma İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirmenin etkilerini araştırmak amacı ile hazırlanmıştır.

Bu çalışma süresince en başından en sonuna kadar benden desteğini, güler yüzünü, anlayışını ve sabrını esirgemeyen değerli danışmanım Sn. Prof. Dr. M. Nafiz DURU'ya, tez dönemimde bana destek olan değerli hocam Sn. Prof. Dr. Salih GÜNEY'e, iş hayatımdaki en büyük destekçim olan değerli patronum T. Çağrı DÜNDAR'a, bu çalışma süresince beni en iyi anlayan ve desteğini esirgemeyen manevi kardeşim Melike Gülbay'a sonsuz teşekkürler.

Son olarak hayatımın her döneminde, maddi manevi hiçbir desteğini esirgemedi beni bugünlere getiren, en kıymetlilerim olan sevgili annem ve babam SEMRA & SALİM KORKMAZ'a tekrar tekrar teşekkürler.

Müge KORKMAZ

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARINDA PERFORANS YÖNETİMİ

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesi algısının belirlenmesidir.

Bu amaçla araştırmanın örneklemini oluşturan Özel Rumeli Hastanesi ve İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan 118 personel İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Ölçeğinin bulunduğu bir anket uygulanmıştır. Alan araştırmasından toplanan veriler SPSS 20 programına girilerek değerlendirilmiştir. Bu verilerin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgulara göre; ankete katılanların cinsiyetlerine, mezuniyet durumuna, mesleki kıdeme göre insan kaynakları performans değerlendirme puanlarında bir farklılaşma görülmektedir.

ABSTRACT

PERFORMANCE MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCES

The purpose of this study is determining the performance evaluation perception in human resources management.

The sample group of this study consists of 118 hospital staff working at Private Rumeli Hospital and Istanbul Education and Research Hospital for the reason that both private and state (public) hospitals to be represented in the study took place in the questionnaire including Performance Evaluation Scale in Human Resources. The data collected from these surveys are evaluated by entering them to the SPSS 20 software program. It's seen a differentiation in human resources performance evaluation points according to the genders, graduation status, occupational seniority of the respondents according to the findings.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vvi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viiiii
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
2.1. İnsan Kaynakları ve Personel Kavramları.....	3
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi.....	9
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	11
2.4.1. Yeterlik İlkesi.....	11
2.4.2. Kariyer İlkesi.....	12
2.4.3. İnsancıl Davranış İlkesi.....	13
2.4.4. Eşitlik İlkesi.....	14
2.4.5. Güvence İlkesi.....	15
2.4.6. Açıklık İlkesi.....	16
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci.....	17
2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi.....	21
2.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	23
2.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	24
2.7.2. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi.....	27
2.7.3. Performans Değerlendirme.....	30
2.7.4. Kariyer Yönetimi.....	32
2.7.5. Ücret Yönetimi.....	32

2.7.6. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)	33
2.7.7. Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri).....	34
2.7.8. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu.....	34
3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	36
3.1. Performans Kavramı	36
3.2. Performans Değerlendirme Kavramı	38
3.3. Performans Değerlenmenin Tarihsel Boyutu	40
3.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları	42
3.4.1. Yönetimsel Amaçlar	42
3.4.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar	43
3.4.3. Eğitsel Amaçlar	43
3.5. Performans Değerlendirmenin Yararları	44
3.6. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları	45
3.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri	46
3.7.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler	46
3.7.2. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler	49
3.7.3. Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler	55
3.7.4. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi	58
4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME....	63
4.1. Araştırmanın Amacı	63
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	64
4.3. Araştırma Verilerinin Toplanması	64
4.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular	64
4.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ölçeği	64
4.4. Verilerin Analizi.....	66
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	66

4.6. Bulgular	67
4.6.1. Örneklem Grubundaki Çalışanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular	67
4.6.2. Demografik Sorulara Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Puanlarının Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular	77
SONUÇ	82
EKLER	84
KAYNAKÇA	87

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği.....	47
Tablo 3.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği.....	48
Tablo 3.3. Zorunlu Dağılım Yönteminde Kullanılan Örnek Bir Skala	48
Tablo 3.4. Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği.....	50
Tablo 3.5. Grafik Değerlendirme Ölçeği Örneği.....	51
Tablo 3.6. Kontrol Listesi Form Örneği	52
Tablo 3.7. Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği.....	54
Tablo 3.8. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Geribildirim Yöntemi Arasındaki Farklar.....	60
Tablo 4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ölçeği Güvenirlilik Analizi.....	65
Tablo 4.2. Hastaneye Göre Dağılımlar	67
Tablo 4.3. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Dağılımlar	68
Tablo 4.4. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	69
Tablo 4.5. Yaş Değişkenine İlişkin Dağılımlar	70
Tablo 4.6. Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Dağılımlar	71
Tablo 4.7. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	72
Tablo 4.8. Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Dağılımlar	73
Tablo 4.9. Görev Değişkenine İlişkin Dağılımlar	74
Tablo 4.10. Kuruma Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	77
Tablo 4.11. Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	77
Tablo 4.12. Medeni Duruma Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	78

Tablo 4.13. Yaşa Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	78
Tablo 4.14. Mezuniyet Durumuna Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları	79
Tablo 4.15. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	79
Tablo 4.16. Mesleki Kıdeme Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	80
Tablo 4.17. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	80
Tablo 4.18. Çalışılan Kurumda Hizmet Süresine Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Büyük İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi	23
Şekil 2.2. İnsan Kaynakları Seçim Süreci	28
Şekil 3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Aşamaları	62
Şekil 4.1. Kuruma İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	68
Şekil 4.2. Cinsiyete İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	69
Şekil 4.3. Medeni Duruma İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	70
Şekil 4.4. Yaşa İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	71
Şekil 4.5. Mezuniyet Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	72
Şekil 4.6. Mesleki Kıdeme İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	73
Şekil 4.7. Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	74
Şekil 4.8. Göreve İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	76

1. GİRİŞ

Dünyada rekabet, globalleşme, teknolojik ilerlemeler ve müşteri beklentilerindeki değişim, gibi pek çok ilerlemenin doğal bir sonucu olarak sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte; örgütler için insan kaynaklarının önemi zamanla artmış, insan kavramı giderek öne çıkmıştır. İnsan kaynaklarının başarısı işletmelerin başarısı durumuna gelmiştir. Bu nedenle yüksek performanslı ve güçlü işletmelerin ancak girişimci, kabiliyetli, performansı yüksek ve yeni gelişmelere en kısa sürede uyum sağlayabilen güçlü personelle olabileceği ortaya çıkmıştır.

Günümüzde etkin ve sağlıklı bir insan kaynakları yönetimi hayati önem taşımaktadır. Dolayısıyla karşımıza sağlıklı bir personel seçimi, eğitimi ve planlaması, eksiksiz ve devamlı bir performans yönetimi, yetkilendirilmiş ve güçlü personel için etkin bir personel güçlendirme ve yüz yüze ilişkileri içeren bir ilerleme tekniği olan koçluk gibi oldukça modern insan merkezli stratejik insan kaynakları bileşenleri karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında insan kaynakları yönetiminde performans yönetimi, personel güçlendirme ve koçluk uygulamalarının nasıl ve ne şekilde yapılacağı da ayrıca bir problem olmaktadır.

Performans değerlendirme, personelin iş başarısıyla işindeki tutum ve davranışlarıyla bireysel niteliklerini saptamaya yönelik, kişinin çalıştığı yerdeki başarısına olan katkılarını ölçen ve insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulamasını meydana getirirken kariyer planlama; firmada motivasyonu, kaliteyi, kişi ve organizasyonun hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak verimliliği artıran ve insan kaynakları yönetiminde büyük önem arz eden başka bir süreç olarak karşımıza çıkmakta, örgütsel bağlılık ise; organizasyonun gaye ve hedeflerini, değer yargılarını kabul etme ve inanma, kendini bu amaç uğrunda devamlı geliştirme ve organizasyonun bir parçası olarak kalmaya istekli olmaktır.

Organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi unsuru olarak ön plana çıkan performans değerlendirme; günümüzde organizasyonun en önemli rekabet unsurunu oluşturan yetişmiş insan kaynağının organizasyon gayelerine uygun olarak tespit edilecek ölçütlere istinaden yeterliliklerini, eksikliklerini, eğitim gereksinimlerini ölçen ve bu gereksinimlerin karşılanması için alınması gereken tedbirleri saptayan bir metotlar bütünü olarak

tanımlanırken; kariyer planlama; kişinin bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve kariyer yaşamında ilerlemesinin planlanması olarak tanımlanabilmekte, örgütsel bağlılık ise; kişilerin organizasyona olan bağının kuvveti, organizasyon ve kişi arasında oluşan uyum seviyesi olarak tanımlanmaktadır.

İşletme içerisinde uygulanabilecek etkin bir performans değerlendirme süreci sayesinde kişilerin organizasyonların gaye ve hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik yapmış olduğu katkıların, almasına gereksinim duyulan eğitimlerin ölçülüp tespit edilmesi ve performans değerlendirme sonucu çıkan bu sonuçların geri bildirim yoluyla bildirilmesi sayesinde, kişilerin kariyer planlama süreci daha nesnel ve objektif bir biçimde tespit edilebilecek bu sayede firmalar tarafından kişilerin performans ve kriterlerine uygun bir kariyer planlama tayin edilebilecektir. Dolayısıyla kişinin bulunduğu organizasyona olan güveni artacak, kişi organizasyonun gaye ve hedeflerini özümseyecek ve organizasyona olan örgütsel bağı güçlendirecektir. Gerçekçi bir biçimde uygulanabilecek performans değerlendirme ve geri bildirim faaliyetleri yardımıyla oluşturulacak kariyer planlama sayesinde, kişiler işlerine daha bağlı, üretken ve yeniliklere açık olmakta, bu noktada organizasyonun gaye ve hedeflerini gerçekleştirmek yönünde firmaya olan örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi ve personel kavramlarından bahsedilerek bölüme giriş yapılmıştır. Daha sonra İnsan kaynakları yönetiminin amaçları ve önemi, ilkeleri, tarihsel gelişiminden de bahsedilerek, insan kaynakları yönetiminde örgütlenme ve insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ile bölüm sonlandırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde performans değerlendirme, performans kavramı, performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirmenin tarihsel boyutu, amaçları, sakıncaları, yararları ve yöntemlerinden de ayrıntılı bir biçimde bahsedilmektedir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ankete ilişkin bilgiler ve analize ilişkin bulgular bulunmaktadır ve insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmenin belirlenmesine ilişkin bulgular elde edilmektedir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları ve Personel Kavramları

Sanayi Devrimi ile başlayan dönemin ardından, 19. yüzyıla girilirken büyük bir organizasyon yapılanması ve sanayi gelişmesi yaşanmış ve bu gelişmeler, insan kaynakları yönetimi anlayışının ilerlemesinde temel olmuştur. İstihdam yapısının tarımsal ağırlıklı niteliğini kaybederek sanayi ağırlıklı bir yapıya bürünmesi, sanayinin ustaların yoğun olduğu küçük ölçekli üretimden vasıfsız ya da yarı vasıflı işçilerin yoğun olduğu büyük ölçekli üretime geçmesiyle beraber organizasyon yapısında da bir değişim görülmüştür. Organizasyonların ölçeği büyürken işe göre bölümlere ayrılma ve yöneticilik ile organizasyon sahipliğinin birbirinden ayrılarak ücretli yönetim kademesinin oluşması, bu değişimin esaslı göstergeleri olmuştur. 19. yüzyılın ikinci yarısında teknolojik ve örgütsel alanda hissedilen ilerlemelere rağmen insan kaynakları yönetimi önemli bir ilerleme göstermemiş olup fabrika üretim modelinde, yönetim tekniklerinin geliştirilmesi yerine üretim teknolojisinin ilerlemesine önem verilmiştir. Geleneksel serbesiyetçi dönemin fabrika yönetim görüşü etkinliğini korurken, çalışanları, organizasyonun üretim girdilerinden biri olarak değerlendirilmeye devam etmiştir. Bu geleneksel fabrika yönetim anlayışı çalışanlar yönünden mutsuzluk yaratırken, yetersiz ücretlere, yüksek işçi devrine, yönetim ile uyumsuzluklara ve düşük verimliliğe neden olmuştur. Diğer taraftan 19. yüzyılda başlayan bilimsel yönetim anlayışı, endüstriyel psikoloji ve çalışma refahının geliştirilmesi hareketi insan kaynakları yönetiminin değişiminde önemli rol oynamıştır. Bilimsel yönetim anlayışı ile fabrika üretimi daha rasyonel duruma getirilerek yetersiz olan verimliliğin artırılmasına uğraşmıştır¹.

Bilimsel yönetimin öncüsü olarak bilinen Frederick W.Taylor'a göre, bilimsel yöntemlerle belirlenen çalışma şekli çalışanların ücretlerini ve verimliliğini arttırırken organizasyonun karlılığını ve üretimini yükseltmekte ve tüketicilerin düşük fiyatlarla mal satın almalarını sağlamaktadır². Bu bakış tarzıyla bilimsel yönetim anlayışının insan

¹ Sibel Gök, "XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi ve GSM Sektörü Üzerine Bir Uygulama", (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.24.

² İnan Özalp, **İşletme Yönetimi** Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2000, s.48.

kaynakları yönetimi uygulamasına sunduğu katkılar, öncelikle Taylor'un fonksiyonel yönetim kavramı ile organizasyon içerisinde ayrı bir insan kaynakları fonksiyonu gereksinimi kendini göstermiştir. Bilimsel yönetim görüşü ve iş analizi kavramının çalışanın eğitiminde, iş değerlendirmesinde, ücretlendirmede ve seçiminde, önemli ve etkin bir rolü olduğu kabul edilmiştir.

Yöneticilerin örgüt hedeflerine ulaşabilmesi için yararlandıkları kaynaklar; sermaye, emek ve doğal kaynaklardır. Bu kaynaklar arasında, en zor sağlananı ve en önemlisi genel olarak "emek" olarak tanımlanan insan kaynağıdır³.

Bazı bilim insanları "personel" tanımı ile "insan kaynakları" tanımını eş anlamlı olarak alırken diğerleri, esas olarak bu kavramlar arasında çok önemli anlam farkı olmamakla beraber örgütte yerine getirilen fonksiyonlar açısından bir takım farklılıkların olduğunu ileri sürmektedirler. Beache ve French gibi, personelle ilgili yönetsel uygulamaları bir süreç olarak gören bilim adamlarının bu iki kavram arasında anlam farkı bulunmadığını kabul etmeleri, personel ve insan kaynakları kavramları arasındaki farkın sadece bu günkü yönetim bilimi terminolojisinden doğduğunu söyleyen bilim adamlarının görüşlerini önemli ölçüde desteklemektedir⁴.

Şirketlerde personel yönetimi görüşünden insan kaynakları yönetimine geçiş aşaması çok kısa zamanda gerçekleşmemiş, zaman içinde birçok süreçten geçmiştir. Bazılarına göre insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin ad değiştirmiş bir biçimi iken, kimilerine göre ondan tamamen değişik bir düşünce ve anlayışa sahip yeni bir disiplindir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 1950'li senelerde kendini gösteren insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, 1980'li senelerin ortalarında gelişmeye başlamıştır. Bunun en önemli nedeni, kuruluşların pazardaki rekabet güçlerini artırma zorunluluğu duymaları ve bunun için insanın en önemli ve gerekli üretim faktörü olduğunun farkında olmalarıdır. İkinci neden ise her konuda yaşanan gelişmeler sonucunda şirketlerde çalışan personelin beklenti ve isteklerinde önemli derecede değişikliklerin oluşmasıdır. Geleneksel personel yönetimi, kurumlarda iş görenler hakkında kayıt tutma çalışması olarak algılanmakta ve çalışanın ücreti, yan ödemeleri, çalışanın aldığı

³ Aytaç Açıkalın, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayınları, 1994, s.10.

⁴ Şinasi Aksoy, **Personel Yönetimine Giriş**, Ankara: METU, 1986, s.12.

izin, rapor, işe devamsızlık, geç gelmeler sigorta kesintileri gibi ücrete etki eden hususların kayıtlarının tutulmasından ibaret iken insan kaynakları yönetiminin gelişimi ile insan kaynağı sadece bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmekten uzaklaşmıştır. İnsan unsurunun hemen her ortamın en önemli bileşeni olarak kendini göstermesi, belirli sınırlar içinde sıkışmış halde olan personel ilişkilerinin önemini arttırması, sonunda personel yönetimi sınırlarını aşmıştır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, örgütün yönetimine üretim, muhasebe ve pazarlama kadar katkısı bulunan bir süreç olarak örgütteki insan ve diğer kaynakları bir bütün olarak ele alır⁵.

İşletme yönetiminde insan kaynağına verilen değer yükseldikçe hem yapılan işlerin kalitesi, hem de çalışanların verimi artmaktadır. Bunun oluşabilmesi için ise, şirketin insan kaynaklarına önem vermesi ve bunu çalışanlarına hissettirmesi gerekmektedir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi personel yönetiminden farklı bir durum olarak, insan kaynağına saygıyı temelde tutan bir anlayışı göstermektedir. İnsan kaynakları, kuruluşlar için artık bir yatırım olarak görülmekte ve şirketlerin rekabet üstünlüğünün temeli sayılmaktadır. Bundan başka personel yönetimi işletme yönetiminin bir alt fonksiyonu olarak değerlendirilirken, insan kaynakları yönetimi örgütün diğer fonksiyonları ile bütünleşerek, örgüt yapısı içerisinde stratejik bir özellik kazanmaya başlamıştır. Organizasyonların özellikle değişen ve gelişen şartlara uyum gösterebilmesi, gelişen ve kendisini geliştiren insan kaynakları ile mümkündür. Buradan insan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetimi sürecini yok saymadan, ona ek olarak iş görenlerin şirketleri ile ilişkilerini düzenleyen onların yetenekleri ve zekâlarından tam olarak yararlanabilen ve işgörenlerin şirketin stratejik yönetiminde oynadığı rolü inceleyen bir disiplin olduğu belirtilebilir. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, çalışanların işlerini en verimli biçimde yapabileceği koşulları belirleyerek, bunları şirket başarısına kanalize etmektir⁶.

⁵ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, s.14.

⁶ Asuman Uluçınar Türkel, **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yöntemi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998, s.41.

Örgütlerde insan kaynakları konu olduğunda yöneticiler (üst-orta-alt basamak yöneticileri), yönetilenler (işçiler, memurlar vb.), teknik işgücü (doktor, mühendis vb.), yardımcı işgücü (işletmenin amaçlarının yerine getirilmesine dolaylı katkı veren insanlar), danışmanlar anlaşılabilir⁷. Kısaca, bir kuruluştaki bütün çalışanlar “insan kaynakları”nı oluşturur. Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi’nin, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan insana odaklanmış, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu tarafla kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip olduğu söylenebilir⁸. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, bütün insanları en verimli, doğru ve etkin bir biçimde geliştirmeyi ve yönetmeyi kapsayan sistemler bütünüdür.

İnsan kaynakları yönetiminin tanımları şu şekilde yapılabilmektedir;

- “İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir çevresel ve örgütsel ortamda insan kaynaklarının çevreye örgüte ve bireye faydalı olacak biçimde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların bütünüdür”⁹.
- İnsan kaynakları yönetimi, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, insana odaklanmış, işletme kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu tarafla kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini üstlenen bir bütündür. “İnsan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tüm olarak yeni ilkelerden yaklaşımlardan, çok, kurumdaki bütün işgörenler arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini kavramaya ve bunların nasıl olması gerektiğini saptamaya uğraşan, personel yönetimini inceleyen stratejik bir yaklaşımdır”¹⁰.
- “İnsan kaynakları yönetimi, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlayacak şekilde, örgütün insan unsurundan etkili ve verimli bir şekilde faydalanılmasına yönelik sistem, ilke, kuram ve çalışmalardır”¹¹.

⁷ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001, s. 21.

⁸ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s.14.

⁹ Tuğray Kaynak ve diğerleri **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 276, 1998, s.16.

¹⁰ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 2003, s.14.

¹¹ Ahmet Cevat Acar, “Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitim Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma”, **Personel Yönetimi Dergisi**, Temmuz-Ağustos 2000, s.17.

- “İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, güdüleme geliştirme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına ilişkin stratejik bir yaklaşımdır”¹².
- “İnsan kaynakları yönetimi, yönetici veya operasyonel basamaklarda görev alan çalışanların organizasyona alınması, yetiştirilmesi yerleştirilmesi ve etkinliğin devamlı artırılması için bütün destek faaliyetlerin devreye sokulmasını sağlar”¹³.
- “İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde çalışan insanların mutluluğunu arttırarak ve onu geliştirerek, işletmenin hedefi ile personelin hedefleri arasındaki farkı azaltarak, hatta aynılaştırarak işletmenin etkinliğini ve verimliliğini en üst seviyeye çıkartmayı amaçlayan bir yönetim sistemidir”¹⁴.

İnsan kaynakları yönetimini tanımlamaya ilişkin üç çeşit yaklaşım vardır. Birinci yaklaşım; insan kaynakları yönetimini personel yönetimine verilen yeni bir isim olarak açıklar. İkinci yaklaşım; insan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimler aracılığıyla mümkün olabileceğini savunur. Son yaklaşım ise; stratejik insan kaynakları yönetimi olarak ele alınmaktadır. Birinci yaklaşıma göre, insan kaynakları yönetimi örgüt içinde çalışanın operasyonel çalışmalarını yürüten fonksiyondur. Fakat personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi tek tek ele alındığında aynı anlamı kapsayan kavramlar olmadığı ve birinin diğerini kapsayacak genellikte olduğu anlaşılabilir bir konudur. İkinci yaklaşıma göre, geliştirilen kuram ile yöneticilere, insan kaynakları düşüncesi ve yönetimi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır. Kuram, insan kaynakları politikaları, örgütsel çıktılar insan kaynakları çıktıları olmak üzere üç unsuru içermektedir. İnsan kaynaklarında kuramsal modeller uygulayıcılara ne yapılmasını göstermek, kavram geliştirmek ya da olanları açıklamak amacıyla kullanılabilir. Fakat insan kaynakları yönetimi kapsamındaki kuramlar kısmi modeller biçiminde kalmıştır ve örgüt başarısının artırılması yönündeki etkileri deneysel olarak kanıtlanamamıştır¹⁵. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımında ise; strateji, gelişmeyi ve değişimi sağlayan, beklenmedik

¹² Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1997, s.3.

¹³ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme**, Bursa: Furkan Ofset, 2005, s.4.

¹⁴ Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.28

¹⁵ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s.123.

değişiklikleri kontrol altına almaya çalışan organizasyonun çevre ile uyumunu kolaylaştıran, bir yönetim aracıdır¹⁶.

İşçi bir işyerinin yalnızca en değerli kaynağı değil, aynı zamanda en önemli zenginliğidir. Firmalarda işçinin olmadığı düşünülürse, geride yalnız taş, toprak ve demir yığını kalacaktır. İşçi taşa, demire can veren, mal ve hizmet üreten işletmeyi kuran ve sonuçta o mal ve hizmeti tüketendir¹⁷. İşçi diğer bütün kaynakları sağlar, organize eder, yönetir planlar ve böylece girdilerin tamamına hükmeder. Fakat bir işçinin, motivasyonu, becerisiyle, bilgisiyle, şirket başarıya ulaştırabilir. Küreselleşmenin etkisiyle, rekabetin firmaları ortadan kaldıracak duruma geldiği bu günkü iş piyasasında, kurumlar rekabet gücünü arttırmak ve verimlilik, hız, kalite ve maliyet avantajına sahip olmak için ellerindeki kaynakları en etkin ve etkili bir biçimde kullanmak isterler. Şirketler başarılı olabilmek ve ayakta kalabilmek için beyin, yürek ve kol gücüne gereksinim duymaktadırlar. Bu nedenle, işçilerin kuruma bağlılığı, verimliliğini ve motivasyonunu arttırmaya yönelik bir misyon üstlenen İnsan Kaynakları Yönetimi disiplininin önem kazanması, “insan” faktörünün önem kazanmasının doğal bir sonucu olarak kendini göstermektedir. İnsan faktörünün bu kadar çok önem kazanması, aynı hedefi gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt kuran işçilerin arasındaki ilişkilerin, değişik bir gözle ve yeniden incelenmesini gerektirmiştir. Nitekim klasik personel yaklaşımları ve uygulamaları günümüz işletmelerinde işçilerin gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi işlevlerini de kapsayan, fakat bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; işçilerle işyeri, işyeri ile devlet arasında ve daha çok işçilerle ilgili mali-hukuki ilişkileri kapsayan bir bölüm özelliğindedir. İnsan kaynakları yönetimi ise işçi gereksinimlerinin saptanması, işçi gereksinimine ilişkin ilanlarının hazırlanması, uygun işçilerin seçilerek, kurum kültürüne alıştırmalarından, işçilerin motivasyonu, çatışmaların çözümü, performans değerlemesi, insanlar ve gruplar arasındaki iletişimin ve ilişkilerin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, yönetim organizasyonun geliştirilmesi, işçilerin eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı içermektedir¹⁸.

¹⁶ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.55.

¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın, 2005, s.2.

¹⁸ Fındıkçı, 2003, **a.g.e.**, s.15.

2.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi

İnsan Kaynakları yönetiminin verimliliği artırmak ve çalışma hayatının niteliğini arttırmak üzere iki ana hedefi bulunmaktadır¹⁹. Bingöl'e göre, İK yönetiminin esas hedefi sosyal ve ahlaki sorumluluk anlayışı ile işgörenlerin örgüte olan yaratıcı katkılarını artırmaktır. Bu katkıları en iyi biçimde artırmak için örgütsel hedeflerle işgörenlerin gelişme ve büyüme hedeflerinin en iyi biçimde bütünleştirilmesi gerekir. Uygulamada bu ana hedefe aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek koşuluyla varılır²⁰.

- **Yasal uyumu sağlamak:** İşletmeler faaliyette bulunduğu ülkede yürürlükte olan hükümet politikalarına ve yasalara uymak zorundadır.
- **Rekabette üstünlük sağlamak:** Global dönemde işletmeler dünyanın başka yerlerindeki işletmeleri de göz önünde bulundururlar.
- **Verimliliği artırmak:** Verimlilik en az girdiyle en çok çıktıyı elde etmektir. Verimliliği artırma konusunda en önemli çaba insan kaynağının etkinliğini artırmaktır.
- **Çalışma hayatının veya çalışma alanının kalitesini artırmak:** İş hayatının kalitesini artırmak için personelin arzu ve gereksinimlerini karşılamak, güvenli bir iş ortamı sağlamak, bıkkınlık ve yorgunlukları giderecek biçimde iş zenginleştirme yoluna gitmek, beceriye dayalı ücretleme ve takım çalışmasına ağırlık vermek, iş doyumunu ve katılımın sağlanması, bu konudaki önlemler arasında bulunmaktadır
- **İşgücünün koşullara uyma kapasitesini artırmak:** Yeni teknolojilere, becerilere İK uygulamalarına ve stratejilere, uyum sağlama da esnekliği ifade eder. Bu sadece eğitimle olur. İK yönetimi işgören performansı, işgören sağlığı ve işgören doyumunu gibi değişik kriterleri kullanarak işgücü ile gerek iş yaşamının niteliği gerekse verimlilik üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. Bu kriterlere yönelik bazı göstergeler ise; devamsızlık, iş kazaları ve meslek hastalıkları, işgücü devri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları, müşteri şikâyetleri v.b.'dir. İK yönetimi göstergelerdeki oranların yüksek olmasına yol açan nedenleri araştırarak, giderilmesi yolundaki çabalarıyla bu kaynakların etkinliğini sağlamaya çalışır. İK yönetimi örgütün gereksinimleri kadar çalışanların gereksinimlerini de göz önünde

¹⁹ Turgay Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.**, 2000, s.15

²⁰ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003, s. 14-16.

bulundurmalıdır. Bu gün bir örgütün İK yeterli etkinliğe sahip değilse diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun bu örgütün başarı şansı yok denecek kadar azdır. Başarı güdüsü düşük bir işgücü ile iş kalitesi ve verimlilik hedeflerine ulaşmak mümkün değildir²¹.

Örgütlerin kurulmaları, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, amaçlarına ulaşmaları ve gelişmeleri, onların etkin bir insan gücüne sahip olmalarına, bu gücü verimli şekilde kullanmalarına ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanmalarına bağlıdır. Örgütün stratejilerini ve yenilikleri yaratanlar ve uygulayanlar örgütün insan gücüdür. Çağdaş İKY, örgütün stratejilerini ve yapısını etkileyen kararlar alınmasında, işgörenlerin örgüte bağlılığının sağlanmasında ve örgüt kültürünün oluşturulmasında büyük bir öneme sahiptir. Çünkü insan gücü ancak, geliştirilip motive edilirse, örgüt gelişir ve hedeflerini kolaylıkla gerçekleştirir. Aksi durumda, örgüt fiziksel kaynak ve imkânlar ne kadar mükemmel olursa olsun çalışmalarını devam ettiremez. Örgütlerde çalışanların stratejik istek ve amaçlara ulaşmak için nasıl daha etkin bir biçimde yönetilebilecekleri İKY' nin asıl işlevini oluşturmaktadır. Aynı zamanda insanların iş hayatlarında daha üretken daha mutlu olabilmeleri için ne yapılabileceği sorusuna da İKY yanıtlamalıdır²².

Bilgi insanı olarak tanımlanan ve sayıları giderek artan işçilerin bireysel gelişimleri, başlı başına bir çalışma alanını oluşturmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, bütün işçilerin hızlı bilgi artışının neden olduğu bilgi eskimesi ile başa çıkmalarını gerçekleştirecek kurumsal bir ortamın hazırlanmasını amaçlar. Bu anlamda işçilerin performanslarının geliştirilmesi ile ilgili, kendilerini aşmalarının sağlanmasına ilişkin uygulamalar gerçekleştirilir²³. İnsan kaynaklarının yönetiminin önemini anlayabilmek için, bu tarz uygulamaları olan bir şirketin incelenmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetiminin yürürlükte olmadığı bir işletmede, etkin seçme yerleştirme uygulamaları yapılmadığı için yanlış işçilerin işe alınması mümkündür. Bu hal, hem işverenin işçilerinden hem de işçilerin işlerinden memnun olmamasını, bu bağlamda işçi devir oranının hızla artmasını beraberinde getirir. Etkin bir eğitim geliştirme sistemi uygulanmadığı için işçilerin performansı düşer. İşçiler aldıkları ücretlerden yakınır ve

²¹ Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.**, s.15-16.

²² Bingöl, 2003, **a.g.e.**, s.12-16.

²³ Fındıkçı, 2003, **a.g.e.**, s.15.

endüstriyel ilişkiler bozulur. Sonuç olarak, yaşadıkları doyumsuzluk nedeni verimli olamayan işçiler işten çıkarılır. Bu nedenle zaman alıcı, maliyeti yüksek, davalar ile uğraşılır. Bu şirketin ne kadar başarılı ve etkili yöneticileri olursa olsun, başarısızlık kaçınılmazdır. Zira işletme yanlış insanları işe almakta, işçilerinin performanslarını yükseltmeye ve gelişimine yönelik çalışmalar yapmamaktadır. Mutsuz ve verimsiz işçilerle dolu, başarısız bir şirketin rekabet gücünü arttırması ve gelişmesi de çok zordur. Buna karşın, yetkinliklerine bakılmaksızın pek çok liderin üstün başarılar kazandığı görülmektedir. Onların başarılarının anahtarı doğru işçiyi işe almalarının yanında onları değerlendirmedeki, geliştirmedeki ve motive etmedeki ustalıklarıdır. İnsan kaynakları yönetimi temel olarak bunu başarmayı hedeflemektedir²⁴.

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

2.4.1. Yeterlik İlkesi

Üstlenilen görevleri en doğru şekilde yerine getirme gücü olarak tanımlanan yeterlilik, sahip olunan başarı karşılığında bir şeyleri hak etme anlamına gelmektedir. Yeterlilik ilkesi dar ve geniş anlamlarda incelenebilir²⁵.

Dar anlamda yeterlilik ilkesi, her görev için en nitelikli çalışanın seçilmesidir. Bu ilkeyi gerçekleştirebilmek için örgütler, herkesin katılabileceği yarışma sınavları düzenleyerek ilgilenen herkese başvurma olanağı veren koşullar sağlamaktadırlar Bundan başka aranan şartların gerçekçi olması; saptanan standartların ayrımcılığa neden olmayacak, sadece kişinin yeteneğini ilgilendiren öğeleri içermesi, aday kazansın veya kazanmasın sınava giren herkesin bilgilendirilmesi ve adayları işe uygunluk ve kabiliyet seviyelerine göre sıralamaya olanak verecek bir sınav sisteminin uygulanması gibi öğeler bu ilkenin uygulanmasına ilişkin örneklerdir²⁶.

²⁴ Bingöl, 2003, **a.g.e.**, s.10.

²⁵ Uğur Dolgun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım, 2010, s.22.

²⁶ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2004, s.22

Bu ilke liyakat ilkesi olarak da tanımlanmaktadır. Bir işi başarı ile yapabilme, tamamlayabilme gücü liyakat olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda yeterlilik ilkesi, başarılı olma karşısında hak etme anlamına gelmektedir. Yeterlilik ilkesini geniş anlamda ve dar anlamda kısaca anlatacak olursak; dar anlamda yeterlilik ilkesi her görev için en yetenekli ve uygun çalışanın seçilmesidir. Geniş anlamda ise, yeterlilik ilkesi verimli ve etkin bir personel sisteminin oluşturulmasına imkân veren kural ve uygulamaların tümüdür. Geniş anlamda liyakat ilkesi yalnız örgüte girişi değil, örgüte girdikten sonra etkinliği oluşturan unsurları da kapsamaktadır²⁷.

Geniş anlamda yeterlilik ilkesi, “verimli ve etkin personel sisteminin kurulmasına olanak tanıyan kuralların ve uygulamaların tamamı”dır. Yeterlilik ilkesi yalnız örgüte girişi değil, örgüte girdikten sonra, etkinliği sağlayan faaliyetleri de kapsamaktadır. İster genel anlamda isterse geniş anlamda değerlendirilsin, yeterlilik ilkesi, İnsan Kaynakları Yönetimi’nde başarı dışında ölçütlerin kullanılmasının ayrımcılığa ve dolayısıyla adaletsizliğe neden olabileceğine vurgu yapılmaktadır²⁸.

2.4.2. Kariyer İlkesi

Kariyer, genel olarak, hayat boyu devam eden bir iş, bir uğraştır. Spesifik olarak kariyer, genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar devam ettirilen bir uğraştır. Kariyere bu nedenle yaşam uğraşı denmektedir²⁹. Başka bir deyişle kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha çok kazanmak, daha çok saygınlık, daha çok sorumluluk almak, erk ve prestij elde etmektir³⁰.

Kariyer, bir kişinin iş yaşamında varmak ve sahip olmak isteyeceği iş ve uzmanlık başarısıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin, çalışana sadece işe alırken bilgi ve yeteneğine göre seçim yapması yeterli olmayıp, bunun dışında bu yetenekli kişileri örgütte tutulabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kariyer kavramı bir yandan bireyin kendisini ilgilendirirken; diğer

²⁷ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:179, 1979, s.23.

²⁸ Yüksel, **a.g.e.**, s.22.

²⁹ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayın Basım Dağıtım A.Ş., 2000, s.20.

³⁰ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s.17.

tarafından da kimlerin yönetsel mevkilerde bulunabileceği kimlerin yükseleceği, gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün görev ve ilgi alanı içinde bulunur. Kariyer sistemin bireye veya işe ilişkin kariyer sistemi olmak üzere iki durumda izah edilebilir³¹.

Klasik anlamda kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla sorumluluk almak, daha çok kazanmak, daha çok erk, saygınlık ve prestij sahibi olmaktır. Başka bir deyişle kariyer, bir bireyin normal olarak genç yaşlarda yükselme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya dek sürdürdüğü onur verici bir iştir. Kariyer sahibi olmakla kişi, içinde değişik kademelerde görevleri olan ve hiyerarşik olarak örgütlenmiş bir topluluğun üyesi olur³². Kariyer ilkesi, değişik ülke ve sistemlerde işe ya da bireye önem verme durumuna göre ayrılır. Pozisyon ya da kadro sistemi olarak da ifade edilen işe yönelik kariyer sisteminde esas hedef, bireyin belirli bir göreve uydurulmasıdır. Bu sistemde kişi atanacağı görevin gerektirdiği bütün nitelikleri hizmete girmeden önce kazanmak durumundadır. Bir göreve her zaman ve her kademededen girilebilir³³.

2.4.3. İnsancıl Davranış İlkesi

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi maksimum ekonomik amaçlara yöneliktir. Bu politikanın tek başına uzun sürede başarılı olmasını beklemek doğru olmaz. Başarının gerçek sırrı ekonomik amaçlarla sosyal ve insancıl amaçların birlikte ele alınmasında yatar. Ekonomik etkinlik oluşturmak bir kusur değildir. Fakat insanların çalıştığı bir işletmede yine insanların gereksinimleri, değerleri, bilgili kılınmaları ve işte inisiyatiflerini kullanmaları sağlanamıyorsa o işletmede etkinlikten söz etmek anlamsızdır. Dünyanın her yerinde ekonomik gelişme konusunda çaba sarf edilirken işletmeler her zaman hareketli bir öge olarak değerlendirilir. Hâlbuki bu kaynaklar içerisinde işletmenin hayatını borçlu olduğu insan unsuru çoğu zaman unutulur. İnsan unsuru bir şirket için hem araç hem de amaç olmalıdır. İnsana araç olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlanmaya çalışılır. İnsan amaç olarak bakıldığında onun istek düşünce duygu ve önerilerine

³¹ Yüksel, 2004, *a.g.e.*, s.23.

³² Tutum, *a.g.e.*, s.24.

³³ Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, *a.g.e.*, s.29.

saygı duymak gerekir. İşletme belirlediği vizyon ve misyonunu hayata geçirmek istiyorsa insan kaynağının motivasyonunu sağlamalı ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır³⁴.

İnsan kaynaklarından en yüksek verimi alabilmek için insanı ve beklentilerini doğru açıklamak gerekir. Bir kaynakta sözü geçtiği gibi insanı motive eden altı önemli faktörden söz edilebilir. Bunlar³⁵:

- Bağımsız iş ortamı yaratmak
- Kurumsal bağlılığı arttırmak ve kişilerarası ilişkileri geliştirmek
- Hayat kalitesini yükseltmek
- Güvenliği sağlamak
- Yönetsel güç kazandırmak
- Bireyin kendisini tanımasına yardımcı olmak

İnsan kaynakları yöneticilerinin işletmenin önceden belirlenen misyon ve vizyonunu oluşturmak amacıyla insan ilişkilerini ön plana çıkarmaları ve yukarıda saptanan altı motivasyonel unsurlarını çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir³⁶.

2.4.4. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi, İKY'nin en önemli ilkelerinden biridir. Çalışanlar arasında ırk, cinsiyet dil, vb. ayrımı yapılmaksızın her çeşit işlemde, işe alımdan işten çıkarmaya dek, yansız ve eşitlik ilkesine uygun bir davranış içinde bulunulması gereklidir. Şirket içinde kariyer ve ilerleme olanakları gibi alanlarda kesinlikle çalışanların becerilerine, kişilik özelliklerine yeteneklerine, vb. kriterlere göre fırsat yaratılmalı bunların dışında herhangi bir ölçüt kıstas alınmamalıdır³⁷.

³⁴ Said M. Döven, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya ili çevresinde bir uygulama)", (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, 2003), s.13.

³⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle**, 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset, 2009, s.21.

³⁶ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.21.

³⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s.20.

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitlik sağlanmasıdır. Çalışanlar arasında dil, düşünce, inanç, cinsiyet, din ve ırk, ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya dek yansız ve eşitlik ilkesine uygun bir davranış içinde olunması gerekir. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği verilmeli, çalışanların kişilik, yetenek bilgi ve becerilerinin dışında diğer ölçütlere yer verilmemelidir. Örneğin işe almada işletme içi ya da dışı bazı baskı unsurlarının etkisinde kalınarak, "işe göre adam yerine adama göre iş" politikası izlenirse burada nesnelik ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmış olur. Bir başka örneğine de disiplin kurullarında karşılaşılabılır. Cezalandırma var olduğunda herkese karşı tarafsız ve suçla orantılı bir tutum içinde ceza verilmelidir. Diğer yandan "eşit işe eşit ücret" ödenme ilkesi de bu konuda ilginç bir örnek olarak verilebilir³⁸.

Kamu yönetiminde bu ilke işe almada, eşit işe eşit ücret esasında kendini göstermektedir. Özel sektörde ise "akid güvencesiyle ve eşit işlem yapma adıyla işveren borçları biçiminde ortaya çıkmaktadır. Fakat her iki alanda da farklı nedenlerle bazı sınırlar getirilebilmektedir. Örneğin, İş Kanunumuzda belirli sayıda eski hükümlü ve sakat çalıştırma koşulu, çocuk ve kadın personele getirilen sınırlamalar bunlardandır. Kamu yönetiminde ise bazı üst düzey görevlerin, siyasal davranışları gerektirmesi sonucu yarışma metodu ile değil, doğrudan atama yoluyla doldurulması, özelliği gereği atanılacak görevin gerekleriyle uyum içinde olmayan davranış veya kamu tarafından kötü olarak bilinen bir faaliyet şekline dönüşmüş kanaat ve düşüncelerle ilgili durumlarda devlet, takdir hakkını kullanarak bu gibi sakıncalı kişilerin atanmasına engel olabilir. Ama bu gibi durumların bir hakkın kötüye kullanılması şekline dönüşmemesi gerekir. Bunlara ek olarak bazı ülkelerde "saklı kadrolar" diye tanımlanan bir yöntemle, belli kadrolar için belirli sayıda eski savaşçılar ve savaş yetimleri gibi kişilere öncelik verildiği görülmektedir³⁹.

2.4.5. Güvence İlkesi

Çalışan çalıştığı işletmeden güvence bekler ve bu onun doğal hakkıdır. Tüm çalışma yaşamını işletmeye adayan bir birey, karşılığında hizmet güvenliği arar; ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmak

³⁸ Sabuncuoğlu, 2009, **a.g.e.**, s.21.

³⁹ Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, **a.g.e.**, s.29.

ister. Her zaman işini kaybetme korkusu içinde çalışan bir kimseden verimli bir hizmet beklenemez. Bu nedenle çalışana her çeşit kuşkudan uzak, güven içinde iş ortamı sunulmalı geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül ferahlığı ile çalışmasına imkân tanınmalıdır. Bu amaçla çalışanlara yüklenen sorumlulukları ile tanınan haklar içeren el kitapçıları dağıtılabilir. Çalışan günlük çalışmayla geleceğe yönelik konularda beklediği güvenceyi bu kitapçıktan öğrenebilir⁴⁰.

Hem sosyal hem de ekonomik anlamda değerlendirilmesi gereken bir ilke de güvence ilkesidir. Bunun nedeni bir çalışan, çalıştığı bir işletmede geleceğinin ekonomik ve sosyal açıdan güvence altında olmasını ister. Çalışan, çalıştığı kuruluştaki ekonomik ve sosyal açıdan güvence içinde olmadığını hissederse tedirgin tutumlar içerisine girecektir. Bu hal de iş görenin verimliliğini doğrudan etkileyecektir. Eşitlik ilkesinin uygulanabilmesine kolaylık getiren birçok güvence vardır. Bu güvenceler, çalışma güvencesi ve makam güvencesidir. Çalışma güvencesi bireyin haklı nedenler olmadan işinden atılmaması, makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Bu ilke, kariyer ilkesi ile yakından ilgilidir⁴¹.

2.4.6. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının başarısı önemli derecede açıklık ilkesine bağlıdır. Oluşturulacak politikanın saptanma aşamasından uygulama aşamasına dek ve uygulamadan sonra da çalışanların destek ve katkısı sadece açıklık ilkesiyle sağlanabilir. Bu nedenle uygulanacak politika konusunda tüm çalışanlara ve tüm yöneticilere bilgi verilmelidir⁴².

Açıklık ilkesi içinde örgütün insan kaynakları politikalarının belirlenmesinde ve uygulanmasında tüm çalışanların destek ve katkısının olması şarttır. Öncelikle üst düzey yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara politikalar konusunda bilgi verilmesi gerekmektedir. Tüm çalışanların anlayabileceği bir dilde hazırlanmış yazılı ve sözlü kaynaklarla bilgi verilebilir. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi ilkelerinin başlatılabilmesi, insan kaynakları

⁴⁰ Sabuncuoğlu, 2009, **a.g.e.**, s.21-22.

⁴¹ Yüksel, 2000, **a.g.e.**, s.28.

⁴² Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, 2000, s.19.

yönetimi işlevlerinin bilinmesiyle gerçekleşmektedir. Buna ek olarak, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmasının da çalışanlar üzerinde büyük etkileri bulunmaktadır⁴³.

İK politikasının oluşması, başarısı ve uygulanması ise, büyük oranda açıklık ilkesine bağlıdır. İşletmelerde gelişmeler ve haberler gizli olmadığı durumda yöneticiler ve ilgili kişiler çalışanı bilgilendirmelidir. Eğer çalışanlara bilgi iletilmezse, her konudaki gelişmelerden personelin bilgisi olmayacaktır. Bu halde çalışan, işletme açısından yararlı olacak tüm gelişmelere değişim açısından direnç gösterecektir. Açıklık ilkesinin tam karşıtı ise gizlilik ilkesidir. Gizlilik ilkesi, İK açısından, kişiye ait çalışmaların gizli tutulmasının çalışan bakımından yararlı olacağını öngörmektedir. Özellikle diğer işgörenin motivasyonunu etkileyen gizlilik oluşturan konuların, sadece dosyalarda kalması önemli bir durumdur⁴⁴.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci

Bu gün şirketler için yeri önemli olan insan kaynaklarının gelişimine tarihsel bir süreçten bakıldığında, zaman içinde bugünkü konumuna ulaşabilmesi için değişik evrelerden geçtiği görülmektedir. Yaklaşık yetmiş yıldan bu yana insan kaynakları yönetiminin işlevsel bir uygulama ve uzmanlaşma alanı olarak görülmüş olmasına karşın, kökleri geçmişe uzanmaktadır. Bu kadar eskiye dayanan bir doktrin olmasının en önemli nedeni ise; ortak amaçları oluşturmak için örgütlenen insan topluluklarının tarih boyunca varlığıdır. İnsan kaynakları yönetiminin sistematik bir biçimde gelişme evrelerini sırasıyla; endüstriyel psikolojide gelişmeler, insan kaynakları işlevlerinin gelişmesi, davranış bilimleri ve endüstriyel devrim olarak sıralamak mümkündür⁴⁵.

Öncelikli olarak sanayi devrimine baktığımızda; ekonomik, sosyal ve kültürel yönden toplumları büyük değişikliğe uğrattığını ve kitle üretimi yapan fabrika endüstrisinin gelişmesini sağladığını ve ticaretin hız kazanmasının yanı sıra, bir sosyal felakete neden olduğunu da görmekteyiz. Toplum hayatında var olan tüm sosyal sınıflar bu gelişimden etkilenmiş, o zamana kadar var olmayan yepyeni sosyal sınıflar ortaya çıkmıştır. Bunun

⁴³ Yüksel, 2007, **a.g.e.**, s.28.

⁴⁴ Sabuncuoğlu, 2000, **a.g.e.**, s.10-19.

⁴⁵ Bingöl, 1997, **a.g.e.**, ss.9-15.

sonucu nüfusun büyük bir bölümü, hayatlarını sürdürebilmeleri için değişimlere uymak zorunda kalmış, sanayi devrimi sonucu oluşan fabrika sanayinin işçileri durumuna gelmişlerdir⁴⁶. Diğer yandan, girişimcilerin ve şirket sahiplerinin durumları giderek iyileşirken, sade vatandaşların ve işçilerin durumları giderek kötüleşmiş, işsizlik baskıları nedeniyle, gelir ve çalışma güvenlikleri zedelenmiştir ve bu durum işçilerin örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Sonuçta devlet, işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmiş, işçileri koruyan yasalar çıkarılmış, çalışanlara grev ve özgür toplu pazarlık hakkı tanınmıştır. İşverenlerin verimlilik arayışları ve özgür toplu pazarlıkların gelişimi personel yönetiminin sistemli olarak başlayıp gelişmesinde oldukça etkili olmuştur⁴⁷.

İnsan kaynakları yönetimi, yaklaşık yetmiş yıldan beri işlevsel bir uygulama ve uzmanlaşma alanı olarak kabul edilmiş olmakla beraber, kökleri geçmişe uzanmaktadır. Bu kadar eskiye uzanan bir doktrin olmasının en önemli sebebi ise; ortak hedefleri gerçekleştirmek için örgütlenen insan topluluklarının tarih boyunca varlığıdır. İnsan kaynakları yönetiminin sistematik bir biçimde gelişme aşamalarını sırasıyla endüstriyel devrim, endüstriyel psikolojide gelişmeler, insan kaynakları işlevlerinin gelişmesi ve davranış bilimleri olarak tanımlamak mümkündür⁴⁸. James Watt'ın "Buhar Makinesi"nin buluşuyla başlayan Endüstriyel Devrim, mal ve sermaye birikiminde ve üretimde, büyük bir artışa neden olmuş ve bunun yanında ticaret ve iş hızlanmıştır. Aynı zamanda bu gelişme girişimcilerin ve işletme sahiplerinin durumlarında iyileşme yaratmıştır. Ticarete ve üretimde gerçekleşen bu olumlu gelişmelere karşın işçilerin yaşantıları giderek kötüleşmiş, işsizlik baskıları gelir ve çalışma güvenliğini zedelemeye başlamıştır. İşçi sınıfı, bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkmış ve bu sınıf tarihsel süreç içinde durumlarında iyileşme sağlamak için sermaye sınıfı ile yoğun bir mücadeleye girişmiştir. Bu sebeple geniş kitleler biçiminde örgütlenen işçi sınıfı hareketlerinin endüstriyel devrim neticesi başladığını söylemek mümkündür. Zaman içinde bu hareketin fabrikadan fabrikaya ve sonuçta ülkeden ülkeye geliştiği görülmektedir. Bu dönemlerde yetersiz eğitime sahip işletme yöneticileri "personel yönetimine" ve "insan

⁴⁶ Ahmet Selamoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**, Ankara: Mavi Ofset, 1998, s.573.

⁴⁷ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.3.

⁴⁸ Dursun Bingöl, 1998, s.25.

ilişkilerine” daha az önem verdiklerinden işçilerin örgütlenmesini anlamamışlar ve buna şiddetle karşı çıkmışlardır⁴⁹.

Yönetim biliminin doğuşundan itibaren işletme yönünden insanın öneminin farkına varılmıştır. Klasik iktisat yaklaşımı ile yönetim teorilerinin birleşmesi sonucunda, bir şirketin oluşması için gerekli olan girdiler, sermaye, girişimci insan ve doğa, olarak sıralanmıştır. Bilimsel yönetim anlayışının kabullenildiği ilk dönemden 1950’li senelere dek insan girdisinin önemi gerektiği kadar algılanamamış, sermaye ve girişimci insan girdisinden çok daha önemli kabul edilmiştir. 1950’li senelerden sonra ise girişimci birey kadar onun yanında örgütte çalışan ve üst yönetim kadrolarında görev alan üst yöneticiler önem kazanmaya başlamıştır. Sermaye, girişimci, insan ve doğa olan önem sıralaması yerini girişimci, insan, tabiat ve sermaye olarak değiştirmiştir. İnsanın içinde bulunduğu örgüt tarafından vazgeçilemez bir girdi olmasının anlaşılması, her şirket için çalışanlarının önemli olduğu gerçeğinin fark edilmesiyle, gereksinim duyulan işgücünün bulunması, eğitilmesi, ücretlendirilmesi vb alanlarda uzmanlaşmaya gidilmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu gelişmelerle personel yönetimi kavramı değer kazanmıştır. 1970’li senelere varıldığında üst yönetim kadrosunun örgüt içinde doğru işte doğru elamanı çalıştırdığında bazen değişik bölümlerde eksiklikler söz konusu olsa da temel çalışmanın aksamaya uğramadan sürdüğünü algılamasıyla insan kaynakları yönetimi kavramı ilk defa çalışanlarının stratejik önemini anlayan şirketler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. 1980’li senelerde organizasyonların hedeflerini gerçekleştirmede ve varlıklarını devam ettirmede insanın değeri tartışılmayacak derecede net biçimlendiğinde, organizasyonlar rekabet üstünlüğü sağlama işlevlerinin odak noktasına insan kaynakları yönetimini taşımışlardır⁵⁰.

Modern İKY kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından önemli ölçüde farklıdır. İşletmelerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetsel felsefeler geçtiğimiz yüzyıl boyunca pek çok değişik süreçlerden geçmiş ve son olarak günümüzün modern “İnsan Kaynakları Yönetimi” meydana gelmiştir. İKY tarihinin, 1890’larda NCR Corporation’ın ayrı bir personel ofisi kurmasıyla başladığı söylenebilir. Böyle bir ofis

⁴⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.125.

⁵⁰ Zeki Karaağaç “Personel Seçim Süreci ve Bir Uygulama”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 1999), s.7

yapılmasının nedeni, işletmenin çok fazla büyümesi ve çalışanlarla olan ilişkilerin özelleşmiş bir ofis tarafından yürütülmesi gereğinin ortaya çıkmış olmasıdır. NCR'ın ilk personel yöneticilerinin tek görevi, büyük ve farklılıklar barındıran bir işçi havuzundan maliyeti az ve verimli çalışanlar oluşturacak kişileri seçmeyi sağlayacak bir yöntem gerçekleştirmek olmuştur⁵¹.

1980'lerden bu yana insan kaynakları yönetimi kavramı önceleri yeni bir anlam eklenmeden yalnız personel yönetimi kavramının yerine kullanılmışsa da, insan unsurunu şirketin en değerli kaynaklarından birisi olarak görme anlayışının yaygınlaşması ile hem endüstri ilişkileri yönetiminin hem de personel yönetiminin modern şekli olarak değerlendirilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, teknolojik sosyal ve ekonomik gelişmeye paralel hızlı bir değişim içinde olmuştur. Bununla beraber klasik personel yönetiminin de, amaçları gerçekleştirmek için uygun nitelikte insan gücünün yaratılması, işgörenin seçilerek işe alınması, çalışma ortamının çalışmaya, gelişmeye imkân verecek özellikte olması, gerekli olmayan çalışanın işten ayrılması, verimlilik ve etkinliğin sağlanması gibi fonksiyonlarını da sürdürmüştür. Bu bağlamda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş aşaması şirket içi ve dışı birçok faktöre bağlıdır⁵².

"Teknoloji ile beraber "insan" kavramı daha da değer kazanmıştır. Zira teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir diğer söyleyişle değişiklik oluşturacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur"⁵³. Bu nedenle "insan"a yatırım yapılmalı, motive edilmesi ve yetkilendirilmesi sağlanmalıdır. Küreselleşme, örgütlerin uluslararasılaşmalarını dünya pazarlarında başarı yakalamayı hedeflemeyi amaçlamaktaydı. Bu amaç için örgütler yönetim anlayışında da gelişmelere açık politikalar izlemişlerdir. Bu gelişmenin ürünü olarak "insan odaklı yönetim" anlayışını somut bir sonuç olarak görmek mümkündür.

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Fakat bu faktöre ilave olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi çabuklaştıran çok miktarda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında

⁵¹ Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2002, s.125.

⁵² Selamoğlu, **a.g.e.**, s.572.

⁵³ Ahmet Selamoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri ilişkilerinin Zenginliği", **Tisk İşveren Dergisi**, Sayı.10, (2000), s.14.

işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler küreselleşme ve rekabet, sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi çabuklaştıran nedenleri başka bir bakış açısına göre yine dört başlık altında sıralamak mümkündür. Bunlar⁵⁴:

- İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan gereksinimin düşmesine neden olmuştur),
- Verimliliğin önem kazanması (Başarı güdüsü düşük doyum seviyesi düşük, bir işgücü verimli olması beklenemez),
- Değişimler (Yönetim ve üretim),
- İşgücünü olumsuz etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, yabancılaşma, doyumsuzluk gibi kavramlara çözüm aranması).

2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi

Bu gün birçok işletmede gözde bir uygulama olan personel bölümleri insan kaynakları bölümüne dönüşmeye başlamıştır. Bu olumlu bir çalışma olmakla birlikte, sadece bölüm adı değişikliğinde kalmaması gerektiği ve insan kaynakları yönetiminin, yeni görevlerini klasik personel yönetimi işlevleriyle bütünleştirerek, tekrar yapılanmaya gitmesi gerekmektedir. Bu yapılanma içinde daha çok göz önünde bulundurulmuş alt birimler; sosyal aktiviteler, işe alma, kariyer planlamasını üstlenen eğitim birimi, güvenlik, sendika sağlık, gibi koruma işlevi üstlenen endüstriyel ilişkiler alt üniteleri oluşmaya başlamıştır. Ancak tüm işletmeler için uygulanabilecek bir insan kaynakları örgütlenme modeli önerilemez. Her şirket gereksinimlerine uygun bir örgütlenmeye gitmelidir⁵⁵.

İnsan kaynakları yönetiminin işletme içindeki işlevi özetle, bir yandan var olan personelin performansının artırılması ve isteklerinin gerçekleştirilmesi, işletmenin insan kaynağı aracılığıyla amaç edindiği hedeflere ulaştırılmasıdır. Bütün bu evrede çalışanların rahat hissetmeleri ve mutlu ve uyumlu olmaları için gereken tedbirlerin alınması, ihtiyaçlarının giderilmesi ve bu faaliyetlere ek olarak işletmede doğan insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi için faaliyetlerin belirli bir sistematik içinde

⁵⁴ Dinçer Atlı, "Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi", 2003, www.bilgiyonetimi.org (07 Mart 2012).

⁵⁵ Sabuncuoğlu, 2009, a.g.e, s.12-13.

oluşturulması gereklidir⁵⁶. Bütün bu sayılan işlevlerin gerçekleştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin işletme içinde sağlam bir yapılanmaya sahip olmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları departmanının işletme yapısı içindeki konumunun diğer bir önemi ise, bu departmanının genel olarak insan unsuruyla ilgili olgu ve olayları ele almasıdır. Bu nedenle insan kaynakları departmanı, işletmenin diğer bütün bölümleri ile yakından etkileşim ve ilişki içindedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki örgütlenmeye bakıldığında; daha çok ya muhasebe departmanı içinde küçük bir ünite olarak çalışan örgütlenmeye gidildiği ya da bağımsız ve küçük bir ünite olarak fabrika müdürlüğüne bağlı personel şefliği şeklinde örgütlendiği görülür. Ancak zamanla işletmenin boyutları büyüdükçe ve çalışanların sayısı arttıkça bu tarz şeflikler personel veya insan kaynakları müdürlüğüne dönüşmeye başlamış ve genellikle operasyonel çalışmalarla sınırlı işler yapan bir departman görüntüsü almıştır⁵⁷.

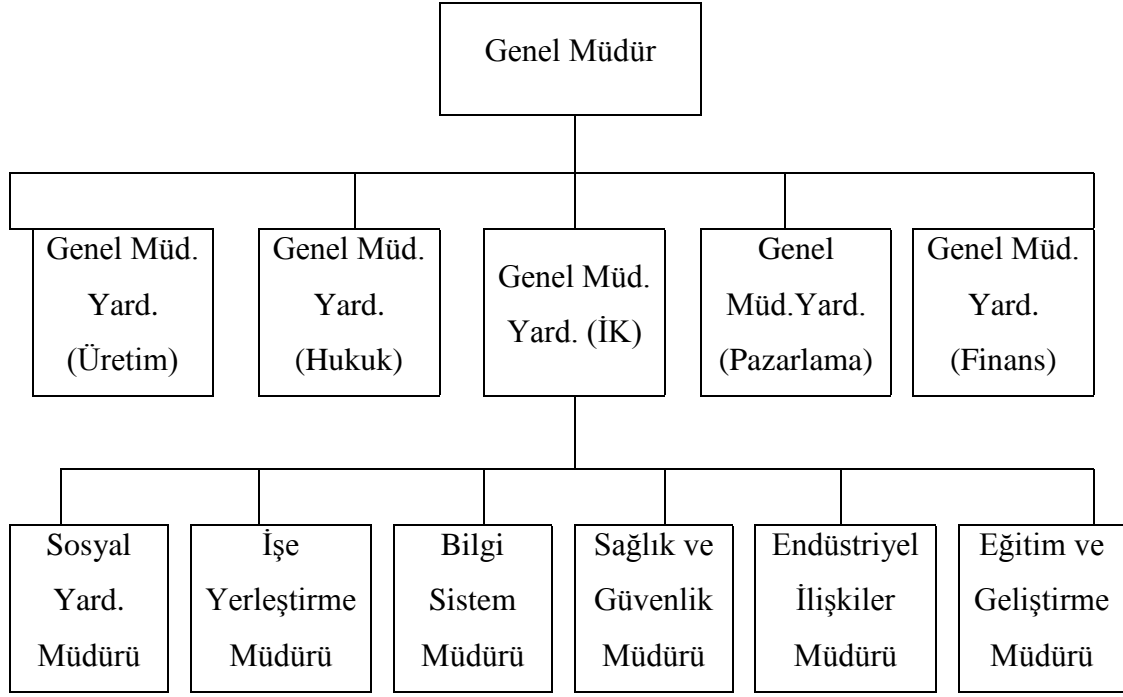
Küçük işletmelerde çalışma alanı dar, çalışan sayısı da az olduğu için değişik insan kaynakları yönetimi görevleri bulunmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri genellikle işe alım, yetenekli çalışanı işte tutma kapsamında odaklanmıştır ki, bu faaliyetler de diğer yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilir. Bu anlamda personel departmanı kurmak, işletme açısından yapılacak harcamalar nedeniyle lüks sayılabilir. Ancak sermaye birikimi artıp, yeni alanlara yatırımlar yapılması durumunda işletme büyüyecek, personel sayısı da artacaktır. İnsan kaynakları yönetimi çalışmaları tek bireyin yapabileceğinden fazla olacağından birim yöneticisine bağlı bir departman oluşturmanın zamanı gelmiş demektir⁵⁸.

Aşağıdaki organizasyon şemasında büyük bir işletme içinde insan kaynaklarının örgütlenmesi verilmiştir. Bu modelde insan kaynakları departmanı diğer ana işletme fonksiyonları olan üretim, hukuk, finans, pazarlama ile eş değerde düşünülmüştür.

⁵⁶ Fındıkçı, 2003, **a.g.e.**, s.34.

⁵⁷ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.12.

⁵⁸ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Met Yayınları, 1992, s.21.



Şekil 2.1. Büyük İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Ezgi Kitabevi, 2000, s.14.

2.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İKY amaçlarına ulaşmak için belirli fonksiyonlar içinde gerçekleştirecektir. Bu fonksiyonlar şunlardır:

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İnsan Temin ve Seçimi
- Performans Değerlendirme
- Kariyer Planlama
- Ücret Yönetimi
- İşçi-İşveren İlişkileri (Endüstri İlişkileri)
- Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)

İnsan Kaynakları Yönetimi'ni etkileyen dış faktörler; rakipler, kurumsal ve yasal düzenleyiciler, dış kaynaklardır. İç faktörler ise, çalışanların iş özellikleri, bireysel özellikleri, organizasyonel nitelikler ve bireyler arası ilişkilerdir⁵⁹.

2.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama; örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için, örgütün elindeki kaynakların ve olanakların zaman içinde programlanması, bu işleri yerine getirecek çalışanlara görevlerin dağıtılmasıyla ilgili bir süreçtir⁶⁰. Daha yalın bir söyleyişle planlama; bir örgütün hedeflerine ulaşması için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir⁶¹. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP), şirkette çalıştırılacak personeli nitelik ve nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve sağlanan personeli verimli şekilde çalıştırabilme amacıyla yapılan planlama faaliyetleridir⁶².

Bir firma, daha çok sayıda çalışan istihdam etmeye başladığında, insan kaynakları planlaması olarak tanımlanan bir çalışmayla örgütün insan kaynakları gereksinimlerini belirlemek için girişimde bulunulur⁶³.

İnsan Kaynakları Planlaması'nın işletmeye getireceği ana yararlar şunlardır⁶⁴:

- İşletmenin gereksinim duyduğu yetenekli işgücünü miktar ve kalite bakımından sağlamak ve insan kaynağını elde tutmak,
- İşletmede görevli insan kaynağından en verimli biçimde yararlanmak,
- Zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan işgücü fazlalığının işletmeye vereceği zararı belirleyerek gerekli önlemleri almak,
- Yapılan yatırımın karlılığı göz önünde tutularak, personel maliyetlerinin normal seviyeyi aşmamasını sağlamak,

⁵⁹ Yüksel, 2000, **a.g.e.**, s.50.

⁶⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998, s.117.

⁶¹ Ethem Başaran, **Yönetime Giriş**, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1984, s.117.

⁶² Şerif Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, 9. Basım, Konya, Günay Ofset, 2002, s.315.

⁶³ Bingöl, 1997, **a.g.e.**, s.17.

⁶⁴ Bayraktaroğlu, **a.g.e.**, s.43.

- İnsan kaynağı ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,
- Etkili İnsan Kaynakları Planlaması ile yönetimin denetimine ilişkin iş yükünü hafifletmek. Organizasyonun insan kaynağını bulma çalışması insan kaynakları yönetimine gönderilen işgücü talebi ile kontrol edilmektedir. Bu talep işe alınacak bireyin yapacağı işin tipini ve işin yerine getirilmesi için gerekli özellikleri saptamaktadır. Bu aşamada iş analizi, iş/görev tanımları ve iş gerekleri/şartnameleri çok önemli bir yer tutmaktadır. Etkin bir planlama oluşturmak için yararlanılması gereken bu araçlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

İnsan kaynakları planlaması örgüt içinde aşağıdaki görevleri üstlenmelidir⁶⁵.

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak,
- Personel çalışmaları ile örgütsel hedefler arasındaki uyumu gerçekleştirmek,
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin personel çalışmaları ve diğer örgütsel birimleri beslemesini sağlamak,
- Personel bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları çalışmalarının koordinasyonuna yardımcı olmak.

İnsan kaynakları planlamasının iki hedefi vardır: Birincisi, insan kaynağının en faydalı şekilde istihdamını sağlamak, ikincisi ise örgütün insan kaynağı gereksinimini nitelik ve nicelik açısından karşılamaktır⁶⁶. Örgütler gün geçtikçe giderek daha karmaşık duruma girdiğinden, karmaşıklıkla baş edebilecek uzman çalışanlara gereksinim duymaktadırlar. Bu nedenle ya uzmanlaşmış çalışanlar işe alınmakta veya var olan personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi sağlanmaktadır. Uzman çalışanların görevlerini bırakmaları halinde yerlerinin doldurulması zorlaşmaktadır. Diğer yandan çalışanların haklarını koruyan yasalar ve toplu sözleşme, sendikal haklar toplu pazarlık, gibi konulardaki ilerlemeler, işletmenin veya ekonominin durgunluk ve gerileme dönemlerinde çalışanların işten çıkarılmasını

⁶⁵ Sabuncuoğlu, 2000, **a.g.e.**, s.16.

⁶⁶ Tutum, **a.g.e.**, s.97.

zorlaştırmıştır. İşe alma ve işten çıkarma firmaların insan kaynağı gereksinimlerini en iyi biçimde planlamalarını zorunlu kılmıştır⁶⁷.

Klasik kurum yapısında insan kaynakları uygulamaları sadece işgörenle ilgili idari işler çerçevesinde kalmakta ve bu günün insan kaynakları fonksiyonlarına değinmemektedir. Bu gün ise işgören ve idari işler, insan kaynakları yönetiminin “Personel departmanında operasyonel destek eylemler olarak en fazla şu görevlerden söz edilebilir: İşçi seçimi, sicil dosyalarını oluşturma, avans ve ikramiyeler, yıllık izinler, hasta vizite kâğıtları, ücret personel sürekliliğini gözlemleme, iş sağlığı ve iş güvenliği, sivil savunma işlemleri, bordroları hazırlama, hizmet içi eğitimler, servis organizasyonu, SSK İş Kurumu ile ilişkiler, vardiya organizasyonudur.” Bu kapsamda, çalışan alımında adaydan istenecek belgelerin listelenmesi, çalışanların özlük hakları, iş yerinin ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına bildirilmesi gibi konular bu doğrultuda ele alınabilmektedir⁶⁸.

İnsan kaynağının planlanması, insan gücünün kurum içi ve kurum dışında kendini gösteren ilerlemelere uygun ve etkin şekilde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması konusunda tüm hazırlık faaliyetlerini kapsar. Başka bir anlatım ile insan kaynaklarının planlanması, değişen ekonomik, akademik, politik alandaki ticari ve toplumsal ilerlemelere yanıt verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamalarının yapılmasına yöneliktir⁶⁹.

İK yönetiminde başarının en önemli ve ilk şartı firmanın her kesimi için yeterli ve gerekli çalışan ihtiyacını düzenli ve bilinçli olarak sağlamaktır. Bu konuda yapılan çalışmaların tümüne insan kaynakları planlaması denir⁷⁰.

⁶⁷ Yüksel, 2004, **a.g.e.**, s.62.

⁶⁸ Sabuncuoğlu, 2009, **a.g.e.**, s.79.

⁶⁹ Fındıkçı, 2003, **a.g.e.**, s.80.

⁷⁰ Sabuncuoğlu ve Tokol **a.g.e.**, s.309.

2.7.2. İşgören Seçimi

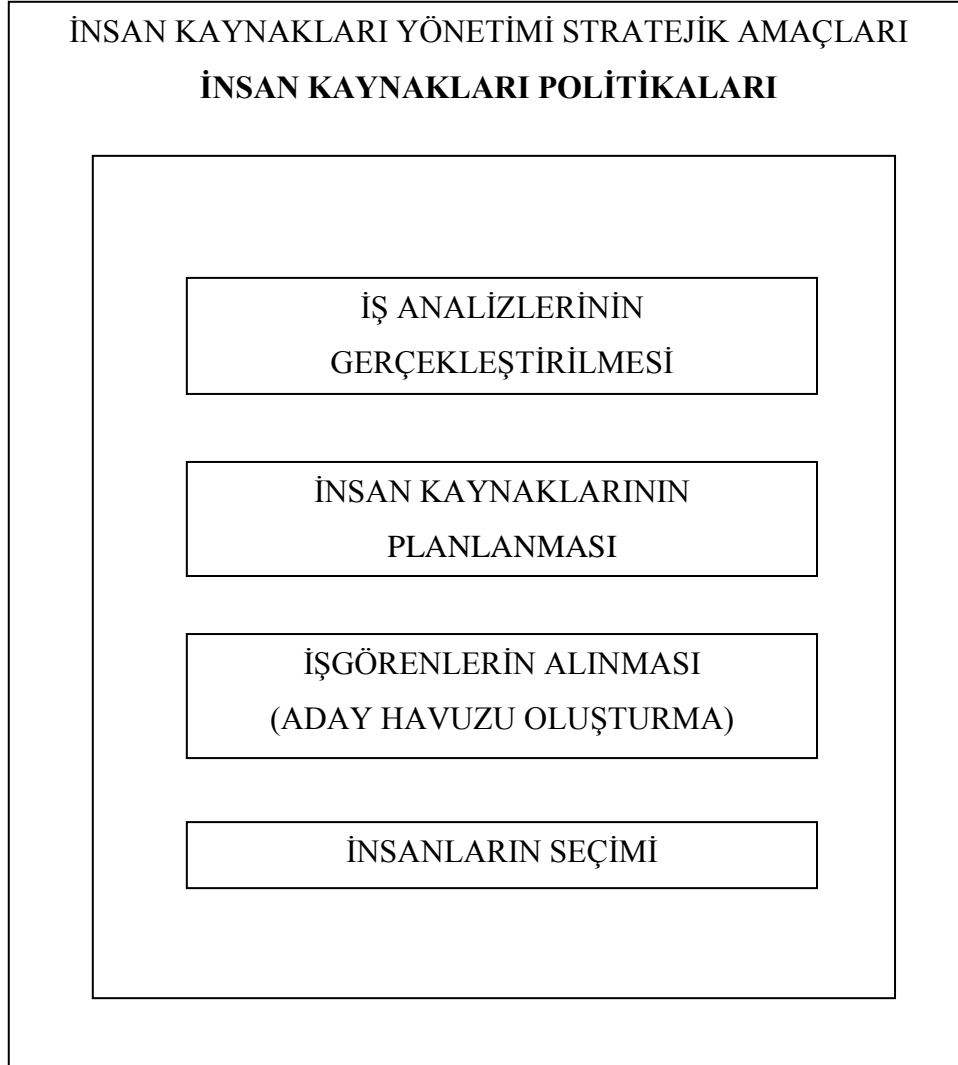
Örgütlerin stratejileri doğrultusunda çalışan insan kaynakları departmanının oluşturduğu en önemli görevlerden birisi, firmanın gereksinimi olan işgücü sayısı ve özelliklerini saptamak ve önceden saptanmış kriterlere göre en uygun işgücünü seçerek işlendirmektir. Eleman seçme görevinin amacı, adayın çeşitli nitelikleri ile işin gerekleri arasındaki en iyi bağı kurmak için; çalışmak üzere firmaya başvurmuş adayların, kişiliklerini, sahip oldukları becerileri ilgi duydukları konuları ve almış oldukları eğitimleri, inceleyerek, adaylar arasından işletme ve işgören yönünden en uygun bireyi işletmeye kazandırmaktır. Kısacası iyi bir insan seçiminden beklenen, işletmenin çıkarları ile adayların çıkarılarını uyumlu bir duruma getirmektir⁷¹.

İnsan kaynakları merkezinin önemli bir çalışma alanını oluşturan seçme ve yerleştirme süreci var olan işgücü gereksinimlerinin belirlenmesi, bu ihtiyacın uygun araçlar ve yollarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin gerçekleştirilmesi ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini kapsar⁷². Fakat ideal bir seçim süreci hazırlık çalışmalarıyla başlamaktadır. Genel anlamda seçim evresinin dört aşamada oluştuğu söylenebilir. İlk iki aşama ayrıntılandığımız insan kaynakları planlarının, iş analizi ve tasarımlarının hazırlanmasıdır. Bir çeşit hazırlık aşaması tamamlandıktan sonra elde edilen veriler doğrultusunda insan kaynakları tedariki ve seçim aşaması gerçekleşir. İşgören seçim süreci Şekil 1.2'de gösterilmiştir.

⁷¹ Ahmet Buğdaycı, "Cv'ye Sıkı Takip", **Capital Dergisi**, Cilt.4. (1997), s.168-169.

⁷² Fındıkçı, 2000, **a.g.e.**, s.167.

İŞLETMENİN STRATEJİK AMAÇLARI (MİSYON VE VİZYON)



Şekil 2.2. İnsan Kaynakları Seçim Süreci

İşgören Temin İşlevinin Tanımı ve Amaçları, işgören seçme ve yerleştirme aşamasının ilk basamağı olan tedarik aşaması, yeni kurulan bir işletmede her göreve, faaliyette bulunan bir işletmede ise çeşitli genişletmeler ya da değişiklikler nedeniyle yeni açılan ve herhangi bir genişletme ya da değişiklik olmadığı halde var olan işgücünden ayrılmalar sonucu boşalan pozisyonlara ya da işlere çalışan adaylarını bulmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır⁷³. İşgören bulmasının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir⁷⁴.

⁷³ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Basım, İstanbul: Beta Basım, 2006, s.153.

⁷⁴ Bingöl, **a.g.e.**, s.153.

- Çalışan adayları havuzunu en az maliyetle genişletmek,
- İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi çalışmalarıyla ilişkili olarak örgütün şimdiki ve gelecekteki tedarik gereksinimlerini belirlemek,
- Nitelikli olmadığı anlaşılan başvuruların sayısını azaltarak seçim aşamasının başarı şansını arttırmak,
- İşe başvuranların kısa bir zaman içinde örgütten ayrılmaları olasılığını azaltma,
- Uzun dönemde örgütsel ve kişisel etkinliği artırma,
- Çeşitli tedarik tekniklerinin ve bütün işgören tedarik kaynaklarının etkinliğini değerlendirme
- İşgücünün kompozisyonu konusundaki olumlu eylem programları ile diğer yasal ve sosyal mülahazalar yönünden örgütün sorumluluğunu karşılama.

İşgören Temin Çevreleri, çalışan ihtiyacını karşılamak amacıyla başvurulacak kaynak vardır. Bunlar iç ve dış kaynaklardır. Örgüt içinde yapılan insan kaynakları planları, eleman bulma işlevinde yol gösteren önemli kaynaklardan biridir. İnsan kaynakları planlarına dayanarak hangi eleman bulma kaynağının belirlenmesi gerekir.

- ***İç Kaynaklar***; Örgütün iç kaynağı düzenli olarak izlenmelidir. İzleme işlerinin düzenli olmasının amacı, firma içinde dolu olan bir pozisyonun boşalması veya açılacak yeni bir pozisyonun varlığı durumunda, bu pozisyonu kendi bünyesinde var olan bir çalışanla doldurmasının örgüte sağlayacağı maliyet üstünlüğü ve zaman avantajlarıdır. Böylece örgüt, kendi öz kaynaklarını kullandığı için dış kaynak giderlerinden kurtulmuş olacak hem de zaman ve iş kaybı oluşmayacaktır. İç kaynaklardan çalışan sağlanmasında çoğunlukla iş genişletme, terfi ve iş zenginleştirme, rotasyon gibi nakil yöntemlerinden faydalanılır. Eleman bulma aşamasında iç kaynaklara öncelik verilmesi, çalışanlara terfi olanağı sağlaması yönünden örgüt içinde işgörenlerin motivasyonuna da olumlu etki yapmaktadır. İç kaynaklardan faydalandığı takdirde, örgüt içi hareketlilik sağlanır, yükselme ve terfi beklentisi olan çalışanların beklentileri karşılanır, alt kadrolara olanak tanınmış olur, dış kaynaklardan yararlanmadaki maliyetlerden örgüt korunmuş olur ve dışarıya

gidecek beyin göçü önlenir.

- **Dış Kaynaklar;** örgüt bünyesinde yeni yatırımlarla ilişkili olarak veya yaşanan gelişmeler ve değişimler sonucu yeni işlerin ortaya çıkması durumunda, iç kaynaklarda aranan niteliklere uygun özellikte ve sayıda işgücü olmaması halinde örgütler dış kaynaklardan yararlanırlar.

2.7.3. Performans Değerlendirme

Bir kuruluşun karşılaştığı en önemli sorunlardan biri çalışanlara verilen işlerin ne kadar başarılı olduğu ya da çalışma yeteneklerinin ne olduğunu belirlemektir. Şirketin başarısı ve insan kaynaklarından yüksek verim elde edilebilmesi için çalışanların becerileri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir⁷⁵.

İşgören değerlendirmesinden daha önce kabul edilen çeşitli yararların sağlanması, değerlendirme süreci ile ilgili olarak aşağıda sözü edilen sorunlara tutarlı çözümler bulunmasıyla gerçekleşmektedir. Bu sorunlar aşağıda belirtilmektedir⁷⁶:

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

⁷⁵ Sabuncuoğlu, 2000, **a.g.e.**, s.154.

⁷⁶ Zeki A. Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", **Mevzuat Dergisi**, Sayı:79, (2004), s.79.

Performans bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen işi yerine getirerek elde ettiği sonuçtur⁷⁷. Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlemiş olduğu standartlarla, işgörenin çalışmaları ile sağlanan sonuçların karşılaştırılmasıdır⁷⁸. İşletme yönetiminde performans değerlendirme, yöneticinin daha önce saptanmış standartlarla çalışana ait sonuç raporlarında aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek başarısını değerlendirme ölçüsüdür⁷⁹. Performans değerlendirme, çalışanın yalnızca isteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmektir. Performans değerlemesine birçok değişik yönden bakmak mümkündür. Performans değerlendirmesi hem yargı ve gözlem içeren bir işlemdir hem örgütsel bir girişimdir. Hem de bir geribesleme sürecidir⁸⁰. Performans değerlemesi, bir örgütteki çalışanların belirli bir dönem içinde yeteneklerinin veya çalışmalarının önceden saptanmış bir ölçüte göre birçok açıdan sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar. Performans değerlendirme, çalışanların, işlerini ne derece iyi yaptıklarını, gelişme potansiyellerini ve eksikliklerini belirlemeye ilişkin çabaların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir anlatımla, performans değerlendirme, örgütlerde belirli amaçlara göre, personelin ahlaki durum ve özellikleri ile görevindeki başarı, tutum ve davranışlarını belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir⁸¹. Performans değerlendirme ile ilgili genel bir tanım yapılacak olursa, kişinin görevindeki başarısı, isteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini bütünleyen, ayrıntılayan, kişinin işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Fakat şirketler için insan kaynağının başarısını değerlendirmek son derece zor bir iştir. Öyle ki alt kademelerde görev alan çalışanların verimliliklerini ölçmek bir ölçüde kolay olsa bile yöneticilik pozisyonlarında görev alanların yeteneklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi oldukça güçtür⁸².

⁷⁷ Bingöl, 2003, **a.g.e.**, s.273.

⁷⁸ İlkay Süzük, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci (Denizli'de Uygulamaya Dönük Bir Araştırma)", (**Yüksek Lisans Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE, 2002), s.44.

⁷⁹ Erol Eren, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Met – Er Matbaacılık, 1979, s.50.

⁸⁰ Bülent Kaplangı, "İnsan Kaynakları Yönetimi", (**Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi FBE, 1999), s.59.

⁸¹ Bingöl, 2003, **a.g.e.**, s.274.

⁸² Didem Bilmen, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerleme", (**Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi FBE, 1998), s.55.

2.7.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer, en genel anlatımla çalışılan bir iş alanında ilerlemek ve bunun sonunda daha çok sorumluluk üstlenmek, daha çok para kazanmak, prestij güç ve saygınlık elde etmektir. Kariyer, genellikle iş dünyasında kullanılmakta olan bir kavram olmakla birlikte toplum liderleri ebeveynler ve ev hanımları için de geçerlidir. Bu taraftan bakıldığında kariyer, bireyin hayat boyu edindiği işe ait deneyim ve faaliyetlerle bağlantılı olarak ortaya koyduğu tutum ve davranışlardır. Kariyer geliştirme, işgörenlerin iş hayatları süresince kariyer hedeflerine varabilmeleri için yaptıkları çalışmaların tamamıdır. Kariyer planlama ise, şirketlerin işgörenlerine kendi ilgileri ve yetenekleri doğrultusunda kariyerlerini geliştirebilmeleri yönünde uygulama ve planlama olanağı tanıma fikri üzerine kurulmuştur. Kariyer planlama, bireyin yeteneklerini, güçlü ve güçsüz taraflarını değerlendirmesini, kendine kısa, orta ve uzun vadeli hedefler vermesini, organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarını izlemesini, bu amaçlar doğrultusunda planlama yapmasını ve bu planları uygulamasını kapsayan bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetiminin ana fonksiyonlarından olan kariyer yönetimi ise, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, açık görevlerin işletme içinde duyurulmasını, kariyer yollarının belirlenmesini, çalışanların yükselme potansiyelinin anlaşılabilmesi için performanslarının değerlendirilmesini, deneyim elde edilmesinin sağlanmasını, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını ve eğitim ve geliştirme süreçlerini kapsamaktadır⁸³.

2.7.5. Ücret Yönetimi

Çalışanlara verilecek ücretin saptanması için; ücret politikasının gerçekleştirilmesinden piyasa ücret araştırmalarına; ücret sisteminin oluşturulmasından işletilmesine kadar yapılan bütün çabalar ücret yönetimini oluşturur⁸⁴. Genel olarak bir ücret yönetimi fonksiyonunun temel hedefi, şirket içinde ödenecek ücret düzeyini belirlemek ücret yapısını oluşturmak ve bu iki temel veri içinde çalışan bireylere ödenecek ücreti saptamaktır⁸⁵.

⁸³ Barutçugil, a.g.e., s.124.

⁸⁴ Mehmet Cemil Özden, "Ücret Yönetimi", http://www.mcozden.com/ikf_5_uy.htm (07 Mart 2012).

⁸⁵ Kaynak ve diğerleri, 2000, a.g.e., s.340.

Ücret tespitinin önemi; işgörenler, örgütler, toplum ve sendikalar yönünden değişiklikler gösterir. İşgörenler yönünden ücret geliri, işgörenin kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvenlik ve refah, konfor ve maddi olanaklarının seviyesini yükseltmesinde yardımcı bir etkidir. İşveren yönünden ücret, iş yapmanın bir maliyetidir ve çoğu kuruluşlar için en önemli maliyet kalemini oluşturur. Bu nedenlerle ücret, işverenlerce maliyete etki eden en önemli faktörlerden biridir. Sendikalar yönünden de ücretin önemi, kendi başarılarının toplu pazarlık sonucu işverenlerden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmesinden dolayı artmaktadır. İşletmelerde uygulanan ödeme seviyeleri toplum için de önemlidir. Yüksek ücret seviyeleri, toplumun ekonomisine genel refah düzeyine ve çalışanların satın alma gücüne katkıda bulunmaktadır⁸⁶.

2.7.6. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)

Bu işlevin amacı çalışanların işyeri ortamında ruhsal ve fiziksel varlıklarının korunmasıdır. Koruma işleviyle insan kaynakları yönetimi açısından şu sonuçlara ulaşılır: Güvenli bir çalışma alanının oluşturulabilmesi için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin belirlenmeleri ve ortadan kaldırılmaları ve bunların neden olduğu kayıp iş günlerini azaltarak verimliliği yükseltmek⁸⁷. Koruma işlevinin iki temel uğraş alanı, çalışan sağlığı ve iş güvenliğidir. İş güvenliği, işletmede işgörenlerin güvensiz ortamın ve/veya güvensiz davranışlarının neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanmasını amaçlar. İşgören sağlığının amacı ise işgörenlerin yaptıkları işlerinden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Değişik bir ifadeyle çalışan bir bireyin yaptığı iş nedeniyle sağlığının bozulmaması, çalışan sağlığı uğraşının temel amacıdır⁸⁸.

İşgörenlerin güvenlik ve sağlık yönünden, özellikle meslek hastalıklarına ve iş kazalarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalar insan kaynaklarının sorumluluğu altındadır⁸⁹. Genellikle "manuel" iş yapan kuruluşlar ve fabrikalar için önemli olduğu

⁸⁶ Ahmet Tuğrul Savaş, **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, İstanbul: Çantay Yayınları, 2005, s. 74-75.

⁸⁷ Tuğray ve diğerleri, **a.g.e.**, s.395.

⁸⁸ Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.**, s.396.

⁸⁹ Sabuncuoğlu, 2000, **a.g.e.**, s.7.

varsayılan çalışan sağlığı ve iş güvenliği büro işleri için de oldukça büyük öneme sahiptir. Bundan başka işsizlik, yaşam ve kaza sigortası, emeklilik ikramiyesi, sosyal güvenlik, kıdem tazminatı gibi işlevler de insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.

2.7.7. Endüstri İlişkileri Yönetimi (İşçi-İşveren İlişkileri)

Bir işyerinde işveren ve işçi sendikaları arasındaki bağlantıların düzenlenmesi de insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden birisidir. Çalışma ilişkileri; disiplin sorunlarının çözüm sistemlerinin kurulması, işletme ve sendikalar arasında arabulucu olarak hizmet edilmesi, olarak kısaca özetlenebilir. Çalışma ilişkileri üzerinde etkili olan konular yöneticilik anlayışı, hukuk alanındaki gelişmeler, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün koyduğu kurallardır.

2.7.8. Eğitim Yönetimi

Eğitime yer veren her kuruluş ilk olarak kısa süreli, orta süreli ve uzun süreli eğitim planları hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim programlarının neler olduğu gibi konular ayrıntılı olarak planlanır⁹⁰.

Eğitim, kişinin bilgi, beceri ve davranışlarının istenen ölçülerde değiştirilmesi için yapılan planlı bir süreçtir. Çalışanların eğitimi hem örgütsel, hem de kişisel yetkinlik yönünde önemlidir. Hızla gelişen teknoloji ve küreselleşmenin de etkisiyle eğitimin önemi her geçen gün daha da çok artmaktadır. Eğitim yönetiminin örgüte yararları; üretim kalitenin ve verimliliğin artması, karlılığın artması, şirket içinde etkin iletişimin sağlanması, maliyetlerin ve iş kazalarının azaltılması daha az işçi giriş çıkış oranı olarak sıralanabilir. Çalışanlara getirdiği yararlar ise, iş doyumunu ve iş motivasyonunun artması, daha güvenilir ve iyi çalışma ortamının yaratılmasıdır. İnsan kaynaklarının eğitiminde birbirinden değişik yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemleri işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri olmak üzere iki başlıkta toplamak mümkündür⁹¹: İşbaşı eğitim yöntemleri; işe alıştırma eğitimi, monitör aracılığıyla eğitim, yönlendirme yoluyla eğitim, gözetimci yanında eğitim, rehberlik, davranış

⁹⁰ Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, **a.g.e.**, s.316.

⁹¹ Bingöl, 2003, **a.g.e.**, s. 257-266

modelleme, yetki devridir. İş dışı eğitim yöntemlerinin başlıcaları; konferans ve seminerler, vaka, yönetim oyunları, rol oynama, duyarlılık eğitimi, özel kurslar, in-basket yöntemi ve okuma parçalarıdır.

Eğitim hayatın başlangıcı ile kendini gösteren ve hayat boyunca süren bir bilgilendirme evresidir. Kişinin etrafında oluşan değişikliklere ayak uydurması ve yeni bilgiler edinebilmesi sadece eğitim yoluyla gerçekleşebilir. Zamanımızda şirketler bu önemli olgunun farkına varıp organizasyonlarını devamlı öğrenen yapılar durumuna getirmek için uğraşmaktadırlar. Bazı işletmelerin eğitimi bir süs veya moda gibi algıladığı ve gereken önemi vermediği görülmektedir. Ayrıca eğitimin yüksek bir maliyette birçok işletmenin bu konuya yeterli önemi vermemesine neden olmaktadır. Bu anlamda eğitim ve gelişim işgörenlerin işini etkin bir şekilde yapma niteliğini arttırarak zamanımızdaki ve gelecekteki verimliliğini iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim ya da eylemdir⁹².

Eğitim gereksiniminin doğru biçimde belirlenmesi için daha önce yapılmış performans değerlendirme sonuçlarından ve yıl içinde yapılabilecek eğitim ihtiyacı belirleme anketlerinden yararlanmak akıllıca olacaktır. Eğitim sırasında aktif katılım sağlanarak katılımcıların öğrenme düzeyi üst seviyeye çıkarılmalıdır. Bundan başka eğitimin verileceği ortam, eğitimi verecek birey veya bireyler ve uygulanacak eğitim programı hassasiyetle seçilerek eğitimden beklenen yarar artırılmalıdır. Sonuca dayalı işletmeler bilgiyi değerli bir servet olarak görmeli ve eğitim için yapılan yüklü harcamaları boşa gidecek masraflar olarak değil gelecek adına yapılan en değerli yatırım olarak görmelidirler⁹³.

⁹² Şerif M. Şimşek ve Serdar H. Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.231.

⁹³ Bingöl, **a.g.e.**, s.206-208.

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

3.1. Performans Kavramı

Sözlük anlamı olarak performans kelimesi yapma, yerine getirme, uygulama, bir görevi başarabilme gücü olarak tanımlanmaktadır. İşletme kavramında ise performans, iş görme tarzı ya da kalitesi anlamına gelmektedir. Planlanmış ve amaçlı bir faaliyet sonucunda elde edileni, nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavramdır⁹⁴.

En temel tanımı ile performans, verimliliğin ölçülmesi anlamına gelmektedir. Bu ölçme kurum için yapılırsa kurumsal, çalışanlar için yapılırsa personel performans değerlendirmesi amacı taşımaktadır ve işletmelerin personel politikasının aktifliğini ölçmede yarar sağlamaktadır⁹⁵.

Performans belirleme işletme düzeyinde değişik bir anlam taşımamaktadır ve bir iş sisteminin performansı, belli bir zaman sonunda sağlanan çıktıdır. Bunu işletmenin amacına erişme düzeyi olarak da algılamak mümkündür. Bu bağlamda performansı işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için sarf edilen bütün çabaların değerlendirilmesi olarak adlandırılabilir⁹⁶.

Bir başka tanıma göre performans, tanımlanan şartlara göre bir işin yerine getirilme seviyesi ya da çalışanın davranış şekli olarak tanımlanmaktadır. Bir başka anlatımla, performans, “Bir çalışanın belli bir zaman dilimi içinde kendisine verilen vazifeyi tamamlamaktır⁹⁷”.

⁹⁴ Nizammettin Bayyurt, “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:53, (2011), s.578.

⁹⁵ Akif M. Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt. 35, (2002), s.156.

⁹⁶ Melih İ. Baş ve Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 435, 1991, s.3.

⁹⁷ Bingol, **a.g.e.**, s.273.

Başka bir yönden anlatımla performans; görev dâhilinde önceden belirlenen kriterleri sağlayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet veya düşünce olarak tanımlanmaktadır⁹⁸.

Bir işletmenin sahip olduğu varlıkları değerlendirerek kendisinden istenen ekonomik değer ve yararı gerçekleştirebilme derecesi, onun performans düzeyini belirlemektedir. Beklenen değer ile gerçek değer arasındaki bağlantı performans düzeyinin gruplandırılmasına ilişkin üç düzey ortaya koymaktadır. Buna göre performans; varlıkların kullanımı sonucunda sağlanan değer ve yararın hissedarın beklentisi olan değer ve yarar ile aynen eşit olduğunda normal performans, sağlanan değer ve yarar bu beklentinin altında kalmış ise düşük performans, eğer sağlanan değer beklenen değer üzerinde gerçekleşmiş ise yüksek performans şeklinde gruplandırılabilir. Yüksek performansta gerçekleşen değer ile beklenen değer arasındaki fark ekonomik kâr olarak adlandırılmaktadır⁹⁹.

Performans amacının belirlenmesinde belli ölçütlerden yararlanılmaktadır. İdeal standart kavramı, işletmenin etkinlik alanındaki en iyi şirket ya da şirketlerin performans düzeyini göstermektedir. Performans amacı ise bahsi geçen standartlar çerçevesinde, ölçülebilen bir ürün ya da hizmetin hedeflenen başarı düzeyidir¹⁰⁰.

Performans anlayışının gelişim süreci içinde ikinci öneme sahip boyut verimliliktir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra mal ve hizmetlere olan büyük talep kıt kaynakların oluşturduğu ortam, rantabilite kavramını bir kurtarıcı misali toplumun hizmetine sunmuştur. Verimlilik, yönetimin çabalarını maliyet ve girdilerden yararlanma düzeyi üzerinde yoğunlaştırmıştır. İlk zamanlarda özellikle malzeme ve işgücü gibi üretim kaynaklarının değerlendirilmesinde yoğunlaşan rantabilite artışları zamanla enerji ve sermaye kaynaklarına doğru kaymıştır¹⁰¹.

⁹⁸ İsmet Şahin ve Hacer Özgen, "Sağlık Bakanlığı İl Devlet Hastanelerinin Karşılaştırılmalı Verimlilik Analizi" **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:3, (2001), s. 44.

⁹⁹ Jay B. Barkey, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, New Jersey: Prentice Hall, 2002, pp. 26-27.

¹⁰⁰ Zuhâl Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara: Milli Produktivite Merkezi, Yayın no: 473, 1996, s.1.

¹⁰¹ Muhsin Halis ve Mehmet Tekinkuş, **Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin Yayınları, 2003, ss. 170-171.

Her kademedeki çalışan belirli bir çalışmayı yerine getirmek üzere işletmede yer almaktadır. Birey için bir iş tanımı bulunmaktadır, işletme içinde yer alan, belli nitelikleri taşıyan bireyin üstleneceği sorumlulukların hepsi onun iş tanımının çizgileri içinde yer almaktadır¹⁰². Başarı (performans) kavramı da, kişinin özellikleri ve becerilerinin işiyle ilgili olarak düzenlenmiş, işletme başarı standartları ile karşılaştırılması sonucunda oluşmaktadır¹⁰³.

3.2. Performans Değerlendirme Kavramı

İşi değil, işi yapan çalışanı ve onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda "verimliliğin değerlendirilmesi", "yetkinliğin ölçümü", "başarı değerlemesi", "çalışmanın değerlendirilmesi" veya kamu kuruluşlarında olduğu gibi, "tezkiye", "sicil" gibi isimler şeklinde değerlendirildiği gözlemlenmektedir¹⁰⁴. Görüldüğü gibi başarı değerlemeye farklı isimler verilmektedir. İngilizce kaynaklarda; sınıflandırma, derecelendirme anlamında "rating", değerlendirme anlamında "evaluation", ölçme anlamında "appraisal" kelimeleri kullanılmaktadır. Aslında bunların kullanılmasını belirleyen etken değerlemenin içerdiği çalışan kesimidir. Değerleme gözetimci, işçi, yönetici, memur, teknik ya da satış personeli için gerçekleştiriliyorsa kullanılacak kelime de farklılık göstermektedir. Örnek olarak; işçiler için liyakat değerlendirme (merit rating), memur ya da yöneticiler için başarı değerlendirme (performance appraisal ya da performance rating), yöneticiler için etkinlik derecelemesi (efficiency rating) gibi karşılıklar kullanılmaktadır. Hangi çalışanın özellikleri ölçülüyorsa "değerleme" karşılığı olarak kullanılan kelime buna göre farklılaşmaktadır. Genel olarak, performans değerlendirme, bireyin becerilerini, potansiyel gücünü, iş alışkanlıklarını, hal / hareketlerini ve benzer özelliklerini, diğeriyle karşılaştırarak gerçekleşen sistematik bir ölçümdür¹⁰⁵.

Performans değerlendirme, çalışma sonuçlarını geliştirmek amacıyla performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsamaktadır. Performans değerlendirme, kişilere ve

¹⁰² İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 248,1991, s. 154.

¹⁰³ İsmail Durak Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 235,1990, s.228.

¹⁰⁴ Erdoğan, **a.g.e.**, s.154.

¹⁰⁵ Ataay, **a.g.e.**, s.234

çalışma gruplarına performans geri bildirim (dönüt) sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin esasını oluşturmaktadır. Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, başarısızlıkları ve güçlü yönleri ortak bir değerlendirmeye alan sistematik bir süreçtir. Ayrıca, mesleki geliştirme danışmanlığı, örgütte insan kaynaklarının türü ve güçlü yönleri hakkında bilgi sağlamakta ve bu dönemde çalışan performansını geliştirmede ödüller kullanılmaktadır¹⁰⁶.

Performans değerlendirmesi farklı şekillerde isimlendirilmekle beraber literatürde bir çok tanımı da yer almaktadır. Performans değerlendirmesini özetle tanımlamak gerekirse, bireyin işteki başarı düzeyi hakkında bir yargıya varma işlemidir, şeklinde tanımlanmaktadır¹⁰⁷. Performans değerlendirme, özü açısından, insanın insana kıymet yüklediği bir olaya dayanmaktadır. İşletmede belirli hedeflere göre personel değerinin belirlenmesini kapsayan çok zamanlı bir süreçtir ve olayın başında da sonunda da insan bulunmaktadır¹⁰⁸. En genel anlamıyla performans değerlendirme, bireyin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu gizil niteliklere göre kişisel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma düzeyinin belirlenmesidir¹⁰⁹.

Performans değerlendirme konusuna geniş olarak alt başlık şeklinde değinilmiştir. Amaç belirleme istenilen özellikte bir performans çeşididir, performans değerlendirme, çıktılarının değerini belirlemekte, ödül sistemleri istendik sonuçların tekrarlanmasını sağlamak için katkı sağlamakta ya da güçlendirmektedir. Çünkü performans yönetimi daha geniş bir örgütsel kapsam içerisinde oluşmaktadır, en azından üç etken çalışma performansını etkilemektedir. Bunlar; iş stratejisi, işyeri teknolojisi ve çalışan iştirakidir. Amaç belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri bu örgütsel etkenlerle ortak olarak sıralandığı zaman yüksek seviyelerde çalışma performansı eğilimi oluşmaktadır¹¹⁰.

¹⁰⁶ Helvacı, **a.g.m.**, s.158.

¹⁰⁷ Tutum, **a.g.e.**, s. 167.

¹⁰⁸ İnal Cem Aşkun, **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 158/100, 1976, ss.3-21.

¹⁰⁹ Erdoğan, **a.g.e.**, s.155.

¹¹⁰ Helvacı, **a.g.m.**, s.158.

Performans değerleme kurumda görevi ne olursa olsun kişilerin çalışmalarını, etkinliklerini, yeterliliklerini, yetersizliklerini eksikliklerini, fazlalıklarını, özetle bir tüm yönleri ile incelenmesidir¹¹¹.

İş stratejileri, bir örgütün başarılı bir şekabet sağlayabilmesi için ihtiyaç duyduğu hedefleri ve amaçları ifade etmektedir. Performans yönetimi, değerlendirmeyi ve çalışanların çalışma davranışlarını bu hedefler doğrultusunda güçlendirmeye odaklanmaktadır. Bunlar, işleri, stratejik olarak hedeflere yönelmektedir. İşyeri teknolojisi, kişi veya grup üzerine temellendirilen performans yönetim uygulamalarını etkilemektedir. Eğer, teknoloji az ve çalışma kişisel işler üzerine dizayn edilmişse amaç belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri kişisel çalışma davranışları üzerine yönelmektedir. Karşılığında, eğer teknoloji fazlaysa ve çalışma gruplar için dizayn edilmişse, performans yönetimi grup davranışları üzerine ynelmektedir¹¹².

Sonuç olarak, bir örgütte çalışanın iştirak düzeyi performans yönetimi uygulamalarının doğasını belirlemektedir. Eğer örgütte, iştirak düşük seviyede, aşırı merkezizyeti bir yapıda ise amaç belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri resmileştirilmekte, yönetim tarafından idare edilmektedir. İştirakin yüksek olduğu zamanlarda, gerek yönetim gerekse de çalışanların, performans amaçlarının belirlenmesine, değerlendirilmesine iştirakin sağlanması gerekmektedir. Yüksek iştirakli örgütlerde, çalışanlar performans yönetiminin bütün aşamalarına katılım eğilimi göstermektedirler. Bu rgtlerde çalışanlar, hem performans yönetimi uygulamalarına hem de tasarımılanmasına katılmaktadırlar¹¹³.

3.3. Performans Değerlenmenin Tarihsel Boyutu

Değerlendirme kavramı, oldukça sık kullanılan bir kavramdır. İnsanların doğumlarından ölümlerine kadar geçen süre içerisinde her zaman için değerlendirme kavramı ile i içe olunmuştur. Bu araştırmanın çerçevesini meydana getiren ‘‘Performans Değerlendirme’’ kavramının tarihi süreci incelendiğinde ise, çok eski tarihlerde kullanılan bir

¹¹¹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2001, s.297.

¹¹² Helvacı, **a.g.m.**, s.158.

¹¹³ Helvacı, **a.g.m.**, s.158.

kavram olmamakla birlikte, kişisel performans değerlendirmesi olarak eski zamanlarda da kullanılmıştır¹¹⁴.

Performans değerlendirme çalışmalarının tarihsel gelişimi göz önüne alındığında, bilimsel yönetimden önce de insanların birbirlerini değerlendirdiklerini söylemek yanlış olmayacaktır¹¹⁵. Fakat organizasyonlarda çalışanların performanslarının düzenli ve şekilsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü senelerin başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir¹¹⁶. Değerleme konusundaki ilk araştırmayı Birinci Dünya Savaşı'nda, Walter Dili Scott "adam adama karşılaştırma" (man-to-man) ölçeğini kullanarak Amerika Deniz Kuvvetlerinde yapmıştır¹¹⁷. Sonrasında F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla personelin verimliliklerini ölçümlemesi sonucunda, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır¹¹⁸. 1920-1930 yıllarında, saat ücretlilere uygulanacak ücretlerin ölçülü bir şekilde incelenmesi ve buna göre bir sistem oluşturma çalışmaları önem kazanmıştır. Böylelikle, ilk "işçi değerlendirme" planları geliştirilmeye başlanmıştır ve bu değerlemelere de "liyakat değerlendirme" adı verilmiştir. Başarı değerlemeleriyle, ücretlerdeki yükselişlerin çalışanların becerilerine göre belirlenmesi esas görüşü uygulamaya girmiştir. 1950'li yıllarda ise işçi değerlendirme planlarına ilgi zamanla azalmıştır. Bu durumun nedeni olarak ücret ödemelerinin kıdem temeline dayandırılması gösterilebilmektedir. Fakat becerinin bir işi yeterli şekilde yapmak için tek etken olmadığı sonucu açığa çıkarılmıştır. Çünkü bir kimsenin başarısının belirlenmesinde, işletme içi ve dışı türlü şartlar ile değerleyicilerin davranışları önemli bir etken olmaktadır. 1950 yılından sonra, başarı değerlendirme; teknik, profesyonel personel ve yöneticilerin değerlendirilmesi için gelişmiş yeni yöntemlerle güçlenmiştir¹¹⁹.

Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ise ilk defa kamu kesiminde 1920'li yıllarda başlamıştır. Türkiye'de personel değerlendirmesi 1986 yılına kadar 5 Aralık 1947 tarihinde çıkarılan Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük ve 21 Temmuz

¹¹⁴ Sibel Gök, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2006, s.41.

¹¹⁵ Erdoğan, **a.g.e.**, s.168.

¹¹⁶ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 262, 1994, s.1.

¹¹⁷ Ataay, **a.g.e.**, s.234.

¹¹⁸ Uyargil, **a.g.e.**, s.1.

¹¹⁹ Ataay, **a.g.e.**, s.235.

1951 tarihinde çıkarılan T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerinde Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük hükümlerine göre uygulanmıştır. Bu tüzükler uygulamada yer aldıkları süre içerisinde çok fazla tepki toplamışlardır. 1965 yılında çıkarılan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda personel değerlendirmesinde bu tüzükler yeterli görülmemiş ve işgören değerlendirilmesi ile ilgili yeni bir tüzüğün oluşturulması hükme bağlanmıştır. Tüzüklerden biri personel değerlendirme için değil, işgörenin sicilleri üzerinde emekliye sevk edilmesi için çıkarılmıştır. Sicil sisteminde az kullanılmasına karşın takdir, teşvik, ödül ve ceza ile ilgili hükümler bulunmaktadır. Fakat iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulamamış olması çok sayıda soruna neden olmaktadır¹²⁰.

Cumhuriyet dönemine bakıldığında performans değerlendirme devletin sahibi olduğu Karabük Demir Çelik Fabrikalarında 1948 yılında ve sonrasında Sümerbank, Makine Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir. 1960 yılından beri de bir takım özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur¹²¹.

3.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları

3.4.1. Yönetimsel Amaçlar

Örgütlerin kariyer ve personel planlamasında değerlendirdikleri en önemli göstergelerden birisi de çalışanların performans değerlendirme sonuçlarıdır. Yöneticiler özellikle terfi, işten çıkarma, tayin ve transfer kararlarında bu sonuçlara öncelik vermektedirler. Diğer yönetimsel amaçları ise; daha fazla sorumluluk isteyen işlerde çalışabilecek personellerin belirlenmesi, insan gücü planlamasında, ücret ve toplumsal yardımların belirlenmesinde kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, personel maaşının tespit edilmesi aşamasında kullanılan en önemli araçlardandır¹²².

¹²⁰ Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s.152.

¹²¹ Bulut, **a.g.m.**, s.2.

¹²² Ülkü Dicle, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi**, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, 1982, s.11.

3.4.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar

Gelişmeye yönelik hedefler, çalışanlarla ilgili bir bakış açısı oluşturmak bakımından oldukça önemli bir yere sahiptir. Değerleme süreci sonucunda çalışanların kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenerek, bireysel arzu ve gereksinimler yönünde düzeltici ve geliştirici kararlar alınabilmektedir¹²³.

Performans değerlemesi, esas olarak iki yöntemle çalışanların gelişimine katkıda bulunabilmektedir. Öncelikle, öz-değerleme yapma olanağı bulan çalışan kendi kendine hatalarını öğrenebilmekte ve düzeltici önlemleri kendisi alabilmektedir. İkinci bir yöntem ise, değerlendirme süreci sonucunda üstlerle astların bir arada bulunarak karşılıklı fikir alış verişi gerçekleştirmeleri şeklinde yapılmaktadır. Bu uygulamayı bir kontrol ve hesap sorma durumundan ziyade, bir danışmanlık hizmeti olarak algılamak gerekmektedir¹²⁴. Bir başka anlatımla bu uygulama, sorunları beraber belirleme ve çözüm bulma uygulamasıdır.

3.4.3. Eğitsel Amaçlar

Personel değerlendirmesi bilgileri, eğitime ihtiyacı olan çalışanın belirlenmesinde önemli bir kaynaktır¹²⁵. Her bir kişi için gerçekleştirilen değerlendirme çalışmaları, çalışanların kişisel olarak güçlü ve zayıf oldukları konuları ve alanları belirlemek için kullanılabilir. Bu tarz bilgiler, ayrıca çalışanların oluşturduğu örgütün eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine destek olmaktadır.

Örgütler için performans değerlendirmesi sonuçları, oluşan gerek pozitif gerekse de olumsuz yönlerinin öğrenilmesini sağlamakta ve olumsuz yönlerinin düzeltilmesinde yol gösterici olmaktadır. Ayrıca geri bildirim ile çalışanların kendi eksikliklerini öğrenme ve bunları giderme olanağı da sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları değerlendirilmektedir¹²⁶.

¹²³ Uyargil, **a.g.e.**, s.125.

¹²⁴ Ceylan M. Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 1993, s.214.

¹²⁵ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset, 1996, s.142.

¹²⁶ Erdoğan, **a.g.e.**, s.161.

3.5. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme sistemleri, organizasyonlar için, çıktılar iyi kullanıldığında çok çeşitli yararlar sağlamaktadır. Performans çıktılarının değerlendirilmesinin sağladığı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür. Bunlar¹²⁷;

- Personelin başarısının adil ve standart ölçütlerle ölçülmesi,
- Aktif bir iletişim süreci oluşturularak bireylere geri bildirimde bulunulması,
- Personellerin bireysel gelişimi sağlanarak işletmenin aktifliğinin yükseltilmesi,
- Personelin hal ve hareket, bilgi ve yeteneklerini izleme ve değerlendirme olanağı,
- Personelin geliştirilmesi ve performansının geliştirilmesi için yapılacak çalışmalara kaynak teşkil etmesi.

Bu yararların yanı sıra iyi planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, iş görene ve genel anlamda örgüte sağlayacağı türlü yararlar da vardır. Bu yararlar¹²⁸;

- Yönetici hizmet ünitelerindeki çalışanlara örgüt amaçlarını anlatmaya olanak sağlar,
- Yönetici yetki devrini yükselten alanların yer almasını ve öğrenilmesini sağlar,
- Yönetici değerlendirme sonucunda, düzeltici önlemlerin geçerli bilgi kaynağıdır,
- Yönetici çalışanın davranışlarına ilişkin daha geçerli bilgi sağlayabilir,
- Yöneticiye yöneticilik yeteneğini gösterme olanağı kazandırır.
- İşgörene kendi rolünü ifade etme ve ona açıklık kazandırır.
- İşgörenele çalışma ilişkilerinin geliştirir.
- Personel işten elde edilen doyumun yükselmesiyle kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı bulur.
- İşgören, örgütün ve kendi biriminin amaçlarını tartışma olanağı bulur.

Organizasyon için yararları ise aşağıda sıralanmaktadır. Bunlar¹²⁹:

¹²⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.162.

¹²⁸ Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara: TODAİE Yayını, No:252, 1993, s. 35.

¹²⁹ Uyargil, a.g.e., s.9.

- Kuruluşun aktifliği ve karlılığı çoğalır.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Kuruluşun gerekli olan eğitim ihtiyaçlarının, eğitim bütçesinin belirlenmesine ve eğitim programlarının düzenlenmesine destek olur.
- İnsan kaynağının daha aktif, verimli ve yararlı değerlendirilmesini sağlamaya yarayacak verilere erişilir.
- Kuruluşlardan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde önemli bir kaynak olur.
- Tek tek çalışanın performans düzeyleri sonuçta işletmenin performansı için niteleyici olduğundan bir bütün olarak işletmenin aktifliğinin belirlenmesini sağlar.
- Ücret yönetimi ve ücret uygulamalarında destek olacak veriler sağlar.
- İşletmede dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güven oluşturur ve çalışanın moralinin artmasını sağlar.
- Çalışanların işletme birimleri arasında işten işe aktarılmasında ölçü olarak değerlendirilir.
- İşletme ve ekip amaçlarının bireysel amaçlarla uyumluluğu sağlanır.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir şekilde sağlanır.
- Kişilerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir. Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların karşılanmasında esneklik sağlanır, (süreksizlik, işgücü devri v.b. nedenlerle meydana gelen)

3.6. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları

Performans değerlendirmenin yukarıda bahsedilen yararlarının yanı sıra potansiyel zararları da bulunmaktadır. Bu zararlar aşağıda sıralanmıştır¹³⁰:

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması çalışanın motivasyonunu bozar,

¹³⁰ Erdoğan Gavcar, Zeki A. Bulut ve Kemal Engin, “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, (2006), s.34.

- Değerlendirme, özellikle de eleştiriyi benimsemek istemeyen çalışan söz konusu olduğu hallerde, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir,
- Çalışan, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü tecrübelerle sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir,
- Değerlendirme yapan kişiler çoğu zaman kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun oluşturmaktadır,
- Aynı zamanda değerlendirmeye etki eden taraflı ya da ırkçı davranışlar da olabilmektedir,
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem zaman almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

3.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

3.7.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Bu yaklaşımda değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda sağlanmaktadır. Bir göreve terfi ettirilecek veya ödüllendirilecek işgörenin belirlenmesi için iki ya da daha fazla işgörenin performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayan ve kullanılan bu yaklaşım değişik yöntemleri kapsamaktadır¹³¹. Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı performans değerlendirme yöntemi, birbirinin yerini alma ve alternatif sıralama, ikili karşılaştırma ve zorlanmış dağıtım yöntemi şeklinde ayrılmaktadır. Bunlar:

Birbirinin Yerini Alma-Alternatif Sıralama: Gruplandırılacak çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına liste halinde yazılmaktadır. Daha sonra değerlendirmeci, listeden en değerli işgöreni belirleyerek sayfanın sağ tarafına ilk sıraya yazmaktadır. Listedeki en az değerli işgören de belirlenerek sayfanın sağ tarafına en alt sıraya yazılmaktadır. Bu işlem listede bulunan tüm işgörenler için tekrarlanmakta ve sonunda en değerlisinden en az değerlisine kadar tüm işgörenler sıralanmış olmaktadır¹³².

¹³¹ Barutçugil, a.g.e., s.437.

¹³² Barutçugil, a.g.e., s.438.

Tablo 3.1. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği

Personelin İsimleri	Değerlendirme Sonucu
Ahmet Doğruner	1. En Başarılı
Feyiz Pirim	2. En Başarılı
Teoman Özağ	3. En Başarılı
Ali Işık	4. En Başarılı
Erol Gürsoy	5. En Başarılı
Hande Güner	5. En Başarısız
Hız ver Yıldız	4. En Başarısız
Fikret Akatürk	3. En Başarısız
Fatih Kaymaz	2. En Başarısız
Mehmet Çelebi	1. En Başarısız

Kaynak: Ceylan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Basım, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 2004, s.309.

İkili Karşılaştırma: Bu yol, en az sıralama yöntemi kadar, bazı zamanlar da ondan daha güvenilir sonuçlar verebilen bir yöntem olarak benimsenmektedir. Fakat bu yöntem, değerlendirilecek birey sayısı çok olduğunda çok vakit alıcı ve yorucu olmaktadır¹³³. İkili karşılaştırma yönteminde personellerin isimleri bir kâğıda ya da karta yazılmaktadır. Daha sonra her personel ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden fazla olan personelin adının karşısına ya da kartına bir işaret koyulmaktadır. Karşılaştırma işlemi bütün işgörenler için tamamlandıktan sonra isim karşısına ya da her karta konulan işaretler sayılmakta ve bu işaret sayısına göre personel sıralanmaktadır¹³⁴. Bu işlem, yazılı bir formda bulunan ölçütler çevresinde yapılmayarak, tamamen değerlendiricinin takdiri ile yapılmaktadır¹³⁵.

¹³³ Canman, a.g.e., s.178.

¹³⁴ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000, s.181.

¹³⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., 2000, s.173.

Tablo 3.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+					+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+			+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s.186.

Zorlanmış Dağıtım Yönetimi: Zorlanmış dağıtım yöntemi, değerlendiricilerin değerlendirdikleri çalışanları subjektif yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bundan dolayı oluşacak çelişkileri önlemek için geliştirilmiş bulunmaktadır. Süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım niteliği göstermelerine rağmen, bazı değerlendiriciler, çok merhametli iseler, çalışanları ölçeğin en tepe noktasında ya da orta noktalarda kümelendirebilmektedirler. Bu bağlamda, zorlanmış dağıtım yöntemi, bu yönelimleri önlemek için değerlendirmelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir¹³⁶.

Tablo 3.3. Zorunlu Dağılım Yönteminde Kullanılan Örnek Bir Skala

Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	En Yüksek
%10	%20	%40	%20	%10

Kaynak: Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 3.Basım, İstanbul: Hayat Yayınları, 2003, s.180.

¹³⁶ Barutçugil, a.g.e., s.438.

3.7.2. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler kritik olay değerlendirme, grafik değerlendirme ölçekleri, kontrol listesi, zorunlu seçim yöntemi ve takım bazlı performans değerlendirme yöntemi şeklinde belirtilmektedir. Bunlar:

Kritik olay değerlendirme: Bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanları devamlı olarak yakından takip etmeleri ve kritik özellik gösteren işler veya olaylar karşısındaki hareket ve başarılarının kaybedilmesiyle gerçekleşen bir değerlendirme yöntemidir¹³⁷.

Bu yöntem genel olarak çalışanın normal çalışmasından öte, olağanüstü olayların kayıt altına alınmasıdır. Olağanüstü olumlu veya olumsuz hareketlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin yalnızca bu kritik veya ilginç olayların temel alınarak yapılması temeline dayanmaktadır. İlk olarak, kalite denetimi, personel kontrolü, örgütlenme etkinlikleri gibi türlü değerlendirme kategorileri belirlenmekte ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz hareketlerin neler olabileceği belirlenmektedir. Değerlendirici, belirlenen bu hareketlerin tümünü değerlendirme evresinde anında kaydetmekte ve bu kayıtlar belli bir süre sonunda (3 ay/6 ay/1 yıl gibi) değerlendirilmektedir¹³⁸.

¹³⁷ Yahya Fidan, "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:2, (2005), ss.17-30.

¹³⁸ Yüksel, 2003, **a.g.e.**, s.189-190.

Tablo 3.4. Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIĞI					
a. Sorunları Göremedi b. Sorunların nedenlerini Önemsemedi c. Sorunlarını kaynağına inmedi			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		Açıklama: Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmemi			Açıklama: B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s.179.

Grafik Değerlendirme Ölçeği: Bu yöntemde değerlendirici; personelin kişilik nitelikleri, işe ilişkin hal ve hareketleri ve gerçekleştirdiği işin çıktıları olmak üzere üç ölçütü değerlendirmektedir. İşgöreni değerlendirirken, çalışma sayısını, iş bilgisini, güvenilirliğini, sürekliliğini, çalışma titizliğini ve ekip çalışması yönelimini dikkate alan bu yöntem, hem nümerik değerleri hem de yazılı tanımlamayı kapsamaktadır. Basit hazırlandığı ve sonuçları puanlarla temsil ettiği için en sık değerlendirilen yöntemlerden birisidir¹³⁹. Fakat değerlendirme ölçütlerinin seçimine özen gösterilmelidir. Tercih edilen ölçütlerin işlerin yapılışı için gerekli, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması gerekmektedir.

¹³⁹ Barutçugil, 2002, a.g.e., s.191.

Tablo 3.5. Grafik Değerlendirme Ölçeği Örneği

Değerlendirilen Konu:					
Bölüm:					
Değerlendirmeyi Yapan:					
Değerlendirme Tarihi:					
İşgörenin Adı Soyadı	ÖLÇEK				
	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
AHMET YENİCE					
MUSTAFA ELMASTAŞ					
RIZA DEĞER					
TURHAN UÇAR					
CEMAL K LALALAR					
NECDET ÇALIŞIR					
ORHAN VAROL					
NECATİ İPEKÇİ					
Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.					

Kaynak: İlhan Erdogan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul, 1991, s.180.

Kontrol Listesi: Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde, bir ekip işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Değerlendirmeci bu listede bulunan pek çok hazır cümlelerden bireye uygun olanları işaretlemektedir. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınmaktadır. Örnek olarak toplam 100 puan üzerinden dağıtılan puanlar toplanmakta ve önceden belirtilen gösterge çizelgesine oturtulmaktadır. Puanlamanın dışında istenmesi halinde her cümlenin karşısında her zaman, bazen ve hiçbir zaman gibi ayrıştırılmış üçlü düzeyler oluşturulabilir¹⁴⁰. Değerleyicilerin üzerindeki yükü hafifletmek için, denetim listesi yöntemi uygulanmaktadır. Bu yönteme göre

¹⁴⁰ Sabuncuoğlu, 2000, **a.g.e.**, s.186.

değerleyiciler, çalışanların başarılarını değerlendirmekten ziyade, onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunmaktadırlar. Sorunlar genel olarak “evet-hayır”, “_” ya da “x” işaret konulmak suretiyle cevaplandırılmaktadır¹⁴¹. Kontrol listesi yöntemine uygun bir form örneği tablo 3.6.’da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Kontrol Listesi Form Örneği

Adı Soyadı:	
Departman:	
Değerlendirilenin Adı:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (x) işaretini kovunuz. Kişinin çalışmamanı ve davranışlarını tam olarak nitelendiren cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yok ise kendisi ne iş arar.	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır.	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.	
Düzensiz şekilde çalışır.	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağına açıklanmasını ister.	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz.	
Çabuk öğrenir.	
Başka birinin yardımını olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez.	
Çalışanların küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tanımaksızın üstlenir.	
Başkalarının güvenlisi için ciddi olarak uğraşır.	
Yaptığı işi yarıda bırakır.	

¹⁴¹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 2. Basım, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996, s.231.

Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir.	
Karmaşık işler yapmayı sever.	
Anlatım güçlüğü çeker.	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s.186.

Zorunlu Seçim Yöntemi: Bu yöntemin farklı uygulamaları bulunmaktadır. En sık şekilde değerlendirmeci, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini açıklayan tanımlamaları sıralamaktadır. Bu tanımlamaların her biri bir değer taşımakta ve bu değerler çoğunlukla değerlendirici tarafından bilinmemektedir¹⁴². Örnek olarak çalışanların zorunlu dağılım yöntemi aşağıdaki gibi düşünülebilir.

- % 10 En yüksek performans
- % 15 Yüksek performans
- % 40 Orta seviyeli performans
- % 25 Düşük Seviyeli performans
- % 10 Düşük performans

¹⁴² Barutçugil, 2002, a.g.e., s.192

Tablo 3.7. Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği

Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığımız ifadenin önüne bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için sadece bir işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- Çok sabırlıdır.
- Mantıki olarak sonuca gider.
- Kendi hataları için sorumluluğu üzerine alır.
- İşi çok akıllıca dağıtır.
- İstisnai olarak adildir.
- Arkadaşlarını teşvik eder.

Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığımız ifadenin önüne bir işaret ve onu en az tanımladığına inandığımız ifadenin önüne diğer bir işareti koyunuz. Her bir ifade grubu için iki ve sadece iki işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- İyi bir genel kişiliğe sahip.
- Kuvvet ve güdüden yoksun.
- Küstah olma eğilimi gösterir.
- Basiret gösterir.
- Sadakatsizlik göstermez.
- Kendisine ihtiyaç vardır.
- Birçok hata yapar.
- Çok parlak bir geleceği var.

Kaynak: Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996, s.234.

Ekip Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi: Aynı departmanda görev alan bireylerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı düşüncesiyle karşılıklı olarak performanslarını değerlendirmeleri istenebilmektedir. Birlikte çalışan ve sık etkileşimde bulunan bireylerin, birbirlerinin performanslarını en iyi biçimde gözlemleyebilecekleri düşünülmektedir¹⁴³.

¹⁴³ Sabuncuoğlu, 2000, **a.g.e.**, s.161.

Örgütlerin ekip bazlı organizasyonlara eğilim göstermeleri nedeniyle, performans değerlendirme de bu yönde incelenebilmektedir. Ekipler yapıları doğrultusunda bir tümü temsil etmektedirler, fakat ekipleri bir tüm olarak değerlendirmek her zaman basit olmamaktadır. Bundan dolayı ekip çalışmalarında hem ekibin performansı hem de bireylerin ayrı ayrı performansı incelenerek değerlendirilmektedir. Uygulamada bireylerin iş performansını değerlendirirken değerlendirilen ölçütlerin bir bölümü doğrudan iş ile ilgili olurken, bir bölümü de çalışmalarla ilgili etkenlerdir. Ekip çalışmasında bu çalışmalar performansın ifadesinde yer almaktadır. Ekip bazlı performans değerlendirmede üç etkenden yararlanılmaktadır. Bunlar¹⁴⁴:

- Ekip tarafından, süreç kalitesini baz alan süreç geliştirme çabası: Ekip tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla süreç ölçümüyle ve müşteri memnuniyeti ile ölçülmektedir. Bu ölçüler ağırlıklandırılmakta ve tek bir skor haline getirilmektedir. Bu skor ekibin her üyesine tahsis edilmektedir.
- Ekibin süreç geliştirme çabalarına kişinin katkısı: Kişinin katkıları; takım toplantılarında yapılan katkıları, kişi tarafından yapılacak süreç analizini vb. konuları kapsayabilmektedir. Bulunulan katkılar ekip performansına yansımış olmalıdır.
- Süreç geliştirmek ve ekibe katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen becerilerin düzeyi: Bu, bireyin süreç iyileştirmek için geliştirilmeye çalışılan beceriler için sarf edilen çabaların yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlemenin amacı; çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp ödüllendirilmesidir.

3.7.3. Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bireysel performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemlerde hedeflerle yönetim, çalışma standartları yaklaşımı, doğrudan endeks yönetimi ve metin değerlendirmesi şeklinde uygulanmaktadır. Bunlar aşağıda sırasıyla incelenmektedir:

¹⁴⁴ Stephen B. Knouse, **Management Perspectives On Tqm Concepts and Pratics**, 1996, ss, 202-204.

Hedeflerle Yönetim: Hedeflerle yönetim çalışmalarından çok çalışmaların sonuçlarıyla ilgilenmektedir. Bu yöntem çalışan ve yöneticilere uygulanabileceği gibi daha çok üst yönetime uygulanan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem çoğunlukla insan kaynakları yönetiminde amaçları meydana getirmede kullanılmaktadır. Yönetici ve çalışanlar öncelikle belli ölçülebilir başarı amaçlarını yazmaktadırlar. Sonrasında ise bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirmektedirler¹⁴⁵.

Bu yöntemin başarısı için bazı ön şartlar vardır. Öncelikle, amaçlar nümerik olmalı ve ölçülebilmelidir. Ölçülemeyen amaçların belirlenmesinden kaçınılmalıdır. Aynı zamanda, amaçlar yazılı, tutarlı, belirgin, erişilebilir ve anlaşılır olmalıdır. Amaçlara erişilmesi için belli bir tarih veya zaman belirlenmelidir. Hedeflere göre değerlendirme yöntemi çoğunlukla profesyonel yönetici düzeyinde çalışanlara uygulanmaktadır. Bu yöntemin uygulanmasında temel prensipler şu şekildedir. Bunlar¹⁴⁶:

- Personel tarafından yapılması gereken iş için amaçlar net bir şekilde oluşturulmalı, tam olarak tanımlanmalıdır,
- Bu amaçlara nasıl erişilebileceğini gösteren eylem planları geliştirilmelidir,
- Eylem planının uygulanması için personel yeterince özgür bırakılmalıdır,
- Gerçekleşen amaçlar ölçülmelidir,
- İhtiyaç halinde düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır,
- Gelecek için yeni amaçlar üretilmelidir.

Çalışma Standartları Yaklaşımı: Çalışma standartları yönteminin, öznel ölçütlere dayanması gibi bir avantajı bulunmaktadır. Şüphesiz, yöntemin daha aktif çalışabilmesi için performans değerlendirme sürecinden geçen işgörenler, ölçütleri öznel olarak benimsemeleri gereklidir¹⁴⁷. Bu yöntemin sakıncası ise, karşılaştırılabilirlik sorunudur. İşgörenin birbirinden farklı standartlara göre değerlendirilmeleri durumunda, yükseltme, maaş-ücret artışı gibi konularda karar alınırken, değerlendirme sonuçlarının karşılaştırma açısından birbirleriyle

¹⁴⁵ Cengiz Demir, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.142-143.

¹⁴⁶ Barutçugil, 2002, **a.g.e.**, s.188.

¹⁴⁷ Barutçugil, 2002, **a.g.e.**, s.189

nasıl uzlaştırılabileceği en önemli sorun özelliği göstermektedir. Yöntemin bir başka sakıncası da yöntemin uygulanması için çok fazla emek, vakit ve işbirliğinin gerekli oluşudur. Aynı zamanda her ne kadar yöntem işgörene belirgin bir eğilim kazandırsa ve güdülse de, standart ve amaçlara erişme yönünde personel arasında yarışma ve çatışmaya neden olabilmektedir¹⁴⁸.

Doğrudan Endeks Yönetimi: Bu yöntemde performans standartları, yönetici tarafından tek başına veya yönetici ile astının beraber tartışması sonucunda belirlenmektedir¹⁴⁹. Doğrudan endeks yöntemi, rantabilite, işe süreksizlik sübjektif ve kişisel olmayan kriterlere göre değerlendirme yapmaktadır. Örnek olarak bir yöneticinin başarısı, yönetici olmadığı zaman işini yönetici başında olduğu zamanki gibi yapan çalışan sayısı ya da yöneticinin emri altındaki çalışanın işe devamlılığına göre değerlendirilebilmektedir. Yönetici olmayan çalışan için de rantabilite önemli bir kriterdir. Çalışanın verimliliği nitelik ve nicelik kriterleri şeklinde ikiye ayrılabilir. Nitelik kriterleri; müşteri şikâyetleri sayısı, bozuk ve hatalı ürün sayısı gibi kriterleri kapsayabilmektedir. Bir saatte üretilen ürün miktarı, satış miktarı, hizmet edilen müşteri sayısı gibi durumlar da nicelik kriterlerine örnek olarak verilebilmektedir¹⁵⁰. Bu kriterlere göre belirlenen amaçlara erişmedeki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini sağlamaktadır¹⁵¹.

Metin Değerlendirme: Metin değerlendirme tekniği, değerlendirenin değerlendirilecek birey hakkında oluşturduğu bir yazıdır. Bu kompozisyon hazırlanırken “Kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, iş bilgisinin ve başka çalışanlarla beraber olma kabiliyetini ifade ederek değerlendiriniz” ya da “Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?” gibi sorular yönlendirilebilmektedir¹⁵².

¹⁴⁸ Can vd., 2001, **a.g.e.**, s.187.

¹⁴⁹ Uyargil, **a.g.e.**, s.51.

¹⁵⁰ Can, **a.g.e.**, s.188.

¹⁵¹ Barutçugil, 2002, **a.g.e.**, s.189.

¹⁵² Barutçugil, 2002, **a.g.e.**, s.190.

3.7.4. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Çalışanların başarılı olabilmeleri için işlerinin sorumluluklarını üstlenebilecek beceride olmaları gerekmektedir. Bu da verimli çalışmayı, geri beslemeyi ve sürekli olarak öğrenmeyi gerektirmektedir¹⁵³. 360 derece performans değerlemesi, yenilikçi yönetim anlayışına sahip, en dikkat çekici yöntemlerden birisidir. Bu yöntemde, çalışanların iş yerlerini kabullenmesi, bireyler ve birimlerarası iletişimin karşılıklı olarak net olması, bireysel, takımsal, birimsel ve kurumsal ihtiyaçlarının ve gerekli eğitimlerin belirlenebilmesi konularında diğer yöntemlere oranla daha büyük avantajlar sağlanmaktadır¹⁵⁴

360 derece değerlendirme yaklaşımı içerisinde benimsenen ana fikir, sekiz ana yetenek alanında çalışanın performansının çok yönlü olarak takip edilmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, farklılaşımara uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, vazifenin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesidir¹⁵⁵.

360 derece değerlendirme, işletmeler tarafından kullanılan tradisyonel yönetici değerlendirmesinin sorunlarına çözüm bulmak ve özneliği sağlamak için yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Kişisel ve kurumsal gelişime destek olmak için, çalışanların özel olarak tanımlanmış becerilerle ve çalışmalarla ilgili olarak değişik bölgelerdeki çok sayıda kaynaktan geribildirim aldıkları bir dönemdir¹⁵⁶.

Sistemi uygulamaya başlamadan önce, kuruluş içindeki bu yeni dönemden etkilenecek bütün işgörenin görüşlerini almakta yarar vardır. Böylelikle önleyici durumlar sayesinde olası

¹⁵³ Hürriyet Bilge, “İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü”, **Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, (2003), s.9.

¹⁵⁴ Efe K. Oruç, Özgür Armaneri ve Özgür Yalçınkaya, “360 Derece Performans Değerleme Ve Web Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması”, **Makina Mühendisleri Odası Endüstri Mühendisliği Dergisi**, Cilt: 19 Sayı: 1, (2008), s.6.

¹⁵⁵ Payam Yüce, **360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003, s.28.

¹⁵⁶ Ferit Ölçer, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, **T.C. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:3-4, s.213, (2004), ss.213-229.

değerlendirme hataları yok edilebilecektir¹⁵⁷. 360 derece performans değerlendirme sisteminin gerçekleşmesinde şu konulara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar¹⁵⁸:

- Değerlendirmeye katılacak bireylerin kimler olacağına karar verilmesi basittir. Ancak dikkat edilmesi gereken konu geri bildirim anonim ve güvenilir olmasıdır,
- Değerleyenlerin ve değerleyicilerin yukarıdaki nedenden ötürü birbirini tanıması, ortak çalışma deneyimlerinin olması gereklidir,
- Geribildirim uzmanı verilerin doğruluğunu denetlemelidir,
- Nitel değerlendirmelerle, nicel değerlendirmelerin birbiriyle tutarlı olmasına önem verilmelidir,
- Herkes aynı zaman diliminde değerlendirilmemelidir.

Kuruluşlarda bu yöntem ile performans mimarisinin oluşturulmasının üstünlükleri şu şekilde sıralanabilmektedir¹⁵⁹:

- İşgörenlerin performansının geliştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlamaktadır,
- İşgörenler ile müşteriler arasındaki iletişim düzeyi hakkında bilgi edinilmesini sağlamaktadır,
- Örgüte bireysel ilişkilerin gelişmesi yönünde zemin hazırlamaktadır,
- Pek çok sayıda değerlendiriciye olanak sağlamaktadır,
- İşgörenlerin yaptıkları işin başkaları tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlamaktadır,
- Amirler, işgörenlerin yetenekleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olmaktadır,
- İşe göre personelin yerine işin oluşturulmasına hizmet etmektedirler.

Tradisyonel performans değerlendirme yöntemlerinde, örgütlerin performanslarını değerlemek için “kârlılık” ve “büyüme” gibi daha çok niceliksel (finansal) göstergeler

¹⁵⁷ Ramazan Kaynak ve Murat Bülbül, “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, (2008), s.271.

¹⁵⁸ Aldemir, Ataol ve Budak, **a.g.e.**, ss.303-304.

¹⁵⁹ Bulut, **a.g.m.**, s.79.

değerlendirilmektedir. Eğer örgüt kâr ediyor ve satışlarda bir önceki dönemlere göre çoğalmalar söz konusu ise içeride belli zamanlarda sorun algılanmamaktadır. Bu yaklaşım, günümüzde performans ölçümü önündeki en önemli engellerden biri olarak değerlendirilmektedir. Performans ölçümü yalnızca örgütün günümüzdeki durumunu ifade etmekle kalmamalıdır; geleceği hakkında da bilgi sağlamalıdır. Dolayısıyla finansal performans göstergeleri kadar, finansal olmayan performans göstergeleri de belirlenerek örgütün başarısının ölçülmesi, oluşan sonuçların bu göstergelere göre karşılaştırılması gerekmektedir. Tersisi durumda ise sağlanan her sonuç başarı gibi algılanma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır¹⁶⁰. Hedef, kaynak, kapsam, yöntem bakımından, geleneksel PD yöntemleri ile 360 derece PD yöntemi arasındaki farklar Tablo 3.8’de gösterilmektedir.

Tablo 3.8. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Geribildirim Yöntemi Arasındaki Farklar

Ölçütler	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Geribildirim Yöntemi
Amaç	Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlanmaktadır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirmeci vardır: yönetici	Değerlendirmeler farklıdır: astlar, üstler, takım arkadaşları ve müşteriler
Kaynağın kimliği	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim değerlendirme gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmesinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geribildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara

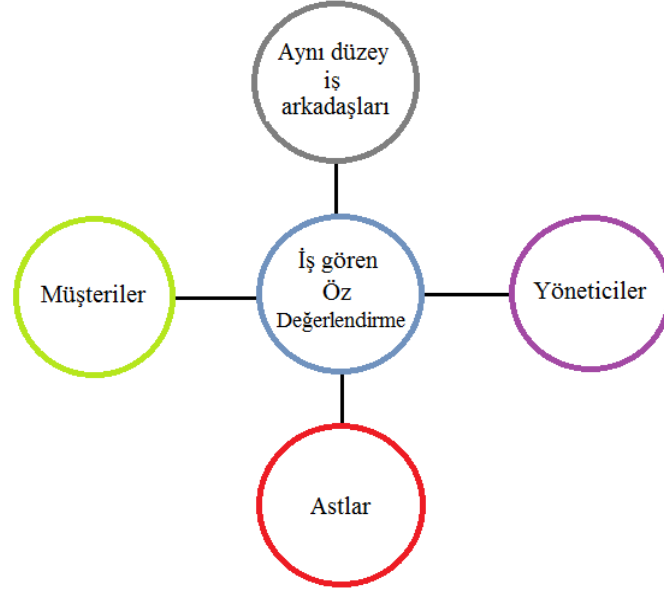
¹⁶⁰ Veysel Ağca ve Ender Tunçer, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:VIII, Sayı:1, (2006), s.176.

	değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre oluşmaktadır.	ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılmaktadır.
Ölçümleme yöntem	Likert ölçeğin yanında niteliksel değerlendirmeler yer almaktadır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanmaktadır
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	PD genellikle, ücretle, görev tasarımı, terfi ve transferler ile eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturmaktadır.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılmaktadır.
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, İş görenlerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	İş gören değerlendirme değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin içeriği	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücret kararlarını etkilemektedir.	Değerlendirme yılın belli Z3manlarını değil sürekli izlemeyi öngörmektedir
Hedeflenen işgörenler	Örgütteki tüm işgörenler.	Tipik olarak yönetsel kesimlerde işgörenler

Kaynak: Derya Kara, “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, (2011), ss.87-97.

360 derece performans yönteminin başarılı olması için değerlendirmeyi gerçekleştirecek olanlara yöntemin amacı ve nasıl kullanılacağı konusunda detaylı bir açıklama yapılmalıdır. Personelin 360 derece süreci ve derecelendirme ölçeği konusunda eğitilmesi ve başkalarının performansını belirlemede tarafsız olarak nasıl hareket edebilecekleri ile ilgili rehberlik alması gerekmektedir. Yöneticilerin de verilerin

tümleştirilmesi, yapıcı geribildirim verilmesi ve başkalarına rehberlik etme konularında eğitilmeleri gerekmektedir¹⁶¹.



Şekil 3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Aşamaları

Anlatılan bölümlerden de anlaşıldığı üzere 360 derece performans değerlendirme yöntemi çok yönlü ve karma değerlemenin uygulandığı bir yöntemdir. Bu yöntemin en önemli özelliği; çalışanın çalışmalarını yargılamak değil, tanımlamak olduğundan dolayı değerlendirme, personelin çalışma ortamlarını bilen bir grup insan tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu yöntem başarı merkezli çalışanların istediği gibi birçok kaynak, geribildirim olanağı sağlamaktadır. Geri bildirim ile çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmelerine destek olmak ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri konusunda vizyon kazandırmakta, aynı zamanda yine geribildirim ile çok çeşitli ve detaylı bilgi sağlaması, takım ruhu gelişimine katkıda bulunması, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararları da vardır. Ana fikir, iletişim, farklılıklara uyum gösterme, liderlik, görev yönetimi, insanlarla ilişkiler, başkalarının yetiştirilmesi, üretim ve iş sonuçları, çalışanların geliştirilmesi olan sekiz esas yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak takip edilmesidir¹⁶².

¹⁶¹ Barutçugil, 2002, a.g.e., s.204.

¹⁶² Türkel, a.g.e., s.33.

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan alan araştırmasının amacı ve yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi, sınırlılıklar ve bulgular şeklinde sıralanan başlıklara yer verilmiştir. Veri toplama aracındaki sorular yani araştırmamızın değişkenleri ve araştırmamızın amacı, evren-örnekleme gibi bilgilerinin tanımlanması ile araştırmamızın kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra ise araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamız, insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesi algısının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda anketimize katılım gösteren çalışanların konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın ana amacına bağlı olarak insan kaynakları yönetiminin performans değerlendirme ortalama puanlarının, çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet durumu, mesleki kıdem, çalıştığı kurumdaki hizmet süresi şeklinde sıralanan özelliklerine göre farklılaşma durumu da araştırılmıştır.

Bu araştırmanın problem cümlesi “Çalışanların insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme algısı var mı?” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada bu doğrultuda bir yöntem izlenilmiştir. Araştırmada ana amaca bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- H₁: Cinsiyete göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₂: Medeni duruma göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₃: Yaşa göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Mezuniyet durumuna göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Mesleki kıdeme göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini İstanbul İli'nde bulunan biri özel hastane biri de devlet hastanesi olmak üzere Özel Rumeli Hastanesi ve İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Örneklem ise kişiler arasından rastgele seçilen 118 çalışandan oluşmaktadır.

4.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki çalışanlara yöneltilmiştir. Bu sorular, yani çalışmamızdaki değişkenler şu başlıklar altında toplanmıştır:

4.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Kişisel bilgi sorularına ilişkin bu bölümde, çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet durumu, mesleki kıdem, çalışılan kurumdaki hizmet süresi ve görev şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin veri toplanmasına yönelik kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

4.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ölçeği

Veri toplama araçlarından biri olarak “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki çalışanların insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesine ilişkin maddeleri “1:Kesinlikle katılmıyorum” ve

“5:Kesinlikle katılıyorum” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 24 madde bulunmaktadır.

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach’s Alpha (α) değerine göre karar verilir¹⁶³.

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo 4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	N
İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ölçeği	,928	24

Tablo 4.1’de Cronbach’s alpha değerinin 0,928 olması, ankette kullanılan insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ölçeğinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

¹⁶³ Şeref Kalaycı. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009, s.405.

4.4. Verilerin Analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 20.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Hipotez testleri bölümünde yerine göre gerekli görülen ikiden fazla bağımsız grup t parametrik testleri ya da kruskal wallis ile mann-whitney u parametrik olmayan testlere yer verilmiştir. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır:¹⁶⁴

H_0 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H_1 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H_0 hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır¹⁶⁵.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız, anketimize katılımı sağlanan ve 118 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. rneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun anakütleyi/evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden anakütleye genelleme yapılabilceği varsayılmıştır.

¹⁶⁴ Kalaycı, a.g.e., s.82,131.

¹⁶⁵ Mustafa Ergün. Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS). Ankara: Ocak Yayınları, 1995, s.86.

4.6. Bulgular

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

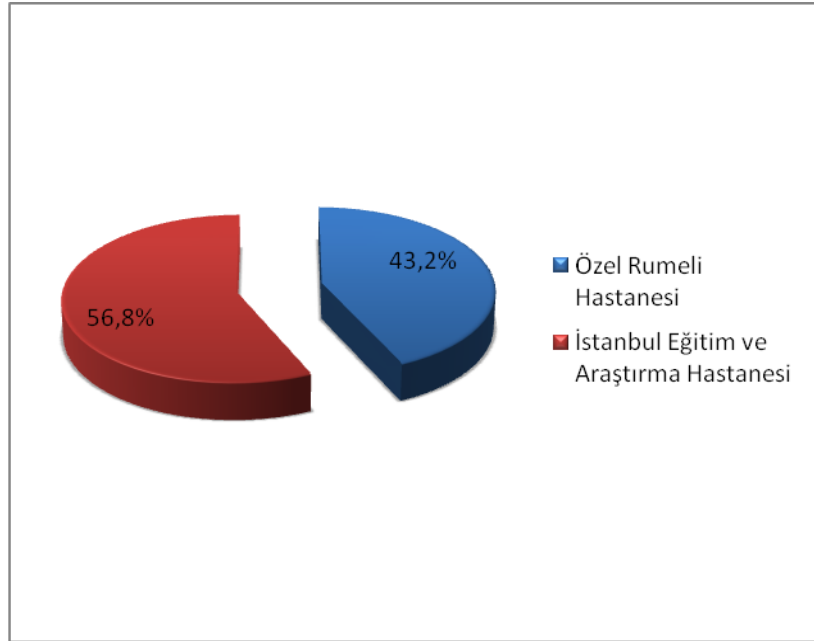
4.6.1. Örneklem Grubundaki Çalışanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmamıza katılan çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet durumu, mesleki kıdem, çalışılan kurumdaki hizmet süresi ve görev şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin durumları incelenmiştir. Tablo 4.2’de örneklem grubundaki çalışanların çalıştıkları kuruma göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.2. Hastaneye Göre Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
Özel Rumeli Hastanesi	51	43,2
İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi	67	56,8
Toplam	118	100,0

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmeyi araştırmak için hazırlanan anketlerin 67 tanesi devlet hastanesine, 51 tanesi de özel hastaneye uygulanmıştır. Hazırladığımız anketlerin doldurulması için gönderilen hastanelerin yüzde dağılımları aşağıda şekil 4.1’de gösterilmektedir.



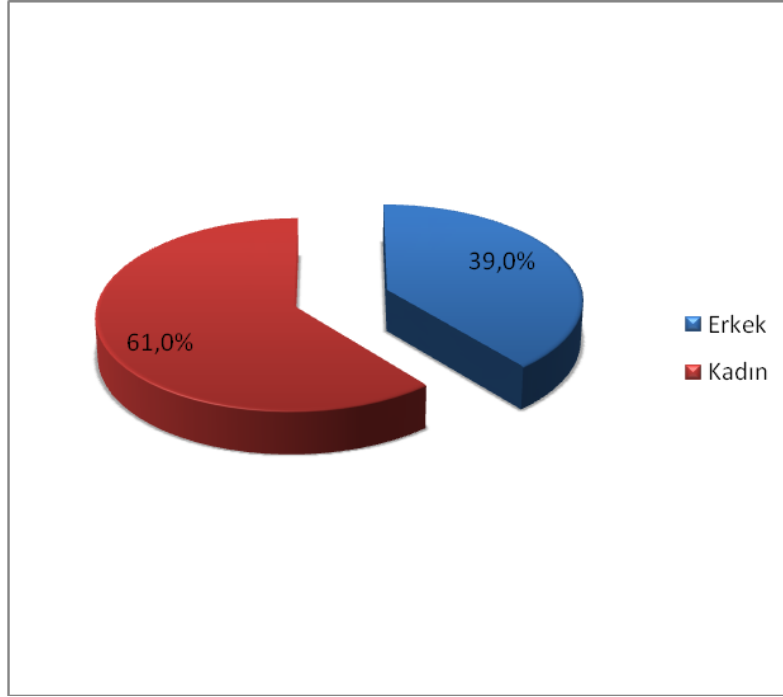
Şekil 4.1. Kuruma İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Anketlerin %56,8'i Özel Rumeli Hastanesine uygulanırken, %43,2'si İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesine uygulanmıştır. Tablo 4.3'de örneklem grubundaki çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.3. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
Erkek	46	39,0
Kadın	72	61,0
Toplam	118	100,0

Örneklem grubunu oluşturan çalışanların 72 tanesi kadın iken, 46 tanesi erkek olarak belirlenmiştir. Aşağıdaki şekil 4.2'de de cinsiyete ilişkin yüzde dağılım grafiği gösterilmektedir.



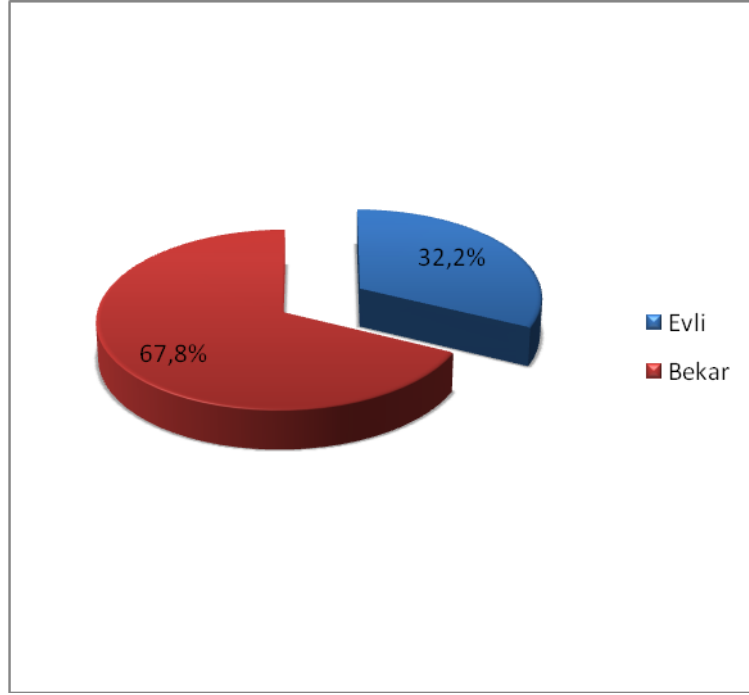
Şekil 4.2. Cinsiyete İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Çalışanların %61,0'nın kadın, geriye kalan %39,0'nın da erkek olduğu belirlenmiştir. Tablo 4.4'de örneklem grubundaki çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.4. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
Evli	38	32,2
Bekar	80	67,8
Toplam	118	100,0

Çalışanların 80 tanesi bekar, 38 tanesi evlidir. Medeni duruma ilişkin yüzde dağılımları da şekil 4.3 'de verilmektedir.



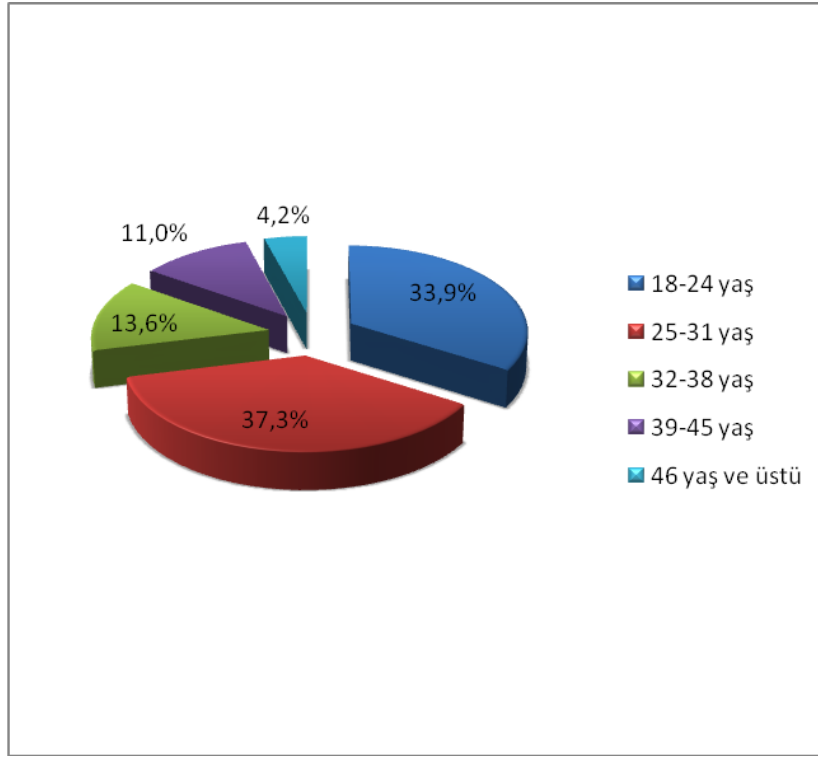
Şekil 4.3. Medeni Duruma İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Toplam 118 çalışandan %67,8'inin bekar olduğu, %32,2'sinin de evli olduğu belirlenmiştir. Tablo 4.5'de örneklem grubunu oluşturan çalışanların yaşa göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 4.5. Yaş Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
18-24 yaş	40	33,9
25-31 yaş	44	37,3
32-38 yaş	16	13,6
39-45 yaş	13	11,0
46 yaş ve üstü	5	4,2
Toplam	118	100,0

Toplam 118 kişiden 44 tanesi 25-31 yaş grubunda, 40 tanesi 18-24 yaş arasında, 16 tanesi 32-38 yaş arasında, 13 tanesi 39-45 yaş arasında ve 5 tanesi 46 yaş ve üstü yaş arasındadır. Çalışanların yaşına ilişkin yüzde dağılımları şekil 4.4'de gösterilmektedir.



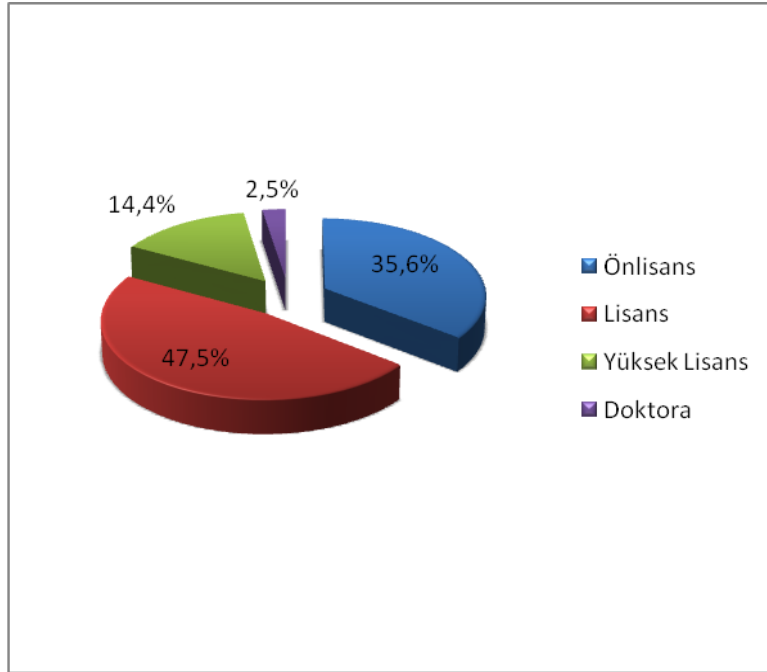
Şekil 4.4. Yaşa İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Çalışanların %37,3'ünün 25-31 yaş arasında, %33,9'unun 18-24 yaş arasında, %13,6'sının 32-38 yaş arasında, %11,0'ının 39-45 yaş arasında ve %4,2'sinin de 46 yaş ve üstü yaşta olduğu belirlenmiştir. Tablo 4.6'da örneklem grubunu oluşturan çalışanların mezuniyet durumlarına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 4.6. Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
Önlisans	42	35,6
Lisans	56	47,5
Yüksek Lisans	17	14,4
Doktora	3	2,5
Toplam	118	100,0

Toplam 118 çalışandan 56 tanesi lisans mezunu, 42 tanesi önlisans mezunu, 17 tanesi yüksek lisans mezunu ve 3 tanesi de doktora mezunudur. Çalışanların mezuniyet durumuna ilişkin yüzde dağılımları şekil 4.5'de gösterilmektedir.



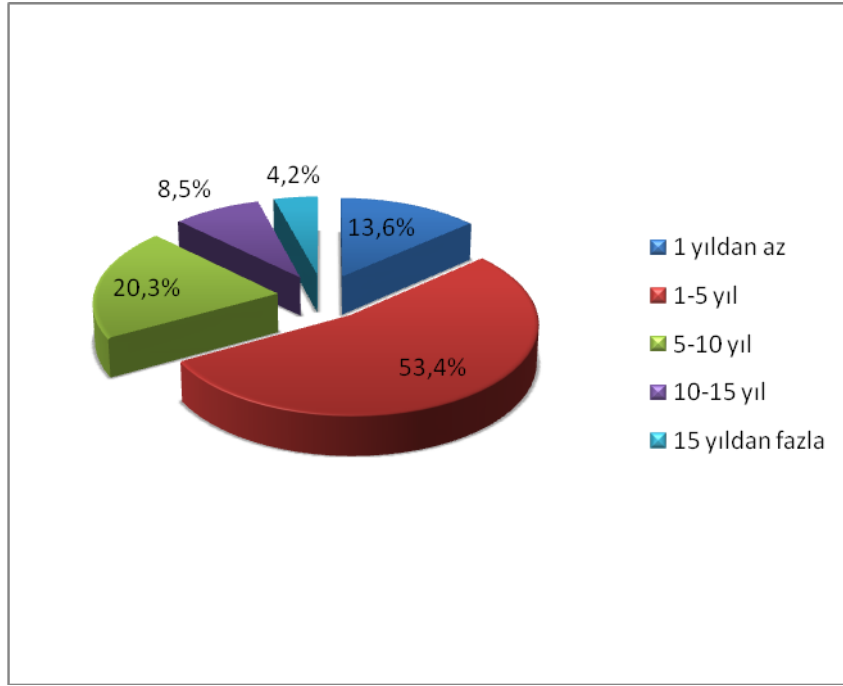
Şekil 4.5. Mezuniyet Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Çalışanların %47,5'inin lisans, %35,6'sının önlisans, %14,4'ünün yüksek lisans, %2,5'inin doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Tablo 4.7'de örneklem grubunu oluşturan çalışanların mesleki kıdeme göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 4.7. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	16	13,6
1-5 yıl	63	53,4
5-10 yıl	24	20,3
10-15 yıl	10	8,5
15 yıldan fazla	5	4,2
Toplam	118	100,0

Toplam 118 kişiden 63 tanesi mesleğinde 1-5 yıl arasında çalışmış, 24 tanesi 5-10 yıl arasında çalışmış, 16 tanesi 1 yıldan az çalışmış, 10 tanesi 10-15 yıl çalışmış, 5 tanesi de 15 yıldan fazla çalışmıştır. Mesleki kıdeme ilişkin yüzde dağılımları da şekil 4.6'da gösterilmektedir.



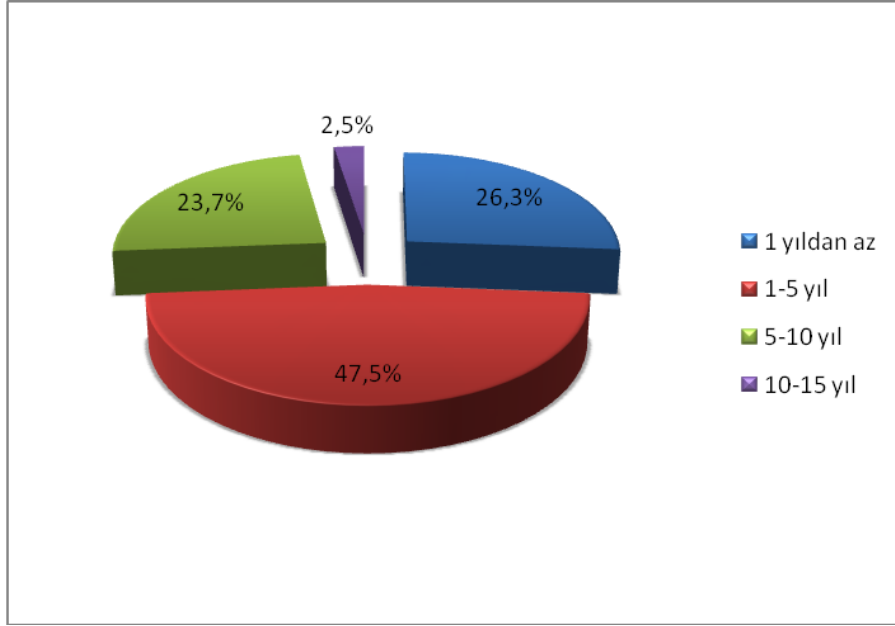
Şekil 4.6. Mesleki Kıdeme İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Çalışanların %53,4'ünün meslekte 1-5 yıl arasında çalıştığı, %20,3'ünün 5-10 yıl arasında çalıştığı, %13,6'sının 1 yıldan az çalıştığı, %8,5'inin 10-15 yıl arasında çalıştığı ve %4,2'sinin de 15 yıldan fazla çalıştığı belirlenmiştir. Tablo 4.8'de örneklem grubunu oluşturan çalışanların çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerine göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 4.8. Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	31	26,3
1-5 yıl	56	47,5
5-10 yıl	28	23,7
10-15 yıl	3	2,5
Toplam	118	100,0

Toplamda 118 kişiden oluşan çalışanların 56 tanesinin çalıştığı işletmede 1-5 yıl arasında hizmet ettiği, 31 tanesinin 1 yıldan az, 28 tanesinin 5-10 yıl arasında ve 3 tanesinin de 10-15 yıl hizmet ettiği belirlenmiştir. Çalışılan şirketteki hizmet süresine ilişkin yüzde dağılımları şekil 4.7'de gösterilmektedir.



Şekil 4.7. Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

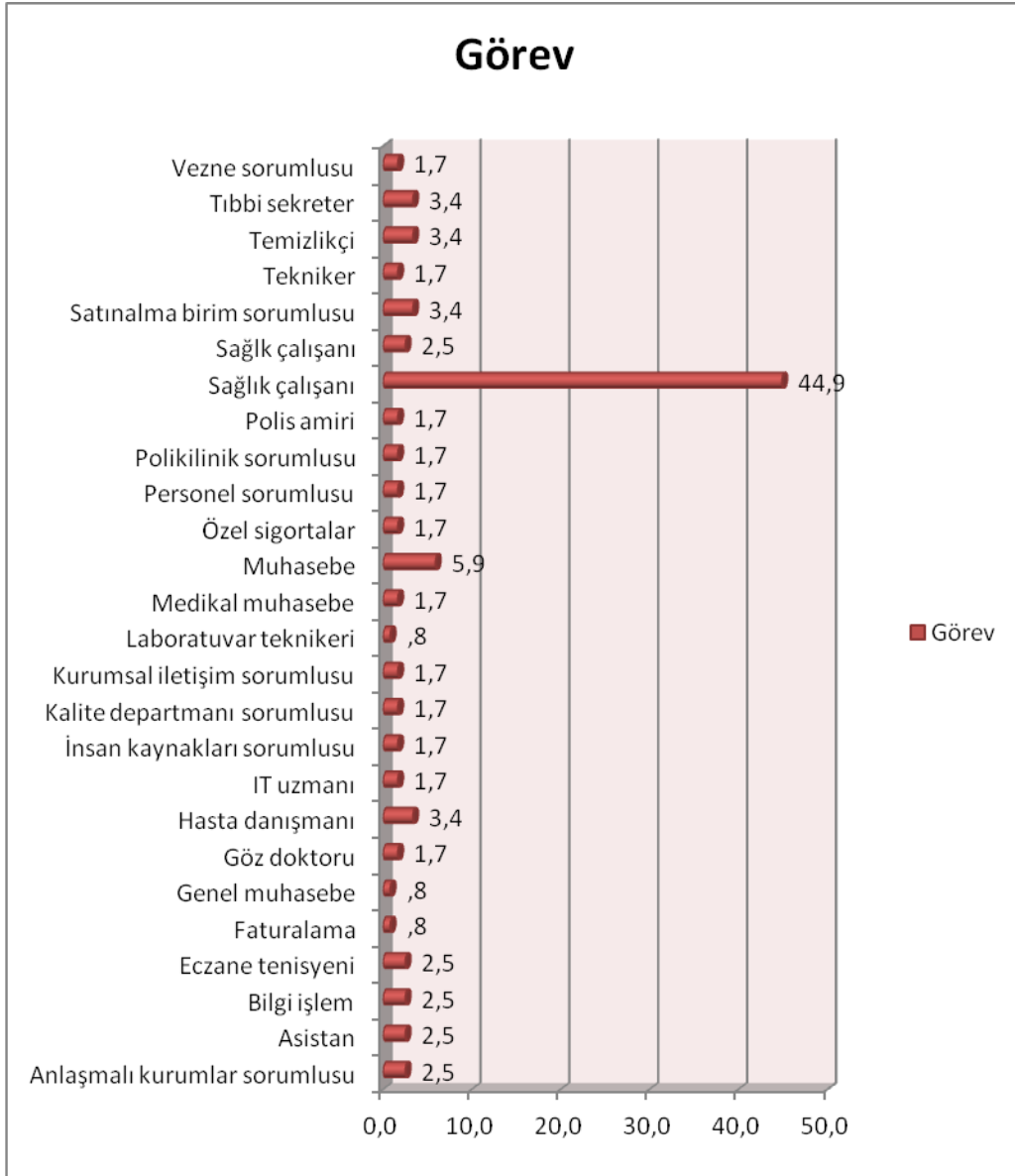
Çalışanların %47,5'inin çalıştığı yerde hizmet süresi 1-5 yıl, %26,3'ünün 1 yıldan az, %23,7'sinin 5-10 yıl ve %2,5'inin de 10-15 yıl olarak belirlenmiştir. Tablo 4.9'da örneklem grubunu oluşturan çalışanların görevlerine göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 4.9. Görev Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
Anlaşmalı kurumlar sorumlusu	3	2,5
Asistan	3	2,5
Bilgi işlem	3	2,5
Eczane teknisyeni	3	2,5
Faturalama	1	,8
Genel muhasebe	1	,8
Göz doktoru	2	1,7
Hasta danışmanı	4	3,4
IT uzmanı	2	1,7
İnsan kaynakları sorumlusu	2	1,7
Kalite departmanı sorumlusu	2	1,7

Kurumsal iletişim sorumlusu	2	1,7
Laboratuvar teknikeri	1	,8
Medikal muhasebe	2	1,7
Muhasebe	7	5,9
Özel sigortalar	2	1,7
Personel sorumlusu	2	1,7
Poliklinik sorumlusu	2	1,7
Polis amiri	2	1,7
Sağlık çalışanı	53	44,9
Sağlık çalışanı	3	2,5
Satınalma birim sorumlusu	4	3,4
Tekniker	2	1,7
Temizlikçi	4	3,4
Tıbbi sekreter	4	3,4
Vezne sorumlusu	2	1,7
Toplam	118	100,0

Toplam 118 kişiden 53 tanesi sağlık çalışanıdır. Çalışanların görevine ilişkin yüzde dağılımları da şekil 4.8'de gösterilmektedir.



Şekil 4.8. Göreve İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Çalışanların %44,9'unun sağlık çalışanı olduğu belirlenmiştir. Diğer görevler çok küçük oranda ve birbirine yakın değerlerdir.

4.6.2. Demografik Sorulara Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Puanlarının Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular

Hastane, cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet durumu, mesleki kıdem ve çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme puanlarının farklılaşma durumuna ilişkin bulgulara bu bölümde ulaşılmaktadır.

Tablo 4.10. Kuruma Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Hastane	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sd	p
İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme	Özel Rumeli Hastanesi	51	3,4412	,433	116	,666
	İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi	67	3,3961			

Hastaneye göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,666>0,05$). Hastane farklılığı insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme işlevinde bir farklılığa neden olmamaktadır.

Tablo 4.11. Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sd	p
İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme	Erkek	46	3,6005	2,975	116	,004
	Kadın	72	3,2975			

Cinsiyete göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=,004<0,01$). Ortalama değerlere bakıldığında erkek çalışanların ($3,6005\pm,49617$) kadın çalışanlara ($3,3961\pm,53695$)

nazaran insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme konusunda bilinci daha fazla ve algısı daha yüksektir.

Tablo 4.12. Medeni Duruma Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Medeni durum		N	Ortalama	Std. Sapma	t	sd	p
İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme	Evli	38	3,3136	,73552	-1,163	50,391	,250
	Bekar	80	3,4641	,44694			

Medeni duruma göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=,250>0,05$). Medeni durum farklılığı insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme işlevinde bir farklılığa neden olmamaktadır.

Tablo 4.13. Yaşa Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş		N	Ortalama Sıra	K-W	sd	p
İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme	18-24 yaş	40	56,78	8,253	4	,083
	25-31 yaş	44	51,81			
	32-38 yaş	16	74,84			
	39-45 yaş	13	74,58			
	46 yaş ve üstü	5	60,70			
	Toplam	118				

Yaşa göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=,083>0,05$). Çalışanların yaşları değiştikçe insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme konusunda bilinçleri ve algıları değişmemektedir. Çalışanların yaşları ilerledikçe insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme bilinçleri ve algıları değişmemektedir.

Tablo 4.14. Mezuniyet Durumuna Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Mezuniyet durumu		N	Ortalama Sıra	K-W	sd	p
İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme	Önlisans	42	60,14	14,688	3	,002
	Lisans	56	67,54			
	Yüksek Lisans	17	31,32			
	Doktora	3	60,00			
	Toplam	118				

Mezuniyet durumuna göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=,002<0,01$). Lisans mezunu çalışanlar önlisans, yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlara nazaran insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme konusunda bilinci daha fazla ve algısı daha yüksektir.

Tablo 4.15. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
Önlisans	$\bar{x}_{sıra}=60,03$	$p=,263$	$p=,003$	$p=,814$
Lisans		$\bar{x}_{sıra}=67,54$	$p=,000$	$p=,533$
Yüksek Lisans			$\bar{x}_{sıra} = 31,15$	$p=,006$
Doktora				$\bar{x}_{sıra}=31,32$

Tabloda görüldüğü gibi, çalışanların insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme konusundaki algısı mezuniyet durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann–Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın önlisans olan çalışanlar ile yüksek lisans çalışanlar lehine $p=,003<0,01$ düzeyinde, lisans olan çalışanlar ile yüksek lisans olan çalışanlar lehine $p=0,000<0,01$ düzeyinde, yüksek lisans çalışanlar ile doktora çalışanlar lehine $p=0,006<0,01$ düzeyinde gerçekleştiği

belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.16. Mesleki Kıdeme Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Meslekteki kıdem	N	Ortalama Sıra	K-W	sd	p	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme	1 yıldan az	16	38,81	21,067	4	,000
	1-5 yıl	63	61,09			
	5-10 yıl	24	80,29			
	10-15 yıl	10	50,60			
	15 yıldan fazla	5	23,70			
	Toplam	118				

Meslekteki kıdeme göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=,000<0,01$). Mesleğinde 5-10 yıl arasında tecrübesi olan çalışanların diğer gruplardakine göre insan kaynakları yönetimine performans değerlendirme algısı daha yüksektir.

Tablo 4.17. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	1 yıldan az	1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 yıldan fazla
1 yıldan az	$\bar{x}_{sıra}=38,81$	$p=,011$	$p=,000$	$p=,916$	$p=,156$
1-5 yıl		$\bar{x}_{sıra}=61,09$	$p=,013$	$p=,390$	$p=,019$
5-10 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 80,29$	$p=,057$	$p=,004$
10-15 yıl				$\bar{x}_{sıra}=50,60$	$p=,123$
15 yıldan fazla					$\bar{x}_{sıra}=23,70$

Tabloda görüldüğü gibi, çalışanların insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme algısı meslekteki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın meslekteki

kıdemi 1 yıldan az olan çalışanlar ile 1-5 yıl arasında olan çalışanlar lehine $p=,011<0,05$ düzeyinde, mesleki kıdemi 1 yıldan az olan çalışanlar ile 5-10 yıl arasında olan çalışanlar lehine $p=0,000<0,01$ düzeyinde, mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan çalışanlar ile 5-10 yıl arasında olan çalışanlar lehine $p=0,013<0,05$ düzeyinde, mesleki kıdemi 5-10 yıl arasında olan çalışanlar ile 15 yıldan fazla olan çalışanlar lehine $p=0,004<0,01$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.18. Çalışılan Kurumda Hizmet Süresine Göre İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ortalama Puanlarının Farklılaşma Durumunun Belirlenmesi İçin Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Çalışılan kurumda hizmet süresi		N	Ortalama Sıra	K-W	sd	p
İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme	1 yıldan az	31	55,32	5,011	3	,171
	1-5 yıl	56	59,07			
	5-10 yıl	28	68,41			
	10-15 yıl	3	27,50			
	Toplam	118				

Çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,171>0,05$). Çalışılan kurumdaki hizmet süresi farklılaştıkça insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme konusundaki algısı farklılaşmamaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Her işletme bulunduğu yeri korumak ve başarılı olmak ister. Fakat işletmelerin bu başarıya ulaşmada unutmaması gereken en önemli faktör insan ve insan kaynaklarına verdiği önemdir. İşletmeler için bireylerin sadece işini yapması değil aynı zamanda bireylerin kendilerini sürekli olarak geliştirmesi, yeniliklere uyum sağlaması, takım çalışmasına yatkın olması ve işletmeye yönelik örgütsel bağlarının kuvvetli olması önemlidir. Diğer yandan bireyler ise; buldukları meslekte üst seviyelere ulaşmak, maddi olanaklarını artırmak ve saygınlık kazanmak isterler.

Yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilebilmesi, bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi, bireylerin işletme içerisindeki performanslarına dayalı ilerleyişlerinin değerlendirilmesi, geri bildirimlerin yapılması, kariyerlerinin planlanması ve örgütsel bağlarının artırılmasıyla mümkündür. İşletmelerde çalışan bireylerin daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının ön plana çıkartılması, verimliliklerinin artırılması ve gelişmelere uyum sağlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için işletmelerde etkin bir performans değerlendirme, geri bildirim ve kariyer planlamanın uygulanması, aynı zamanda bireylerin işletmeye yönelik örgütsel bağlarının kuvvetlendirilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmamızda, rekabet koşullarının gün geçtikçe arttığı günümüzün global dünyasında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesinde maddi kaynaklardan çok insan kaynaklarına önem verilmesi gerektiği ve bu kapsamda işletmelerin başarısının etkin bir biçimde uygulanabilecek performans değerlendirmeye bağlı olduğu görülmüştür.

Çalışmada Özel Rumeli Hastanesi ve İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmenin çalışanlarda yarattığı algının çeşitli demografik özellikler çerçevesinde farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Bu amaca bağlı olarak hastaneye, medeni duruma, yaşa ve çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak cinsiyet, mezuniyet durumu ve mesleki kıdeme göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Öyleyse insan kaynakları yönetimi performans değerlendirme konusunda daha çok çalışanın cinsiyeti, eğitim seviyesi ve kıdem üzerinde durmalıdır.

Demografik özelliklerin yüzde sonuçlarını da özetlemek gerekirse, örneklem grubunu oluşturan çalışanların;

- %56,8'i Özel Rumeli Hastanesinde, %43,2'si İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışmaktadır.
- %61,0'ı kadın, %39,0'ı da erkektir.
- %67,8'i bekar, %32,2'si de evlidir.
- %37,3'ü 25-31 yaş, %33,9'u 18-24 yaş, %13,6'sı 32-38 yaş, %11,0'ı 39-45 yaş ve %4,2'si de 46 yaş ve üstü yaştadır.
- %47,5'i lisans, %35,6'sı önlisans, %14,4'ü yüksek lisans, %2,5'i doktora mezunudur.
- %53,4'ü meslekte 1-5 yıl arasında, %20,3'ü 5-10 yıl arasında, %13,6'sı 1 yıldan az, %8,5'i 10-15 yıl arasında ve %4,2'si de 15 yıldan fazla çalışmaktadır.
- %47,5'i 1-5 yıl, %26,3'ü 1 yıldan az, %23,7'si 5-10 yıl ve %2,5'i de 10-15 yıl olarak çalıştığı kurumda hizmet vermiştir.

Toplamda 118 çalışan üzerinde yapılan araştırmada genel bir yargıya varacak olursak çalışanların insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesi algısı olumludur. Erkek kadına göre, lisans mezunu, önlisans, yüksek lisans ve doktora mezununa göre, mesleğinde 5-10 yıl arasında değişen kıdeme sahip olan çalışanlar, 1-5 yıl, 10-15 yıl ve 15 yıldan fazla kıdeme sahip olan çalışanlardan daha fazla performans değerlendirme algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

EKLER

SAYIN.....

Bu anket insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmeyi araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. İlgi ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Danışman : Prof. Dr. M. Nafiz DURU

Öğrenci : Müge KORKMAZ

1. Cinsiyetiniz?

Erkek () Bayan ()

2. Medeni Durumunuz?

Evli () Bekar ()

3. Yaşınız?.....

4. Mezuniyet durumunuz?

Önlisans () Yüksek Lisans () Lisans () Doktora ()

5. Meslekteki kıdem süreniz ?

1 yıldan az () 10-15 yıl ()

1-5 yıl () 15 yıldan fazla ()

5-10 yıl ()

6. Çalıştığınız kurumdaki hizmet süreniz?

- 1 yıldan az () 10-15 yıl ()
1-5 yıl () 15 yıldan fazla ()
5-10 yıl ()

7. Göreviniz?.....

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyini belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Firmamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.					
2-Firmamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletilmektedir.					
3-Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanmaktadır					
4-Firmamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.					
5-Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.					
6-Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.					
7-Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.					
8-Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum. '					
9-Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.					
10-Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim verilmektedir.					
11-Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenmekte ve dikkate alınmaktadır.					
12-İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.					
13-İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.					
14-Firmamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanmaktadır.					
15-Başarılı performans mutlaka ödüllendirilmektedir.					

16-Firmamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.					
17-Firmamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.					
18-Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.					
19-Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemekte ve bunu açıkça göstermektedir.					
20-Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.					
21-Yönetici ve çalışanlar arası ilişkilerin performans sonuçlarını etkilediğini düşünüyorum.					
22-Performans değerlendirme görüşmelerinde aldığım geribildirimler, kendimi geliştirmemi sağlamaktadır.					
23-Performans değerlendirme sıklığının (yılda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum.					
24-Performansıyla ilgili sorunları yöneticimle rahatça paylaşabiliyorum.					

KAYNAKÇA

Acar, Ahmet Cevat. “Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitim Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma”, **Personel Yönetimi Dergisi**, Temmuz-Ağustos 2000.

Açıkalın, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları, 1994.

Ağca, Veysel ve Tunçer, Ender. “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:VIII, Sayı:1, (2006), s.176.

Akal, Zuhul. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Ankara: Milli Produktivite Merkezi, Yayın no: 473, 1996.

Aksoy, Şinasi. **Personel Yönetimine Giriş**. Ankara: METU, 1986, s.12.

Aldemir, Ceyhan, Ataol, Alpay ve Budak, Gönül. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001.

Aldemir, Ceylan M. Ataol Alpay ve Budak, Gönül. **Personel Yönetimi**. İzmir: Fakülteler Kitabevi, 1993.

Asuman Uluçınar Türkel, **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yöntemi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.

Aşkun, İnal Cem. **İşgören Değerlemesi**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 158/100, 1976.

Ataay, İsmail Durak. **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 235,1990.

Atlı, Dinçer. “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2003, www.bilgiyonetimi.org (07 Mart 2012).

Aykaç, Burhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.

Barkey, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

Baş, Melih İ. ve Artar, Ayhan. **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 435, 1991.

Başaran, Ethem. **Yönetime Giriş**. Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1984.

Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Bayyurt, Nizammettin. “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:53, (2011), s.578.

Bilge, Hürriyet. “İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü”, **Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, (2003), s.9.

Bilmen, Didem. “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerleme”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi FBE, 1998).

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. 2. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1996.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1997.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2006.

Buğdaycı, Ahmet. "Cv'ye Sıkı Takip", **Capital Dergisi**. Cilt:4, (1997), s.168-169.

Bulut, Zeki A. "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", **Mevzuat Dergisi**, Sayı:79, (2004), s.79.

Can, Halil, Akgün Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000.

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

Canman, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara, Yargı Yayın Basım Dağıtım A.Ş., 2000.

Canman, Doğan. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: TODAİE Yayını, No:252, 1993.

Demir, Cengiz. **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

Dicle, Ülkü. **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi**. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, 1982.

Dolgun, Uğur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım, 2010.

Döven, Said M. "Türkiye'de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya ili çevresinde bir uygulama)", (**Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi SBE, 2003).

Efe K. Oruç, Özgür Armaneri ve Özgür Yalçınkaya, “360 Derece Performans Değerleme Ve Web Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması”, **Makine Mühendisleri Odası Endüstri Mühendisliği Dergisi**, Cilt: 19 Sayı: 1, (2008), s.6.

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

Eren, Erol. **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Met – Er Matbaacılık, 1979.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.

Ergün, Mustafa. **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS)**. Ankara: Ocak Yayınları, 1995.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s.14.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2001.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 2003.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.

Fidan, Yahya. "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:2, (2005), ss.17-30.

Gavcar, Erdoğan, Bulut, Zeki A. ve Engin, Kemal. “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, (2006), s.34.

Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 1996.

Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Met Yayınları, 1992.

Gök, Sibel. “XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi ve GSM Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, (**Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

Gök, Sibel. **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2006.

Halis, Muhsin ve Tekinkuş, Mehmet. **Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin Yayınları, 2003.

Helvacı, Akif M. “Performans Yönetimi Sürecinde Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt. 35, (2002), s.156.

Kalaycı, Şeref. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**. 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009.

Kaplangı, Bülent. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi FBE, 1999).

Kara, Derya. “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, (2011), ss.87-97.

Karaağaç, Zeki. “Personel Seçim Süreci ve Bir Uygulama”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 1999).

Kaynak Tuğray ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 276, 1998.

Kaynak, Ramazan ve Bülbul, Murat. "360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farlılıkları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, (2008), s.271.

Knouse, Stephen B. **Management Perspectives On Tqm Concepts and Pratics**. 1996.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Ölçer, Ferit. "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç", **T.C. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:3-4, s.213, (2004), ss.213-229.

Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2000.

Özden, Mehmet Cemil. "Ücret Yönetimi", http://www.mcozden.com/ikf_5_uy.htm (07 Mart 2012).

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol, Tuncer. **İşletme**. Bursa: Furkan Ofset, 2005.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle**. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset, 2009.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı, Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın, 2005.

Savaş, Ahmet Tuğrul. **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**. İstanbul: Çantay Yayınları, 2005.

Selamoğlu, Ahmet. "İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri ilişkilerinin Zenginliği", **Tisk İşveren Dergisi**, Sayı:10, (2000), s.14.

Selamoğlu, Ahmet. **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**. Ankara: Mavi Ofset, 1998.

Süzük, İlkay. “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci (Denizli’de Uygulamaya Dönük Bir Araştırma)”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE, 2002).

Şahin, İsmet ve Özgen, Hacer. “Sağlık Bakanlığı İl Devlet Hastanelerinin Karşılaştırılmalı Verimlilik Analizi” **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:3, (2001), s. 44.

Şimşek, Şerif M. ve Öge, Serdar H. **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

Şimşek, Şerif. **İşletme Bilimlerine Giriş**. 9. Basım, Konya, Günay Ofset, 2002.

Tahiroğlu, Figen. **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2002.

Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:179, 1979.

Uğur, Adem. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 262, 1994.

Yüce, Payam. **360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004.