



ISSN:1306-3111  
e-Journal of New World Sciences Academy  
2009, Volume: 4, Number: 1, Article Number: 3C0003

#### **SOCIAL SCIENCES**

Received: January 2008

Accepted: January 2009

Series : 3C

ISSN : 1308-7444

© 2009 www.newwsa.com

**Yeter Demir**

İller Bankası Genel Müdürlüğü

dryeterdemir@gmail.com

Ankara-Türkiye

### **STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ: ÖRNEK BİR HİZMET İŞLETMESİ İÇİN KARŞILAŞTIRMALI BİR MODEL**

#### **ÖZET**

21. yüzyıl işletmeleri için insan kaynakları ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması ve bu noktada birtakım değerlendirmelere tabi tutulması bir zorunluluk halini almıştır. Nitekim değişen iç ve dış çevre koşulları, yeni yönetim anlayışları işletmelerin insan unsuruna stratejik önem vermesini gerekli kılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir bakışla ele alınması, insan kaynakları bölümünün her şeyi kendi olanakları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir yapıdan, dışarıya ve değişime açık bir yapıya geçmesini kolaylaştıracaktır. İnsan kaynaklarının başarısı ya da başarısızlığı üzerinde yorum yapılabilmesi için öncelikle onun objektif ölçülere göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle çalışanlar, performanslarındaki üstünlükleri ve zayıflıkları görebilme ve buna uygun davranışlar gösterme eğilimine girer. Nitekim performans değerlendirme sistemleri, işletmelerdeki tüm çalışanlara ve yönetici konumunda olan kişilere, mevcut koşullar hakkında güvenilir bilgiler vererek uygulanabilecek işletme stratejileri için veri sunabilen uygulamalardır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,  
Performans, Performans Yönetimi, Performans  
Değerlendirme

### **THE PROCESS EXAMINATION OF PERFORMANCE EVALUATION FROM THE SIDE OF MANAGING OF HUMAN SOURCE: A COMPARE MODEL FOR CASE OF A SERVICE ENTERPRISE**

#### **ABSTRACT**

For 21th century services, it is indispensability to examine the source of human strategically and re-evaluation. It is essential to notice the factor of human strategically according to new managing comprehension. It is essential to notice the managing of human source as view angle. To examine the managing of human sources from different angles will make easy the part of human sources from a structure that do everything itself to an out and new structure that open to an evaluation. To comment on successful or unsuccessful of human sources, first it has to examine according to objective sizes. After this manner, workers can see their performances' domination or lameness. So they can show their efforts. Systems of performance evaluation suffer trusty data for service strategy, about the workers of service and administrator.

**Keywords:** Strategic Human Resource Management, Performance,  
Performance Management, Performance Evaluation



### **1. GİRİŞ (INTRODUCTION)**

21. yüzyıl işletmeleri için insan kaynakları ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması ve bu noktada birtakım değerlendirmelere tabi tutulması bir zorunluluk halini almıştır. Nitekim sürekli değişen iç ve dış çevre koşulları, ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık sorunlar zinciri ve yeni yönetim anlayışları işletmelerin insan unsuruna stratejik bir önem vermesini gerekli kılmıştır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi konularının işletmelerde en üst düzeyde ele alınması ve stratejik kararlarla yönetilmesi ve bütünleştirilmesi gerekmektedir. Böyle bir bakış açısı da uzun dönemde işletmeler açısından önemli kazanımları da beraberinde getirecektir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir bakış açısı ile ele alınması, insan kaynakları bölümünün her şeyi kendi olanakları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir yapıdan, dışarıya ve değişime açık bir yapıya geçmesini kolaylaştıracaktır.

### **2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICATION)**

Bir işletmenin sosyal ve entelektüel kapitali olarak nitelendirilen insan kaynakları, rekabetçi üstünlüğün kazanılması ve sürdürülmesi açısından son derece önemlidir. İşletmenin performansı üzerinde önemli bir etki yaratabilmek için bu sosyal ve entelektüel kapitali kullanabilmenin en etkili yolları ise; kurum kültürünün geliştirilmesi, organizasyonun yeniden tasarlanması, seçme-işe alma yöntemlerinin iyileştirilmesi, çalışanların eğitilmesi, motivasyonun sağlanması ve etkili bir değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin oluşturulması şeklinde sıralanabilir. Bu bağlamda, işletmelerde karşılaşılan önemli problemlerden biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde başarılabilirliğini ya da çalışanların işgörmeye yeteneklerinin ne olduğunu saptamak noktasındadır. Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını içerisinde önem arz eden performans değerlendirme sürecine stratejik bir yaklaşımla ele alabilmek adına yapılmıştır.

### **3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI (THE CONCEPT AND SCOPE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)**

İnsan kaynakları yönetimi, modern işletme yönetim tekniklerini uygulayan ve uygulamayı planlamış organizasyonların, bütün çalışanlarına yeni bir vizyon kazandırmak suretiyle, yetkilerini bilimsel yöntem ve tekniklerle analiz ederek keşfetme, onlardan maksimum faydayı sağlama ve çalışanlarla kurum ilişkilerindeki tekli ya da ikili bağlarını ve kazanımlarını çoğullaştırarak, onların işinden ve örgütünden duyduğu tatmini güçlendirmek için insan unsurunun örgüte girişinden önceki planlama aşamasından başlayarak organizasyondan çıkışına kadarki süreci kapsayan yönetim dalıdır [1].

İnsan kaynakları yönetimi dört önemli temele dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, inançlar ve faraziyeler, ikincisi, stratejik entegrasyon, üçüncüsü, yönetim ve yöneticiler ve dördüncüsü de ana teknik ve metotlardır [2]. Fakat günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu koşullar farklılaştığından klasik anlamda insana yaklaşım bakış açısının yerini örgütte çalışan bütün insan unsuruna bütüncül bir açıdan bakılması genel bir yaklaşım olarak kabul görmüştür[3]. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, örgütte personelin ikame edilebilmesi mümkün değildir. Başka bir ifade ile robotlar, cyborglar programlandıkları ölçüde insanların yapabilecekleri pek çok işi, insanlardan daha hızlı, daha güvenilir ve daha az hatalı yapabilirler. Ancak, robotların programlarını ve onları yönlendirenlerin de insanlar olduğunu unutmamak gerekir. Bu bağlamda, örgütlerin sahip oldukları, personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir



ve çeşitli yollardan sağlanabilir bir özellik taşımaktadır. Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak, insan kaynağıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, yukarıda da değinildiği gibi; eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı içine almaktadır.

1860'lı yıllarda yoğun bir hızla başlayan sanayileşme, insanların dikkatlerini topraktan makineye yöneltmiştir. Buhar gücünün elde edilmesi ile başlayan sanayileşme, ürünlerin deniz ve demiryolu (buhar gücü ile çalışan gemiler ve lokomotifler) ile daha uzak yerlere ulaşabilmesini sağlamıştır. Hızlı kentleşme, endüstriyel üretim araçları, ekonomik verilere dayalı yönetim, işçi sınıfının doğuşu, geniş atölyeler, fabrikalar, sembolik para (kağıt para) hakimiyeti, hızlı okullaşma, zorunlu eğitim, sanayi toplumunun beraberinde getirdiği başlıca kavramlar ve değişikliklerdir. İnsan kaynakları yönetimi, esas itibarıyla 1980'li yıllarda ortaya atılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele almaktadır. Bunlar [4]:

Genel olarak insan kaynakları yönetimini personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alan yaklaşımlar,

- İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden farklı görüp, insan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak mümkün olabileceğini ileri süren yaklaşımlar,
- Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı.

Birinci yaklaşımda temel düşünce, örgüt içinde personelin işlevsel faaliyetleridir. Yeniden adlandırma yaklaşımı da denilen bu yaklaşımda, personel yönetimi ile insan kaynakları yaklaşımı arasında felsefi düzeyde, işlevsel düzeyde ve personel yönetimi uygulamalarının yönetim tarafından belirlenmiş değerlerle, bütünleştirilmesi düzeyinde farklılıklar mevcuttur.

İkinci yaklaşımda da, geliştirilen kuram ile yöneticilere insan kaynakları yönetimi ve düşüncesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır.

Üçüncü yaklaşım olan stratejik insan kaynakları yönetimi ise, örgütün insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini artıracakları konusu üzerinde duran, pazara yönelik bir yaklaşımdır. Nitekim insan kaynakları yönetimi, örgütlerde çalışan insanların, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır.

İnsan kaynakları yönetiminin yeni bir kavram olarak ortaya çıkması, oldukça önemli birtakım olayların gelişimi sonucunda olmuştur. İnsanlık tarihi açısından büyük önem taşıyan bu tarihi gelişmeler insan kaynakları yönetiminin önemini daha da artırmış ve bu yönetim şekli gerçek yerini almıştır. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine temel teşkil edebilecek bir başlangıç saptamak kolay değildir. Fakat bugünkü anlamı içinde düşünüldüğünde, insan kaynakları yönetiminin bazı tarihsel gerçeklerden etkilendiği söylenebilir. Bu tarihsel olayları aşağıdaki başlıklar altında sıralayabiliriz:

- Endüstri Devrimi,
- Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler ve II. Dünya Savaşları,



- Devlet Korumacılığının Gelişmesi,
- Şirketlerin Çok Uluslulaşması ve Artan Rekabet Ortamı.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, insana verilen değeri vurgulayan, insanı stratejik öneme sahip kılarak onu; düşünen, hayal eden, yorumlayan ve yaratan ayrıcalıklı bir unsur olarak değerlendiren bir fonksiyon haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin iç dinamiği kavramını ön plana çıkarmıştır. Buna göre, başarılı yönetim; temel iç dinamik kaynağı olan insan unsurunu hedefler doğrultusunda hareketlendiren ve bütünleştiren yönetimdir[5].

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, insan gücünü etkin ve verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır[6].

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır[7].

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri, temelde yönetimin işgören verimliliği ve etkinliğini sağlamak amacıyla düzenlediği politikalar, planlar ve programları içerir. İnsan kaynakları yönetiminin başlıca işlevleri aşağıdaki şekildedir[8]:

- İnsan Kaynakları Planlaması,
- İşgören Bulma ve Seçim,
- İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Eğitim,
- Sağlık ve Güvenlik Yönetimi,
- İşgören Performansını Değerlendirme,
- Ücret Yönetimi,
- Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi ve Endüstriyel İlişkiler.

#### **4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK KONULARI VE KARARLARI (STRATEGIC SUBJECTS AND DECISIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)**

Günümüzde hemen hemen bütün işletmeler insan kaynaklarını stratejik boyutuyla değerlendirmek suretiyle çalışanları için önemli avantajlar sağlama eğilimindedir. Yani artık insan kaynaklarının geleneksel rolü gittikçe azalmaktadır. Yine insan kaynakları departmanının organizasyon içinde en önemli partner olduğunu belirtmek kaçınılmaz olmuştur [9].

Mevcut insan kaynakları stratejik temalarının aracılığı esneklik, kalite, tüketiciye yönelme, yetkilendirme, bağlılık, takım çalışması, liderlik ve sürekli öğrenmeyi içermektedir. Bu temaların çoğu birbiri ile bağlantılıdır[10].

Esneklik gündemin ilk sırasında yer alır. Esneklik, örgütsel amaçların ortak olarak teşhis edilmesidir. Kalite diğer bir anahtar temadır. Kaliteli bir hizmet veya kaliteli üründe iyileştirmenin bir parçası olmak, üretim sürecindeki sorunların araştırılması ve çözülmesi sorumluluğunu duyumsamalıdır. Bireylere bu sorumluluğu yerine getirmede, kaynak ve destek verilerek yetkilendirilmelidir. Kalite ile ilişkili bir diğer kavram da tüketiciye yönelimdir. Tüketiciye yönelme sadece örgütün dışındaki tüketicilere değil, aynı zamanda iç tüketicilere de yönelmeyi içerir. Kaliteye ulaşma ile ilgili bir kavram, çalışanların bağlılığındaki stratejik düşüncedir. Çalışanlara örgüte bağlılık konusunda doğru kavramlar verilmesi ve sorumluluk üstlenmelerine güvenilmesini gerektirir. Bağlılık yüksek



derecede ihtiyaç duyulan denetimi ortadan kaldırır. Sürekli öğrenme stratejik bir temadır. Öğrenme ihtiyacı insan kaynakları stratejisinde çıkış noktası olmalıdır. İşletmelerin devamlılığı açısından örgütsel öğrenmenin değişim hızından büyük veya en azından eşit olması gerekir.

1900' lü yıllarda operasyonel, 1960' lı yıllarda yönetsel bir rol üstlenen insan kaynakları yönetimi, 1980' li yıllardan itibaren stratejik bir rol üstlenmeye başlamıştır [11].

Önceleri tepe yönetimi tarafından belirlenen plan ve politikaları uygulama durumunda olan insan kaynakları fonksiyonu, artık kendi politika ve stratejilerini belirleyip, uygulamanın yanısıra emir-komuta yönetimi ile birlikte hareket ederek işletme ana stratejilerinin belirlenme ve uygulama sürecine de destek olmaktadır. Bu noktada; insan kaynakları yönetimi ile strateji arasında ilişki kurarak, stratejilerin başarı ile uygulanması için gereken insan kaynağının; becerisi, tutumu, davranışı ve performansı sağlanabilir, geliştirilebilir, yönlendirilebilir ve korunabilir[12].

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, organizasyonun değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırdığı ölçüde çalışanların kendilerini organizasyonun uzun dönemli amaçlarına adanmalarını sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenmesi, dar bir yetki alanı içinde mevcut yapıyı, işleyişi ve statükoyu korumayı amaç edinmiş, ilişkilere ve prosedürlere odaklanan bir bölümün, organizasyonel değişime öncülük eden, bireylerin ve takımların performansını geliştirmeye odaklanan aktif bir bölüme dönüşmesini sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenmesi ve yaşama geçirilmesi beş adımda tamamlanacak bir çalışmanın yapılmasını gerektirmektedir.

Şöyle ki[13]:

- **Organizasyonun Stratejik Amacının Belirlenmesi:** Bu süreç organizasyonun niteliği, hangi alanda faaliyet gösterdiği, başarı ile neyi ifade ettiği, hangi katma değeri yarattığı ve gelecekte nerede olmak ve ne yapmak istediği gibi soruların cevaplandırılmasını gerektirir.
- **Stratejik Planların ve/veya Senaryoların Uygulamaya Taşınması:** Organizasyonların uzun dönemli ve geniş kapsamlı planlarını ya da gelecek senaryolarını uygulayabilmesi her şeyden önce nitelik ve nicelik olarak doğru insan kaynaklarına sahip olmasına bağlıdır. Bu aşamada, organizasyonun gelecekteki başarısı için kritik faktörlerin tanımlanması, teknik, sosyal, ekonomik, yasal, politik dış çevre faktörlerinin organizasyona etkisinin belirlenmesi, rakiplerin stratejilerinin analiz edilmesi ve güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konulması gibi çalışmalar yapılır.
- **Stratejik Konumlandırma:** Organizasyonlar, stratejik amaçlarını belirlerken, gelecekte belirli bir tarihte hangi stratejik konumda olacaklarını da dikkate almak isterler. Stratejik planını veya gelecek senaryosunu hazırlayan bir organizasyon, bulunduğu sektörde rakiplerine oranla hangi stratejik konumda olacağını ya da olması gerektiğini de belirlemelidir. Stratejik konumlandırma, organizasyonun kendisini daha doğru değerlendirmesine ve pazardaki gelişmelere daha hızlı ve etkili cevap verebilmesine olanak sağlayacaktır.
- **Kritik İnsan Kaynakları Konularının Belirlenmesi:** Organizasyonun stratejik amacının belirlenmesi ve stratejik konumlandırma sürecinde öne çıkan önemli insan kaynakları konularının neler olduğunun saptanması gerekir. Hangi konularda yapılacak iyileştirmelerin gerçek anlamda organizasyonun stratejik



amaçlarına katkı sağlayacağı ve rekabetçi üstünlükler sağlayacağı belirlenmelidir.

- **İnsan Kaynakları Stratejilerinin Uygulanması:** İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun vizyonunu, misyonunu, stratejik hedeflerini, kurum kültürünü, inanç ve değerler sistemini ve gelecekte öngörülen stratejik konumunu dikkate alarak belirlediği kritik insan kaynakları konularında gerekli eylemleri de saptamalı, bunları planlama ve uygulama sorumluluğunu üstlenmelidir. Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak insanları elde etmeli ve bu insanları doğru bilgi, beceri ve tutum ile güçlendirmelidir.

##### 5. STRATEJİK BOYUTUYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ (TOTAL QUALITY MANAGEMENT'S STRATEGIC IMPORTANCE IN TERMS OF ENTERPRISES)

Etikili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanan ve rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracı olarak kullanılmaya başlanan stratejik yönetim artık daha dinamik bir bakış açısı ile ele alınmaya başlanmıştır[14].

Stratejik insan kaynakları yönetiminde işletmenin stratejik ihtiyaçları ile çeşitli insan kaynakları aktivitelerinin bir bütün olarak düşünülmesini sağlayan ve birlikte ele alan "5P Modeli" geliştirilmiştir. Bu şekilde insan kaynakları aktivitelerinden olan Psikoloji, Politikalar, Programlar, Pratikler ve Prosesler (5P)'in içindeki birçok aktivite stratejik hale getirilebilir. Birçok etkinliği içeren 5P şu kavramlardan oluşur[15]:

- **İnsan Kaynakları Psikolojisi:** İş değerleri ve kültürünü tanımlayan etkinliklerdir. İnsanlara nasıl değer verilmesi ve onurlandırılması gerektiğini açıklar. Bir işletmenin insan kaynakları psikolojisi o işletmenin değerler yapısı içerisinde oluşturulabilir.
- **İnsan kaynakları Politikaları:** İşletme içi paylaşımları, hedefleri ve değerleri ortaya koyar. Emek yoğun faaliyetlere ve insan kaynakları programlarına yardımcı olur. Stratejik iş ihtiyaçları dikkate alınarak hazırlanan oluşturulan bu politikalar, yetenekli insanların işe alınması, çalışanların verimliliğinin artırılması, maliyetlerin azaltılması, iş güvenliğine gereken önemin verilmesi, iç ve dış çevrenin iyi analiz edilmesi, çalışan sirkülasyonunun azaltılması ve yetenekli kişilere kariyer imkanlarının sunulması konularını kapsar.
- **İnsan Kaynakları Programları:** İnsan kaynakları stratejisine bağlı düzenli faaliyetlerdir. Yöneticilerin işe ilişkin yaklaşımlarındaki çabaları koordine eder. Bu programlar stratejik iş ihtiyaçlarının gerektirdiği stratejik organizasyonel değişim çabalarını başlatmak, yaymak ve desteklemek için özel olarak tasarlanmış koordineli insan kaynakları çabalarını içerir.
- **İnsan Kaynakları Uygulamaları:** Liderlik, yönetsel ve operasyonel roller için gerekli bir unsurdur. Rol davranışlarının gereksinimlerinin motivesini sağlar.
- **İnsan Kaynakları Prosesleri:** Diğer etkinliklerin ve topyekun bütünleşme ve koordinasyonun çözümlenmesini ifade eder. Etkinliklerin nasıl, nerede, ne zaman yer alacağı tanımlar. Bu 5P'ye yakından bakıldığında, insan kaynakları etkinliklerinin gerek bireysel gerekse grup üzerindeki etkinliklerini ve problem çözücülüğünü rahatlıkla anlaşılabilir.



## 6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ VE UYGULAMA ALANLARI (CHARACTERISTICS OF STRATEGIC TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND FIELD OF APPLICATION)

Özellikle 1980'lerden sonra artan uluslararası rekabet ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, işletmeler açısından değişimin gerekliliğini oldukça hissettirmektedir. Dünya çapında birçok işletme geleneksel yönetim anlayışından vazgeçmekte ve yeni çalışma ilişkileri stratejilerine uygun politikalar benimsemektedir. Şirketler, organizasyonlar ve stratejik planlamadan gelen uygulamalar, yapıya, kültüre, dışa açık yöntemlere uyan yenilikçi, uygun insan kaynakları politikalarını almaya gayret ederken, iyi eğitilmiş, etkin organize olmuş işgücüne ihtiyaç duymaktadırlar[16].

Günümüzde insan kaynakları yönetimi yerine, insan kaynaklarının stratejik yönetimi kavramı kullanılmaya ve insan kaynakları yönetiminden farklı bir içerik kazanmaya başlamıştır. Çünkü bir işletmenin uygulayacağı stratejik yönetimin genel verimi ve etkinliği direkt olarak o işletmenin en değerli kaynağı olan insan kaynaklarına, yöneticilerin onları nasıl motive edip yönlendirdiğine ve aralarındaki iletişime bağlıdır[17].

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlar olmasına karşılık, kısaca; "örgütlerin iç ve dış çevrelerinde olan değişikliklerin örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi" şeklinde özetleyebiliriz. Örgütün çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması; hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegre olması bu noktada belirleyici olmaktadır[18]. Diğer bir deyişle, stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün hedeflerini ve misyonunu gerçekleştirmesi için insan kaynaklarını, en yüksek katma değeri elde edecek biçimde ayrıntılı, tutarlı ve uzun vadeli olarak planlaması, yönetmesi ve kontrol etmesi olarak tanımlanabilir[19].

İnsan kaynaklarına stratejik yönetim perspektifinden yaklaşım, işletme performansının ve iş süreçlerinin gelişimine aşağıdaki noktalarda katkı sağlar:

- Seçilen stratejilerin iş stratejileri doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde uygulanmasını destekler,
- İşletmeye çeşitli avantajlar sağlamak adına insan kaynağının istenilen düzeyde değerlendirilmesini sağlar,
- Fiziksel olanaklar, teçhizatlar ve sermaye gibi diğer kaynakların insan kaynakları temelinde sağlanan avantajlarla yönlendirilmesini destekler.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejik hedefleri ile çalışanların verimliliklerini uyumlaştırmayı amaçlar. İnsan kaynaklarına stratejik yaklaşım, insan kaynağına yapılan yatırımları dikkate almakla birlikte, insan sermayesinin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu vurgular. Nitekim bilgi ve yetenek çalışanların verimliliklerinde en belirleyici unsurlar arasındadır[20].

İşletmeler sürekli olarak, hızla değişen bir rekabet ortamı içerisinde varlığını sürdürmeye çalışırken; küreselleşme, şirket birleşmeleri ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi önemli durumlarla da başa çıkmaya çalışırlar. Bu yapılanma içerisinde işletmeler, en etkili kaynağı olan insan kaynağını etkili bir şekilde kullanabilmeyi amaçlamaktadırlar[21].

Müşteri ilişkilerinin planlanması ve yürütülmesine ilişkin kararlar, müşterinin ihtiyaç ve önceliklerini dikkate almalı ve işletmenin genel stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Bu nedenle etkili müşteri ilişkileri, insan kaynakları yönetiminin başarılı olması durumunda sağlanacak yüksek performans ve motivasyon ortamında çok



daha kolay gerçekleşecektir. Çünkü çalışanların tutum ve davranışları müşterilerin işletme hakkındaki görüş ve düşüncelerini direkt olarak etkilemektedir. Sonuç olarak etkili insan kaynakları stratejileri, doğru kişilerin, doğru şekilde seçilmesi, geliştirilmesi, özendirilmesi ve ödüllendirilmesi yoluyla müşteri ilişkilerinin etkinliği açısından kritik önem taşır[22].

#### **7. GENEL OLARAK PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ VE KAPSAMI (PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM AND ITS SCOPE)**

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir[23]. Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme/onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermiştir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir[24].

Performans değerlendirme, bir kişinin işindeki başarısına ilişkin değerinin takdir edilmesi sürecidir.(Werther, Davis, 1996; 338) Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir[25].

İşgören değerlendirilmesinde, işgörenlerin ne tür yeteneklerinin değerlendirileceği bilinmelidir. İşgörenin kişisel özellikler ve başarı durumunun ortaya çıkarılması amaçlanacağı gibi, gelişme ve yükselme yeteneklerini saptamaya dönük değerlendirmeler de yapılabilir. Böyle bir çalışma yapılırken, işgörenlerin fiziksel yetenek ve becerileri kolaylıkla saptanabilir. Ancak işgörenin psikososyal niteliklerini, davranış ve kişilik özelliklerini saptamak pek de kolay değildir. Bu nedenle özellikle yönetici düzeyinde yer alan işgörenin değerlendirilmesi yapılırken çok dikkat etmek ve sonuçlara pek fazla güvenmemek gerekir. Değerlendirme, ne kadar dikkatli yapılırsa işgöreni işe yöneltme ve özendirmenin başarısı da o oranda artacak, dolayısıyla işletmenin amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır. Ayrıca değerlendirme çalışmalarının sağlıklı ve güvenilir olması için, bu değerlendirmeyi yönetecek ve çalışmalara katılacak elemanların dikkatli seçilmesi ve iyi şekilde yetiştirilmesi gerekir[26]. Bu bağlamda klasik ve modern performans değerlendirme yöntemleri aşağıda incelenmektedir[27].

Performans değerlendirmesi, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve geliştirme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanın yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın





geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir [28].

Performans değerlendirmeleri, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonları arasındadır. İnsanın, bir işletmenin sahip olduğu en önemli değer olarak görüldüğü günümüz dünyasında bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek de o derece önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmelerinde; bireyin çalışmaları, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri tüm yönleri ile ele alınır. Böylece, bireylerin işgal ettikleri rollerin gereklerini ne düzeyde yerine getirdikleri tespit edilmiş olur. Bu değerlendirmeler, bireyler için psikolojik bir ihtiyaç, kurumlar için ise daha sonraki çalışmaların düzenlenmesinde bir kaynak oluşturur.

Stratejik yönetim açısından performans değerlendirmenin önemini aşağıdaki hususlarda ele alarak açıklamak mümkündür[29]:

- Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Değerlendirme sistemleri, stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılmasının yanı sıra, bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da yardımcı olur. Diğer bir deyişle, stratejilerin daha net anlaşılması ve benimsenmesinde de değerlendirme sistemleri etkilidir.
- Stratejilerin gelişmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme, diğer yönetsel kararların (örneğin terfi, eğitim, ücretlendirmeye ilişkin kararlar) etkin bir biçimde alınmasına katkıda bulunur.
- Performans değerlendirmenin bir amacı da insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmektir. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak işletmeler var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilirler.

#### **8. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNDE MODEL ALINAN VE MODEL ÖNERİLECEK HİZMET İŞLETMELERİNDEKİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNE GENEL BİR BAKIŞ (A GENERAL LOOK ON PERFORMANCE EVALUATIONS OF MODEL TAKEN AND MODEL OFFERED SERVICE ENTERPRISES IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESS)**

Model olarak alınan birinci hizmet işletmesinde, performans değerlendirme sürecinin genel amacı, çalışanların amirleri tarafından yönlendirilmesi ve sürekli izlenerek, pozitif yönlerinden azami seviyede yararlanılması, geliştirilmesi gereken yönlerinin ortaya çıkarılması, kariyer planları ve ücretlendirmeye katkıda bulunacak bilgilerin oluşturulmasını sağlamaktır. Bu işletmede, yıllık şirket hedeflerinden yola çıkılarak önce bölüm (depatment) hedefleri, ardından kişisel performans hedefleri belirlenir.

Model olarak alınan ikinci hizmet işletmesinin, hedef ve stratejileri doğrultusunda, "önce insan" felsefesinden hareketle; kişisel ve mesleki nitelikleri yüksek insan gücü alımlarını gerçekleştirmek, işe yeni başlayan çalışanı, bilgi ve birikimiyle fark yaratabilecek eğitimlerle donatmak, çalışanların işindeki verimliliğini yetkinliklere dayalı performans değerlendirme sistemi aracılığıyla düzenli olarak izlemek ve bu doğrultuda motivasyon ve verimliliğini artıracak ödüllendirme sistemleri ve kariyer haritalarını oluşturmak temel hedefler olarak belirlenmiştir. Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Performans değerlendirmesi intranet üzerinden yapılmakta olup, sonuçları çalışanlarla paylaşılmaktadır. Değerlendirme sonuçları



çalışanların eğitim gereksinimlerinde, kariyer planlarında ve ücret artış dönemlerinde kullanılmaktadır.

Model olarak alınan üçüncü hizmet işletmesinin ise insan kaynakları faaliyetleri ve politikalarının ana yaklaşımı, çalışanların ortak inanç ve değerleri doğrultusunda işletmenin gelişimini ve ilerlemesini sürekli kılmak için bütün çalışanları nitelikleri ve becerileri açısından desteklemek, onların müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayı hedefleyerek kendilerini geliştirip yenilemelerini sağlamaktır. İşletmenin performans değerlendirme sisteminin ana amacı, çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirirken kurum hedefleri ile kendi hedeflerini uyumlaştırarak en iyi çıktıyı elde etmesini sağlamaktır.

Model önerilecek hizmet işletmesinde performans değerlendirme sistemi, personelinin kişisel davranışlarının, çalışma durumlarının, yöneticilikteki başarılarının belirlenmesi için yapılmaktadır. Başarı değerlendirmesi faaliyetlerindeki esaslar ve uygulamalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- **Değerlendirme Dönemi ve Zamanı:** Değerlendirme dönemi takvim yılıdır. Formlar, Ocak ayının 10' una kadar İnsan Kaynakları Müdürlüğü' ne gönderilir.
- **Değerlendirmenin Yapılma Şekli:** Değerlendirme yetkilileri formu ilgili personelle bire bir görüşmek suretiyle doldurmaktadırlar. Burada amaç, sağlıklı sonuçlar almak açısından değerlendirme kriterlerinden personelin yeterli ve yetersiz bulunduğu durumların uygun bir şekilde kendisine anlatılması ve varsa bunun sebeplerinin dinlenmesi, personelin kendisini geliştirmesi için neler yapılabileceği önerilerinin sunulmasıdır. Bu görüşme **sonunda ilgili personel de formu imzalayarak bilgi edinmektedir.**
- **Değerlendirme Yapabilmek İçin Gerekli Süre:** Haklarında değerlendirme yapılacak personelin değerlendirme yapacak yetkilinin yanında en az üç ay fiilen çalışmış olması şarttır. Değerlendirme zamanı gelmeden ve yeni yetkili tarafından değerlendirme yapılabilmesi için yeterli süre kalmadan görevlerinden ayrılan yetkililer, en az üç ay fiilen beraber çalıştıkları **personelin formlarını düzenleyebilmektedir.**
- **Değerlendirme Yetkilisi:** Müdür yardımcısı kadrosuna kadar olan personelin birinci değerlendirme yetkilisi, müdür yardımcısı, ikinci değerlendirme yetkilisi müdürdür. Müdür yardımcılarının birinci değerlendirme yetkilisi müdürü, ikinci değerlendirme yetkilisi ilgili genel müdür yardımcısıdır. Birim müdürü ve bölge müdürünün birinci değerlendirme yetkilisi ilgili genel müdür yardımcısı, ikinci değerlendirme yetkilisi genel müdürdür. Formların iki yetkili tarafından doldurulması esas olmakla birlikte, tek yetkilinin bulunması halinde, bu yetkilinin değerlendirmesi ile yetinilmektedir. İki yetkili arasında toplam not ortalaması üzerinden önemli bir farklılık bulunması halinde üçüncü yetkili olarak ilgili genel müdür yardımcısının görüşüne başvurulmaktadır.
- **Değerlendirme:** Değerlendirme, beş ayrı sayısal değerle yapılır. Buna göre formda yer alan faktörlerin değerlendirilmesinde;  
"Çok Başarılı" için (10-9)  
"Başarılı" için (8-7)  
"Gelişmesi Gerekli" için (4-3)  
"Başarısız" için (2-1) sayısal değerleri kullanılır.
- **Genel Değerlendirme Sonuçları:** Personelin görevi itibarıyla genel değerlendirmesinde aşağıdaki değerler kullanılmaktadır.



- **Çok Başarılı:** İşgören, işin tüm gereklerini çok başarılı bir şekilde yerine getirmektedir. Görevine son derece bağlı olup, bilgi, beceri ve deneyimi oldukça yeterlidir.
- **Başarılı:** Görevini başarı ile yerine getirmiştir. Çalışma temposu eşdeğer seviyedeki diğer personelden çok daha iyidir.
- **Yeterli:** Daha iyi olmak için çaba göstermektedir.
- **Gelişmesi Gerekli:** Görevinin büyük bir kısmını yerine getirmiş olmakla beraber, performansını aynı düzeyde sürdürememektedir. Yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir.
- **Başarısız:** Görevini yerini getirmekte başarısız olup, yetenekleri de bulunduğu pozisyon için yetersizdir.
- **Değerlendirme Sonuçlarının Saklanması:** Yetkililerce doldurulan formlar, insan kaynakları müdürünün sorumluluğunda sicil dosyalarında saklanır. Ancak atama yetkilileri ile disiplin kurulu ve müfettişler soruşturma amacıyla ilgili kişilerin sicil dosyalarını inceleyebilirler.
- **Diğer Önemli Hususlar:** Formlar silinti ve kazıntı olmadan doldurulur. Değerlendirmede gizlilik esastır.

## **9. MODEL ÖNERİLECEK HİZMET İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ MEVCUT PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN TUTUMLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA (MODEL IS A INQUIRY OF OFFERED SERVICE ENTERPRISES STAFF ATTITUDE RELATED TO EXISTING PERFORMANCE ASSESMENT SYSTEM APPLICATIONS)**

### **9.1. Araştırmanın Konusu (Case of Inquiry)**

Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme yöntemlerinin ele alınması ve bu konu ile ilgili literatür taraması ve model olarak alınan örnek işletmelerdeki uygulamalar ışığında, model önerilecek hizmet işletmesi için belirlenebilecek bir performans değerlendirme sisteminin nasıl olabileceği araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

### **9.2. Araştırmanın Amacı (Aim of Inquiry)**

Model önerilecek hizmet işletmesi çalışanlarının mevcut performans değerlendirme sistemi konusundaki algı ve tutumlarını belirlemek, bununla birlikte elde edilen bulgular ışığında stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde yeni bir performans değerlendirme modeli belirleyebilmek çalışmanın amacını teşkil etmektedir. Araştırma ile, işletmeler açısından oldukça önemli olan ve son günlerde sıklıkla üzerinde durulan performans değerlendirme sürecinin, tarafımızca belirlenen ve alanında ulusal ve uluslararası ölçekte önemli bir konuma sahip bir şirkette ne derece uygulanabildiğini saptamak, varsa uygulamadaki yetersizliklerin nedenlerini belirlemek ve bu doğrultuda, çalışmanın bir önceki bölümünde ele alınan ve stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme konusunda önemli mesafeler almış örnek hizmet işletmelerinin de uygulamalarından yararlanarak söz konusu için bir performans değerlendirme modeli oluşturulması amaçlanmıştır.

### **9.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi (Scope and Method of Inquiry)**

Çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi uygulamalarına ancak belirli bir ölçüğe ulaşmış, sektöründe önemli bir yer edinmiş, toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde kalite anlayışını sürekli kılmayı taahhüt etmiş ve bunu belgelendirmiş bir işletmede önem verilebileceğini dikkate alarak araştırmamızı söz konusu işletmede gerçekleştirdik ve bu şirkette, memur, şef, sorumlu



müdür, uzman ve yönetici olarak çalışan personeli çalışmamız kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmamızın örneklemini, çalışmamızı gerçekleştirdiğimiz dönem itibariyle Şirket Genel Müdürlüğü bünyesinde, yukarıda belirtilen statülerde görev yapan 40 personel oluşturmuştur. Örneklem yolu ile ilgili statülere sahip 40 personele yanıtlanmak üzere her biri 37 hususu içeren toplam 40 adet anket formu dağıtılmış, bunlardan 40 adedi de sonuçlandırılmıştır.

Araştırmamızda, bilgi toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Çalışanların yaptıkları değerlendirmelerin kontrol edilebilmesi ve dolayısıyla bilgilerin doğruluğunun test edilebilmesi amacıyla anket formlarına isim yazılması noktasında ısrar edilmemiştir. Bu durum cevaplandırılan anketlerin objektifliğini arttırmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özellikleri hakkında tanıtıcı verilere yönelik sorular geliştirilmiştir. İkinci bölümde ise, aşağıda yer alan konular doğrultusunda sorular oluşturulmuştur;

- Performans değerlendirmenin adil olarak yapılıp yapılmadığına dair düşünceler,
- Performans değerlendirme sürecinin kalitesine yönelik düşünceler,
- Çalışanların uygulanan performans değerlendirme süreci hakkında yeterince bilgi sahibi olup olmadığına yönelik düşünceler,
- Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin belirleyici olup olmadığına ilişkin düşünceler,
- Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara ilişkin düşünceler,
- Performans değerlendirme puanının çalışanların bilgisine sunulup sunulmadığı konusundaki düşünceler,
- Performans değerlendirme sürecinde değerlendirmeyi yapan kişi ya da kişilerin konusuna ne derece hakim olduğu noktasındaki düşünceler.

Anket formunda yer alan genel nitelikli sorular çoktan seçmeli sorulardır. Alan ile ilgili hususlara ilişkin sorularda çalışanlardan, beş'li sınıflama esasına göre tutumlarını sergilemeleri istenmiştir. Anket formunda yer alan performans değerlendirme sürecine yönelik sorular aşağıda gösterilen "Beşli Likert Ölçeği" üzerinde hazırlanmıştır;

- Tamamen Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

Bu sınıflamada kategorilere 1'den 5'e kadar puan verilmiş ve istatistiksel işlemler bu puanlar üzerinden yapılmıştır. Anketlerden elde edilen sonuçlar Tablo haline getirilmiş ve çözümlenerek genellemelere gidilmiştir. Çözümleme yöntemi olarak, bilgisayar destekli istatistik programlarından olan SPSS (Statistical Program for Social Sciences)'den yararlanılmıştır.

#### **9.4. Araştırmanın Problem (Problem of Inquiry)**

Çalışmanın temel problemi, ilgili Şirkette performans değerlendirme uygulamalarının ne derece hayata geçirildiğini tespit etmek, çalışanların bu doğrultudaki tutumlarını belirlemek ve stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme sistemlerini kurmuş ve işlerlik kazandırmış örnek hizmet işletmelerinin uygulamalarından elde ettikleri yararlar ile karşılaştırmalı olarak analiz etmektir.



### 9.5. Hipotezler (Hypothesis)

Çalışmamız, belirlenen bir iş örgütündeki çalışanların performans değerlendirme sistemlerine yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla yürütülmüştür. Bu amaçla teorik kısımda tartışılan konular çerçevesinde araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

- Hipotez 1: Performans düzeyi bireysel iş planları ile belirlenir.
- Hipotez 2: Performans değerlendirme, insan kaynakları departmanının işidir.
- Hipotez 3: Performans değerlendirme sürekli gelişimi hedefler.
- Hipotez 4: Performans değerlendirme sonuçları kariyer gelişimine katkı sağlar.
- Hipotez 5: Performans değerlendirme sonuçları çalışanların motivasyon ve verimliliklerini etkiler.
- Hipotez 6: Ücret artışı, terfi vb. kararlar performansa göre belirlenir.
- Hipotez 7: Performans değerlendirme sonuçları düzenli olarak geri bildirilir.
- Hipotez 8: Eğitim ve geliştirme ihtiyacı performans sonuçlarına göre belirlenir.

### 9.6. Evren ve Örneklem (Total Field Under Survey)

Araştırma evrenini, model önerilecek hizmet işletmesinin genel müdürlüğü merkezi oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken söz konusu işletmenin Yönetim Kurulu Üyeleri, Genel Müdürü ve Genel Müdür Yardımcıları ile yapılan yüz yüze görüşmeler ve çalışanların şirket bünyesindeki görev tanımlamaları dikkate alınmıştır. Bu görüşmeler ve fikir paylaşımları sonucunda, şirket çalışanları içerisinde üst yönetim düzeyinde, fonksiyonel düzeyde ve operasyonel düzeyde yer alan çalışanların bir kısmı örneklem olarak seçilmiştir.

### 9.7. Araştırma Bulguları ve Yorumlar (Finding of Inquiry and Explanation)

Değerlendirmeye alınan soruların tanımlayıcı istatistik analizi çalışanların hangi hususlara ne oranda katıldıklarını göstermek adına değerli bilgiler içermektedir. Bu çerçevede yapılan analiz sonrasında elde edilen verilere aşağıda, Tablo 1'de yer verilmiştir.

Performans değerlendirme, belirli dönemlerde gerçekleştirilen ve sonuçları işletmelerin işleyiş sistemleriyle yakından ilgili olan bir süreçtir. Bu bağlamda model önerilecek işletmenin performans değerlendirme sistemini ele aldığımızda, Tablo 1'den de görüleceği üzere performans değerlendirmenin genel olarak bir sistem çerçevesinde gerçekleştirilmediği belirtilebilir.

Tablo 1'de anlamlılık düzeyi bakımından en yüksek değeri çalışanların performansının yükselmesinde amirlerinden destek beklemesi hususu almaktadır. Bunun yorumlanması sorunu algılayış şeklimize göre değişiklik arz edebilmekle birlikte genel itibarıyla denilebilir ki; çalışanlar performans konusunda insan kaynakları departmanından ziyade amirlerini daha etkili görmektedirler. Bunun doğal bir sonucu olarak da bu konudaki beklentiler de amirlerine yönelmektedir. Bu mentor, koç gibi çalışanlarına performansları ve kariyerlerini geliştirme konusunda yardımcı olabilecek bir yönetici tipine örgütte ihtiyaç duyulduğu, en azından genel bekleyişin bu yönde olduğu anlamına gelmektedir. Yine denilebilir ki örgütte yukarıdan aşağıya işleyen iletişim kanalları da açık olmalı, örgüt iklimi astların üstleri ile yapıcı birlikteliğini desteklemelidir.

Tablo 1'de anlamlılık düzeyi bakımından ikinci sırada en yüksek değeri (3,85) oranla performans değerlendirmenin motivasyon ve



verimlilik üzerinde etkili olduğu şeklindeki ifade almaktadır. Buradan da şöyle bir sonuca varmak yanlış olmasa gerektir: Çalışanların çok büyük bir kısmı şayet performans değerlendirme sonuçlarını bilirlerse, yani sonuçların düzenli geri bildirim yapılsa bunun hem verimliliklerini hem de motivasyonlarını etkileyeceklerine inanmaktadırlar. Bu çalışanlara neleri yanlış ya da doğru yaptıkları konusunda bir bilgi vermektedir. Zaten insan kaynakları yönetimi de bunu iddia etmekte ve son dönemde kamu yönetimi de dahil artık sicil-performans değerlendirme sonuçlarının açıklığı genel kabul görmektedir.

Bu noktada hem anketin tutarlılığını hem de çalışanların beklentilerinin tutarlılığını yansıtmaması bakımından katılım düzeyinin en yüksek olduğu üçüncü yargı, çalışanların performans değerlendirme ile iş tatmini arasında kurdukları bağıdır. Performans ile motivasyon ve verimlilik arasındaki bağa yüksek düzeyde katılanların performans ile iş tatmini arasındaki bağa da yüksek düzeyde katılımları şaşırtıcı olmasa gerektir. Performans değerlendirmesinin sonuçlarının geri bildirimlerinin önemi bu noktada da karşımıza çıkmaktadır. Değerlendirme sonuçlarını bilen, eksiklerini, artılarını gören çalışanların işlerinden daha fazla tatmin duymaları olasıdır.

Katılımın yüksek olduğu bir diğer husus da yine yukarıda söylenenleri doğrular nitelikteki değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişimine katkı sağlayacağı hususudur. Bu da yine değerlendirme sonuçlarının bildirim noktasına bizi götürmektedir. Çalışanlar performans sonuçlarının kariyerlerine etki yapacağı inancını taşımaktadırlar ve bu konuda kendilerine yardımcı olacaklarına inandıkları mercii de üstleridir.

Katılım düzeyinin yüksek olduğu son husus ise, performans değerlendirme sisteminin şirket stratejisinin bir uzantısı olmasıdır. Bilindiği üzere günümüzün gittikçe katılaşan rekabetçi ortamında, işletmeler çalışanları stratejik üstünlüğe sahip bir varlık olarak değerlendirmekte ve insana yapılan yatırımın işletmeye yapılan yatırım olduğu düşüncesinde birleşmektedirler. Nitekim stratejik insan kaynakları yönetimi açısından konuya bakıldığında, hem işletmelerin bütün fonksiyonlarının geçerliliği hem de insan kaynakları politikalarının tutarlılığı noktasında insan unsurunun tüm işletme stratejileri ile bağlantılı olması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. İnsan kaynakları yöneticileri, stratejik insan kaynakları planlarını ve politikalarını şirketin genel stratejisi ile birleştirmek durumundadır. Örneğin bir büyüme stratejisinin, etkili bir işe alma, eğitim ya da naklen atama gibi konuları da beraberinde getirmesi kaçınılmazdır. Bir işletmenin stratejik anlamda başarılı olabilmesi ve bunu sürekli kılabilmesi, tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştirilebilir.

En yüksek katılımları bu şekilde belirlemek mümkündür. Çalışanların en çok hangi hükümlere katıldıkları kadar nelere katılmadıkları da aynı ölçüde değerli veriler içermekte ve bunların analizi bir adım ileride model önerisinde bizlere değerli açılımlar sunabilmektedir. Katılımın en düşük olduğu alanlar iyileştirilmesi arzulanan alanlar olabileceği gibi bu hususun varlığı ya da yokluğu çalışanları pek de ilgilendirmiyor olabilir. Mesela ankete göre en düşük katılım performans değerlendirmesinin ayda bir yapıldığı noktasındadır. Yine çalışanlar performans değerlendirmenin bir iş yönetimi takımının ürünü olduğunu düşünmemektedirler. Bu noktada "iş yönetimi takımı" kavramının çalışanlarca bilinmiyor olabileceği ihtimali de rol oynamış olabilir. Bu analizde asıl önemli veri performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirimlerinin düzenli bir şekilde yapılıp yapılmadığına ilişkin soruya katılım derecesidir. Çalışanların en düşük katılım gösterdikleri hususlardan birisi de budur yani



çalışanlara göre geribildirim düzenli yapılmamaktadır. Bu husus, en yüksek katılım gösterilen ifadelerle kıyaslanacak olursa geribildirim yetersiz olduğu noktasına katılımın yüksekliğinin ne anlama geldiği daha iyi anlaşılabilir. Yine şirket çalışanlarının katılmadıkları ya da düşük düzeyde katıldıkları bir başka husus da performans değerlendirme sisteminin kalitesidir. Çalışanlar sistemin kaliteli olduğunu düşünmemektedirler. Bu noktada kalite ile ilişkili olduğunu iddia edecek olursak yanılmayacağımız bir diğer düşük katılımı hüküm de performans sonuçlarının terfi ve ücret artışına esas teşkil etmediği hususudur. Bu elbette ki sistemin kalitesini belirlemede tek başına yeterli bir husus olmamakla birlikte bunun varlığı ya da yokluğu bizim kalite algımızı etkileyecektir. Şirkette çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarının verimlilikleri ve motivasyonlarını etkilediğine ve bunun iş tatmininde de bir belirleyici olduğuna yüksek düzeyde katılmaktadırlar ancak bu inanca sahip çalışanların bulunduğu şirkette performans sonuçları ne terfi de ne ücret artışında belirleyici bir role sahip değildir. Buradan hareketle denilebilir ki önerilecek modelde performans değerlendirme sonuçları ile ücret ve terfi gibi yasal sonuçlar arasında bir bağlantı kurulmalıdır.

En çok katılımın ve en düşük düzeyde katılım gösterilen hükümlerin ilk beşlerinin değerlendirmesini yukarıda açıklandığı şekliyle değerlendirmek mümkündür. Katılımın diğer boyutlarını görmek için bkz. Tablo 1.

Tablo 1. Tanımlayıcı istatistik analizi  
(Table 1. Descriptive statistical analysis)

Değerlendirmeye Alınan Hususlar	Toplam	Minimum Değer	Maksimum Değer	Anlamlılık
Performans değerlendirme ayda bir defa yapılır.	40	1	4	2,10
Performans değerlendirme bir iş yönetimi takımının ürünüdür.	40	1	4	2,25
Performans değerlendirme sonuçları düzenli verilir.	40	1	4	2,40
Performans değerlendirme sistemi oldukça kalitelidir.	40	1	5	2,48
Ücret artışı, terfi vb. performansa göre belirlenir.	40	1	5	2,60
Performans değerlendirme sonuçları hakkında çalışanlar bilgi sahibidir.	40	1	5	2,70
Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerini sağlayacak örgüt iklimi vardır.	40	1	5	2,72
Çalışanlar performans kriterleri hakkında bilgi sahibidir.	40	1	5	2,75
Eğitim- geliştirme ihtiyacı performansa göre belirlenir.	40	1	5	2,77
Performans değerlendirme sistemi adil-güvenilirdir.	40	1	5	2,85
Performans değerlendirme sistemi performans geliştirme temeline dayalıdır.	40	1	5	2,85
Performans değerlendirme geleceği planlamada etkili olarak kullanılır.	40	1	5	2,87
Performans değerlendirme ortak bir değişim çabasının ürünüdür.	40	1	5	2,88
Performansın düşüşü halinde bölüm yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları gerekli tedbirleri alır.	40	1	5	2,88
İnsan kaynağı envanteri performans değerlendirme sonuçlarına dayanır.	40	1	5	2,90
Şirketin stratejik planlarında çalışanların performans hedeflerine yer verilir.	40	1	4	2,95
Performans objektif değerlendirilir.	40	1	5	2,98

Takım çalışması dikkate alınır.	40	1	5	2,98
Performans düzeyi bireysel iş planları ile belirlenir.	40	1	5	3,00
Performans değerlendirme işletmeye değer katacak hedefler üzerinde yoğunlaşır.	40	1	5	3,00
Optimum performans düzeyi için uygun örgüt iklimi yaratılır.	40	1	5	3,05
Performans değerlendirme insan kaynakları departmanının işidir.	40	1	5	3,08
Performans değerlendirme yasal örgütsel sonuçlara neden olur.	40	1	5	3,08
Şirket içi iletişim sistemi oldukça etkindir.	40	1	5	3,10
Performans değerlendirme belirli standartlara göre yapılır.	40	1	5	3,15
Performans değerlendirme yapılırken çalışanlar arasında ayırım yapılmaz.	40	1	5	3,18
Alınan kararlara tüm çalışanlar katılır	40	1	5	3,20
Performans değerlendirme sistemi kişisellik arz etmez.	40	1	5	3,22
Şirketin stratejik hedefleri hakkında çalışanlara yeterli bilgi verilir.	40	1	5	3,25
Performans değerlendirme tek taraflı süreçtir.	40	1	5	3,27
Performans değerlendirme sürekli gelişmeyi hedefler.	40	1	5	3,33
Performans değerlendirmeyi yapan konu hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	40	1	5	3,38
Performans değerlendirme sistemi şirket stratejisinin bir uzantısıdır.	40	1	5	3,47
Değerlendirme sonuçları kariyer gelişimine katkı sağlar.	40	1	5	3,68
Performans değerlendirmenin iş tatminine etkisi fazladır.	40	1	5	3,70
Performans değerlendirme sonuçları çalışanların motivasyon ve verimliliklerini etkiler.	40	1	5	3,85
Çalışanlar performansın yükselmesinde amirlerinden destek bekler.	40	2	5	3,93

#### 10. ARAŞTIRMA SONUÇLARINA GÖRE HİPOTEZLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ (EVALUATION OF HYPOTHESIS ACCORDING TO RESEARCH RESULTS)

Şirketin bizzat gözlemlenmesi ve araştırmada elde edilen bulgular sonucunda, model önerilecek hizmet işletmesinde gerçekleştirilen insan kaynakları faaliyetleri geliştirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Şirkette insan kaynakları kapsamında yürütülmeye çalışılan faaliyetler, stratejik insan kaynakları sürecinde yetersiz olarak kabul edilebilecek düzeydedir. Fakat şirket yöneticileri insan kaynakları yönetimi faaliyetleri noktasında yetersiz olduklarını kabul etmekle birlikte, bu eksikliği giderme çabası içindedirler. İnsan kaynakları yönetiminin bütün fonksiyonları gibi performans değerlendirme sisteminin de önemli ve gerekli olduğu düşüncesi tüm işletme yönetimi tarafından kesinlikle kabul edilmektedir. Araştırma ile ilgili olarak ortaya atılan hipotezler, elde edilen bulgular ışığında aşağıda sırasıyla değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Hipotez 1: "Performans düzeyi bireysel iş planları ile belirlenir." Tanımlayıcı analiz sonuçlarına göre, çalışanlar 3,00 anlamlılık düzeyinde ve yüzde analizinde de %41'lik bir dilimle bireysel iş planlarının performans düzeyinde belirleyici olduğu hükmüne katılmaktadırlar. Bu oranlar, bu yöndeki hipotezi doğrulamaktadır.

Hipotez 2: "Performans değerlendirme, insan kaynakları departmanının işidir." Araştırma kapsamındaki çalışanların %53'ü performans değerlendirme işinin insan kaynakları departmanının işi olduğunu belirtmekte, 3,08'lik anlamlılık düzeyi ile tanımlayıcı





analiz de bu sonucu doğrulamaktadır. Bu rakamlar hipotezin geçerliliğini ortaya koymaktadır.

Hipotez 3: "Performans değerlendirme sürekli gelişimi hedefler." Çalışanlar, çapraz tablo analizi sürecinde önemli bir çoğunlukla, tanımlayıcı analizde 3,33'lük anlamlılık düzeyi ile bu hususu destekleyerek hipotezi doğrulamaktadırlar.

Hipotez 4: "Performans değerlendirme sonuçları kariyer gelişimine katkı sağlar." Çalışanlar, tanımlayıcı analiz sürecinde 3,68, yüzde analizinde de %61'lik oranında katılım ile hipotezi doğrulamaktadırlar.

Hipotez 5: "Performans değerlendirme sonuçları çalışanların motivasyon ve verimliliklerini etkiler." Çalışanların %70 gibi büyük bir bölümü (tanımlayıcı analizde de 3,85'lik anlamlılık düzeyi) bu hükme katılmakta ve hipotezi doğrulamaktadırlar.

Hipotez 6: "Ücret artışı, terfi vb. kararlar performansa göre belirlenir." Çalışanların %50'si (tanımlayıcı analizde de 2,60'lık anlamlılık düzeyi) bu hükme katılmamaktadır. Kararsızlar ile birlikte bu oran %75'e ulaşmaktadır. Bu da hipotezi geçersiz kılmaktadır.

Hipotez 7: "Performans değerlendirme sonuçları düzenli olarak geri bildirilir." Çalışanların % 63'ü (tanımlayıcı analizde de 2,40'lık anlamlılık düzeyi) bu hükme katılmamaktadırlar. Bu da hipotezi yine geçersiz kılmaktadır.

Hipotez 8: "Eğitim ve geliştirme ihtiyacı performans sonuçlarına göre belirlenir". Çalışanların %48'i (tanımlayıcı analizde de 2,77'lik anlamlılık düzeyi) bu hükme katılmamaktadırlar, kararsızlar ile birlikte bu oran %68'e ulaşmaktadır. Bu oran, hipotezi geçersiz kılmaktadır.

#### **11. ARAŞTIRMA SONUÇLARI IŞIĞINDA HİZMET İŞLETMELERİ İÇİN ÖNERİLEBİLECEK KARŞILAŞTIRMALI BİR MODEL (A PROPOSED COMPARATIVE MODEL TO SERVICE ENTERPRISES IN LIGHT OF RESEARCH RESULTS)**

Performans değerlendirme süreçlerinde genel amaç, çalışanların amirleri tarafından yönlendirilmesi ve sürekli izlenerek, pozitif yönlerinden azami seviyede yararlanılması, geliştirilmesi gereken yönlerinin ortaya çıkarılması, kariyer planları ve ücretlendirmeye katkıda bulunacak bilgilerin oluşturulmasını sağlamaktır. Performans değerlendirme sisteminin amacı; çalışanların yöneticileri tarafından dönemsel hedefler vasıtası ile yönlendirilmesi ve sürekli izlenerek, iyileştirmeye açık alanların saptanması, pozitif yönlerinden azami seviyede yararlanılması, yetkinliklerinin geliştirilmesi, kariyer planları, eğitim ve ücretlendirmeye girdi oluşturacak bilgilerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktır. Bu değerlendirme her kademedeki çalışan için geçerlidir.

Çalışanların işindeki verimliliğini yetkinliklere dayalı performans değerlendirme sistemi aracılığı ile düzenli olarak izlemek ve bu doğrultuda motivasyon ve verimliliğini artıracak ödüllendirme sistemleri ve kariyer haritaları oluşturmak performans değerlendirme sisteminin temel amaçlarından biridir.

Çalışanlar, şirketin insan kaynakları politikaları ve stratejilerinin oluşturulmasına önemli ölçüde katkıda bulunmak durumundadır. Bu amaçla; model önerilecek hizmet işletmesi için, model alınan üç adet hizmet işletmesinin performans değerlendirme sistemleri uygulamalarından yola çıkılarak aşağıda ana hatları sıralanan karşılaştırmalı bir model belirlenmeye çalışılmıştır. Aşağıda ana hatları belirlenen karşılaştırmalı modelin hareket noktası kuşkusuz yapılan araştırma sonucu elde edilen model önerilecek hizmet işletmesinin genel müdürlüğü çalışanlarının görüş ve düşünceleridir. İlgili görüş ve düşüncelere bu başlık altında tekrar yer



verilmemiştir. Model olarak alınan diğer işletmelerin sistemlerinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi, araştırma bulgularının ve araştırmanın temeli olan hipotezlerin incelenmesi suretiyle ulaşılan model, kısaca aşağıdaki unsurları içermektedir;

- Çalışanların şirketin ortak değerlerini vizyon, misyon, ilke, politika, strateji ve hedeflerini öğrenebilmesi sağlanmalıdır,
- Şirketin hedeflerine ulaşması için çalışanın yapması gereken işler ve bu işlerin tamamlanma süresi net bir şekilde çalışanlara bildirilmelidir,
- Çalışanlara sunulacak hedefler gerçekçi ve uygulanabilir; ayrıca kişinin en üst performans düzeyine ulaşabilmesi adına motive edici ve destekleyici olmalıdır,
- Her dönemin başında, sona eren dönemin performans değerlendirme görüşmeleri tamamlanmalı, yeni dönemin hedefleri açıkça ortaya konulmalıdır. Hedef belirleme toplantılarında hem değerlendiren, hem de değerlendirilen bir önceki performans değerlendirme döneminin sonuçlarını göz önüne almalıdır,
- Kişisel hedefler, hem şirket genelinde belirlenen yıllık hedef ve stratejilerden, hem de departman hedeflerinden hareketle, karşılıklı görüşmelerle mutabık kalınarak belirlenmelidir. Yeni işe başlayan çalışanların kişisel performans hedefleri çalışmaya başladığı birinci ayın sonunda yöneticisi ile birlikte belirlenmelidir,
- Çalışanların performansları, her çalışan için amirleri tarafından yapılan izlemenin sonuçlarını içeren "Eleman İzleme Verileri Dosyası" takip edilebilir, çalışanlarla ilgili tüm pozitif ve negatif olaylar bu dosyaya kaydedilebilir,
- Her yönetici kendi bölümündeki kişilerin kişisel beklentilerini ve kariyer hedeflerini anlayarak, onların performanslarını takip ederek potansiyellerinden ne şekilde yararlanılabileceğini ortaya koymak durumundadır,
- Yıllık şirket hedeflerinden yola çıkılarak, önce departman hedefleri, sonra kişisel performans hedefleri belirlenmelidir,
- Şirketin ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle entegrasyonu sağlanmalıdır. Şirket mensubu olma bilincinin oluşturulmasında çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmayı geliştirici tedbirler sürekli olarak alınmaya çalışılmalıdır,
- Çalışanların performans değerlendirme sonuçları, bilgi ve beceri düzeyleri de dikkate alınarak kariyer planlarına veri sağlamayı hedeflemelidir, bununla birlikte çalışanların eğitim gereksinimleri de bu sonuçlardan yola çıkılarak belirlenebilmeli ve alınan eğitimler-eğitimsiler de değerlendirmeye tabi tutulabilmelidir,
- Normal düzeyde olan çalışanların daha yüksek bir performansa sahip olabilmeleri adına, işletme dışında eğitim programlarına, iş zenginleştirme ve geliştirme gibi uygulamalara tabi tutulmaları sağlanabilmelidir,
- Yine yeterli düzeyde olan çalışanların kendilerini daha da geliştirebilmeleri için performansı düşük olan çalışanlara yönelik olarak mentörlük görevi üstlenebilmelerine olanak tanınabilir. Bu kişilerin terfi ve kariyer planlamaları ile birlikte şirketin stratejik anlamda insan kaynakları planlarının hazırlanması sürecinde aktif rol alabilmeleri sağlanmalıdır,
- Üst yöneticiler ve amirler, gerek davranış ve çalışmalarıyla gerekse mesleki bilgileri ile örnek tavır ve davranışlar sergilemeye özen göstermek durumundadır,



- Çalışanların üstün performanslarından dolayı, performans zammı, işe giriş tarihine göre en az iki veya üç dönem üst üste istisnai derecede yüksek performans gösteren kişilerin bu performanslarını ücretlerine yansıtma amacıyla kullanılabilir,
- Yoğun ve tempolu çalışmayı eğlenceli hale getirmek amacıyla ve bu yolla motivasyonu artırıp dolayısıyla performans düzeyini yükseltebilmek adına, güzel sözler ve sloganlar paylaşılması, çalışanların sabah işlerine başlarken hareketli müziklerle karşılanması vb. gibi uygulamalar yapılabilir,
- Yönetici, çalışana kendisi hakkındaki değerlendirmeleri konusunda bilgi vermeli ve ondan da ileride yararlanılabilecek özellikleri, eğilimleri ve alabileceği ek görev/ sorumlulukları ile eğitim ve gelişme ihtiyaçlarıyla ilgili görüş ve düşüncelerini alabilmelidir,
- Tüm çalışanlar; müşteri odaklılık, ekip çalışması, yaratıcılık ve yenilikçilik, problem çözme ve inisiyatif kullanma becerisi, planlama ve organizasyon becerisi, iletişim, kar bilinci ve mesleki yetkinlik gibi konularda değerlendirilmelidir,
- Yöneticiler ise, insanı yönetmek, müşteri ilişkilerini yönetmek, kaliteyi yönetmek, parayı yönetmek, işbirlikleri ve ilişkileri yönetmek, geleceği yönetmek gibi konularda değerlendirilebilir,
- Performans değerlendirme görüşmeleri, geçmişin değerlendirilmesi dışında, geleceğin planlanması amacını da taşıyabilmelidir, kısaca performans değerlendirme bir cezalandırma aracı olarak tanımlanmamalıdır,
- Optimum performans değerlendirmesi, yılbaşı ve yıl ortasında insan kaynakları departmanı tarafından duyurulacak bir program çerçevesinde yılda iki defa yapılabilir. Bunun başlıca nedeni, yılda bir yapılacak uygulamanın uzun bir zaman aralığına sahip olmasıdır. Performansı hakkında daha sık aralıklarla bilgi alan kişi konu hakkındaki durumunu ve çalışmalarını daha kısa sürede gözden geçirebilme imkânına da kavuşabilecektir. Diğer yandan çok kısa aralıklarla performans değerlendirmesi yapılması, zaman ve emek kaybına yol açmakla birlikte sağlıklı bir değerlendirmenin yapılabilmesi için yeterli verilerin elde edilebilmesine de olanak tanımayabilir. Yıl ortasında yapılan ara değerlendirme sonunda puan verilmemeli ancak hedeflere ne kadar yaklaşıldığı, engeller varsa nasıl aşılacağı konuşularak kuvvetli ve iyileştirilmesi gereken alanlar belirlenebilmelidir. Ara değerlendirme, değerlendiren ve değerlendirilen tarafından imzalanan formların dosyalanmak üzere insan kaynakları departmanına verilmesi ile gerçekleşebilir. Yıl sonu değerlendirmesi, yılbaşında hedeflerin belirlenip iki tarafın da mutabık kalıp imzaladığı form baz alınarak yapılmalıdır. Yılsonu değerlendirmesinde puanlama yapılarak genel performans puanı belirlenmelidir. Değerlendirme sonunda her iki form da dosyalanmak üzere insan kaynakları departmanına teslim edilmelidir,
- Altı ayda bir yapılacak performans görüşmeleri sırasında yönetici ayrıca çalışanlarla; kariyer planları, şirket içi terfi, pozisyon değişikliği ve yetkinlikler gibi konularda görüşerek yönlendirmede bulunabilir,
- Hazırlanabilecek performans değerlendirme sisteminde, çalışanlara düzeylerine göre formlar düzenlenebilmelidir. Bu formlarda, her düzeye uygun ve o düzeydeki çalışanın performansı ile ilgili ifadeler yer verebilmelidir,



- Performans değerlendirmesi sonunda, çalışanla yapılacak görüşme oldukça önem taşımaktadır. Bu görüşmeyi yapacak yönetici konumunda olan kişinin gerekli bilgilere sahip olması kaçınılmazdır. Görüşmenin belirli bir plan dahilinde yapılması, varılan sonuçlar hakkında çalışanın bilgilendirilmesi, çalışana yönelik beklentilerin açıkça belirtilmesi gerekmektedir,
- Çalışanların en üst düzeyde performans sergileyebilmeleri için, performans değerlendirme, çalışma ortamı ve iletişimin düzenlenmesinde çalışan memnuniyeti anketi düzenlenebilir. İletişim, eğitim gibi faaliyetlerin sağlığı için departman bazında da toplantılar düzenlenebilir. Çalışma ortamının objektif olarak değerlendirilmesi adına görüş belirtme formu düzenlenebilir. Ücretlendirme, kariyer, tanıma, takdir ve özlük işleri gibi konularda insan kaynakları müdürü ile sohbet toplantıları düzenlenebilir. Olanaklar (yemek, personel servisi, bilgi sistem donanımı) hakkında konu bazlı anketler düzenlenebilir,
- Diğer yandan performans değerlendirme yönteminin kurumlara özel olması gerektiği, aynı modelin bir kurumda başarı sağlarken, diğer kurumda başarısızlıkla sonuçlanabileceği ihtimali her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

Bütün bu değerlendirmelerden hareketle, model önerilecek hizmet işletmesi için hazırlanabilecek bir performans değerlendirme sisteminin sahip olması gereken temel özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Performans değerlendirmesinde baz alınacak başlıca performans kriterleri bire bir çalışanları yerine getirdikleri görevlerle uyumlu olmalıdır,
- Değerlendirme objektif kriterler esas alınmak suretiyle gerçekleştirilmelidir,
- İşletme tarafından performans hedefleri belirlenirken aşırı esnek ve sınırlayıcı olunmamasına dikkat edilmelidir,
- Değerlendirme sürecinde elde edilen ölçüm sonuçları tüm ilgililerin anlayabileceği açıklıkta olmalıdır,
- Değerlendirme sonuçları dikkate alınarak gerçekleştirilen yasal uygulamalarda da objektiflik esas alınmalı, sonuçlar çalışanı işletmeden uzaklaştıracak ya da herhangi bir şekilde tehdit unsuru gibi algılamalarına yol açacak nitelikte olmamalıdır,
- Performans değerlendirme sürecince yapılacak değerlendirme ve elde edilecek sonuçların çalışanların yararına kullanıldığı yapılan uygulamalarla gösterilmeli, böylelikle onların sisteme olan güvenleri artırılmaya çalışılmalıdır,
- Performans değerlendirme sisteminin, insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları ile daima uyumlu olması sağlanmalıdır,
- Performans değerlendirme sisteminde uygulama için tek bir yöntem yerine, üstlerin görüşleri, kişinin kendi kendini değerlendirmesi, hedeflere ulaşma düzeyi ve karşılıklı görüşme yöntemleri gibi birçok yöntemin bir arada kullanılabilmesi sağlanmalıdır,
- Uygulanabilecek performans değerlendirme sistemi, hangi statüde olursa olsun kişinin birçok yönden değerlendirilmesini sağlayacak nitelikte olabilmelidir.



## 12. SONUÇ (RESULT)

İşletmelerde insan kaynakları fonksiyonu, örgütün başarısında ve başarısızlığında önemli rol oynamaktadır. Çünkü bu fonksiyonlar, çalışanları işe alma ve seçme, kaliteli bireyler yetiştirme, bu bireyleri eğitime ve onların performanslarını yükseltme, kısaca işletmenin hedeflerine ulaşması konusunda önemli rol oynar.

İnsan kaynaklarının başarısı ya da başarısızlığı üzerinde yorum yapılabilmesi için öncelikle onun objektif ölçülere göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Planlı, tarafsız ve sayısal verilere dayalı olarak yapılan performans değerlendirmesi, çalışanların görevlerindeki yeterlilik düzeyini ortaya koyabilmek adına önemli bilgiler sunar. Böylelikle çalışanlar, performanslarındaki üstünlükleri ya da aksaklıkları görebilme ve buna uygun çabalar gösterebilme eğilimine girer.

İşletmeler, yüksek oranda verimlilik, etkinlik ve etkililik düzeylerine ulaşmak için insan kaynaklarının performansını artırmaya gayret etmektedir. Bu bağlamda örgütler, en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanların belirli bir standardın üzerinde başarı göstermeleri ve kendilerini sürekli olarak yenilemelerini hedefler. İşletmenin başarısının devamı, üyelerinin üstün performans göstermelerine ve performanslarının değerlendirilmesine bağlıdır. Stratejik bir kaynak olan çalışanların önemi sadece onların kendi performans düzeyi ile ilgili değildir. İşletme için kullanılan her stratejik kaynağın etkinliği entelektüel sermayenin durumuna bağlıdır. Bu nedenle insan gücünü sürekli geliştirmek rekabetçi avantaj elde etmenin önemli bir yoludur. Yine çalışanlarının yeteneklerinin yönetici tarafından tanınması, eksiklerinin bilinmesi ve çalışmalarının gerektiği şekilde değerlendirilmesi performansı etkileyen önemli unsurlar arasındadır.

Performans değerlendirme sistemleri, işletmelerdeki tüm çalışanlara ve yönetici konumunda olan kişilere, mevcut koşullar hakkında güvenilir bilgiler vererek uygulanabilecek işletme stratejileri için veri sunabilen uygulamalardır. Fakat performans değerlendirme sisteminin kendisinden beklenen faydaları tam olarak sağlayabilmesi için, yapı olarak uygulandığı işletme ile uyumlu olması ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejilerle eşgüdümlü olarak yürütülmesi gerekmektedir.

Etkili bir performans değerlendirme sistemi, işgörenlerin belirli dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını sağlar. Kısacası günümüzde performans değerlendirmenin başlıca amacı, çalışanların performanslarını iyileştirmektir.

Performansın değerlendirilmesi sürecinde kuşkusuz, tek yönlü olma, araç hatası ve baskın özellik gibi birçok hata ile karşılaşabilmek olasıdır. Nitekim bu hatalara olanak tanımayan bir performans değerlendirme sistemi objektif olarak nitelendirilebilecektir. Performans değerlendirmede her çalışan için kalıplaşmış bir yöntem uygulanması değerlendirme sonuçlarının sağlığı açısından problem oluşturabilmektedir. Bu nedenle, çeşitli iş ortamları ve kişilere göre farklı yöntemler kullanılabilir. Kişisel değerlendirme, üstlerin-astların değerlendirmesi, eş düzeylilerin değerlendirmesi, müşteri raporları, eğitim sonuçları, kendini geliştirme düzeyi ve sicil raporları gibi yöntemler uygulanabilir.

Bütün bu sorunların çözümlenebilmesi için öncelikle çalışanların performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili teknik bilgiler verilirken bu kültürün yerleşmesi için de eğitim verilmelidir. Ankete katılan personelin performans değerlendirme sonuçları ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri arasındaki ilişki hakkındaki tutumlarını



değerlendirdiğimizde, çalışanların büyük çoğunluğu ilgili sonuçların eğitim sürecinde önemli olmadığını belirtmektedir. Bu durumun nedenleri olarak, sürecin katılımcı bir anlayışla oluşturulmaması ve yürütümünde çalışanlara söz hakkı tanınmaması gibi hususlar gösterilebilir. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki çalışanların %46'sı alınan kararlarda çalışanların rolünün olmadığını belirtmektedir. Eğitim ihtiyacının doğru belirlenmesi, etkili eğitim programlarının yapılabilmesi açısından performans değerlendirme verilerinin doğru yerde ve doğru zamanda kullanılması gereklidir. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için de, tutarlı ve koordineli bir şekilde sadece kağıt üzerinde yapılan düzenlemelerden ziyade kararlı bir yapının oluşturulması, istikrarlı bir şekilde sürekli uygulanması gerekmektedir.

Şirket çalışanlarınca, mevcut performans değerlendirme sürecinin terfi, kariyer ve eğitim çalışmalarına gerekli altyapıyı sunmadığı düşüncesi yukarıda da belirtildiği gibi ağırlıklı olarak benimsenmektedir. Çalışanların önemli bir çoğunluğu bu konuda şirketin yetersiz olduğunu düşünmektedir. Görevde yükselmenin şahsi ilişkilere dayalı olmasını engellemek ancak kariyer yönetimiyle bağlantılı bir performans değerlendirme sistemi ile mümkün olabilir. Bununla birlikte, başarılı bir performans değerlendirme sisteminin ön koşulu, etkili bir bilgi alış-verişinin sağlanması gerçeğidir. Bu noktada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler her şeyden önce, iyi bir iletişim altyapısı oluşturmaları ve tüm çalışanları bu altyapının işlerliği konusunda inandırmalıdır. Böylece personelin duyduğu çekinceler ve güvensizlikler de azaltılabilir. Yine değerlendirme sonuçlarının ve gerekçelerinin çalışanlarla paylaşılması performans değerlendirme sürecinin sağlığı açısından gereklidir.

Performans değerlendirme çalışmaları, elde edilen verileri çalışanlar adına şirkette alınacak yasal kararlar noktasında kullanmak amacıyla yapılır. Yine, performans değerlendirmesinde amaç insanların kendilerini değil, performanslarını değerlendirmektir.

Bu değerlendirmeler ışığında çalışmamızda, önemi gün geçtikçe artan stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme konusu, sistematik bir süreç içinde incelenerek ve mevcut araştırma bulguları çerçevesinde Güven Sigorta T.A.Ş. için bir performans değerlendirme sistemi modeli belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu modelin, performans değerlendirme sistemleri açısından başarılı olmuş birden fazla işletmenin uygulamalarından yola çıkılarak oluşturulmasına özen gösterilmiştir. Burada belirlenmeye çalışılan modelin örnek alınan diğer modellerden farkı, performans değerlendirmesi konusunda değişik uygulamalara sahip ve başarılı olarak nitelendirilen, her bir model işletmeden belirli örnekler alınması suretiyle oluşturulan farklı bir kombinasyona sahip olmasıdır. Kısaca model, performans değerlendirmesi hususunda önemli çeşitlilikler içermektedir.

Karşılaştırmalı olarak belirlenen modelde, mevcut uygulanan performans değerlendirme sürecinden farklı olarak, değerlendirmenin önceden tüm çalışanların katılımı ile belirlenecek hedefler çerçevesinde gerçekleştirilmesi esas alınmaktadır. Yine belirlenen modeldeki değerlendirmenin amacı, sadece geçmişi değerlendirmek değil aynı zamanda geleceğe dair de bazı hedeflerin tespitine yardımcı olabilmektir. Bu amaçla, elde edilen performans değerlendirme sonuçlarının şirkette alınacak yasal kararlarda (eğitim, ücret, terfi vb.) veri olarak ele alınması modelin bir diğer önemli özelliğidir. Modelde, çalışan katılımı, takım çalışması, şirketin stratejik hedefleri ile çalışanların hedeflerinin bütünleştirilmesi ve amirlerin sürece destek vermesi gibi konular üzerinde de önemle durulmaktadır.



Sonuç olarak stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde karşılaştırmalı olarak önerilen performans değerlendirme sisteminin, mevcut sisteme göre amaçlara hizmet etme yeteneğinin ve uygulanabilirliğinin yüksek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Fakat bu model uygulamaya aktarılmadan önce, modelin şirkete ve çalışanlara uyumu açısından şirket genelinde bir altyapı çalışması yapılmalıdır. Modelin başarısı, şirketle uyumlaştırılması ve tüm çalışanların modele inanmalarına ve dolayısıyla katılımlarına bağlıdır. Çünkü şirkette kurulacak performans değerlendirme sisteminin hazırlanan programlar ve alınan kararların uygulanması konusunda yöneticilere bilgi vermede, çalışanların hâlihazırdaki performansını şirket amaçlarına uyarlamada, tercihlerini ve davranışlarını yönlendirmede ve belirlenen hedefleri gerçekleştirmede büyük önemi vardır.

Model önerilecek hizmet işletmesinin genel müdürlüğü bünyesinde gerçekleştirilen tutum araştırmasında elde edilen sonuçlar bağlamında stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında performans değerlendirme süreci; kalite, güvenilirlik, değişim, konu hakkında bilgi sahibi olunması, motivasyon ve verimlilik; stratejik hedeflere katılım, uygun örgüt iklimi, iş tatmini gibi önemli hususların ön plana çıkarılması suretiyle daha etkin bir şekilde daha fazla etkinlik kazanacaktır.

#### **KAYNAKLAR (REFERENCES)**

1. Aydoğdu, H., (2001). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
2. Kutal, G. ve Büyüksulu, A.R., (1996). Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul.
3. Aykaç, B., (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
4. Fındıkçı, İ., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
5. Örucü, E. ve Köseoğlu, M.A., (2003). İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme (KİT' ler İçin Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi), Gazi Kitabevi, Ankara.
6. Düren, Z., (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
7. Fındıkçı, İ., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
8. Sabuncuoğlu, Z., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
9. Ulrich, D., (1997). Human Resource Champions, Harvard Business School Pres.
10. Keçecioğlu, T., (2003). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Sistem Yayınları, İstanbul.
11. Uyargil, C., Özçelik, O. ve Dünder, G., (2001). Cranfield Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu, İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 408, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 11, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, İstanbul.
12. Martell, K. ve Carroll, S., (1995). "How Strategic is HRM", Human Resource Management.
13. Barutçugil, İ., (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, 1. Baskı, Mart, İstanbul.



14. Akyüz, Ö.F., (2001). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayınları, İstanbul.
15. Uyargil, C., (1994). "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No: 262, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 154, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul.
16. Şenkal, A., (2008). "Yeni Binyılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", <http://www.ısguc.org>, Erişim Tarihi:21.03.2008.
17. Aydoğdu, H., (2001). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
18. Bayraktaroğlu, S., (2008). " Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İş Yerinde Öğrenme Boyutu", <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook>, Erişim Tarihi:15.02.2008.
19. Harrison, R., (1993). Human Resource Management: Issues and Strategies, Singapore, Addison-Wesley Publishers.
20. Maksimovic, M., (2003). Strategic Human Resource Management In International Management, Strategy Menadzment, Vol: 7, No:1-2/2003 September, Faculty of Economics, Subotica.
21. Barutçugil, İ., (2008). "Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları", <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/peryonhtm>, Erişim Tarihi: 30.03.2008
22. Maksimovic, M., (2003). Strategic Human Resource Management In International Management, Strategy Menadzment, Vol: 7, No:1-2/2003 September, Faculty of Economics, Subotica.
23. Barutçugil, İ., (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, 1. Baskı, Mart, İstanbul.
24. Dinçer, Ö., (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 6. Bası, İstanbul.
25. Werther, W.B. ve Davis, K., (1996). Human Resorurces and Personnel Management, 5 th., Ed., Mc. Graw Hill, New York.
26. Beardwell, J. Holder, L. ve Claydon, T., (2004). Human Resource Management A Contemporary Approach, Fourth Edition, Prentice Hall.
27. Akyüz, Ö.F., (2001). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayınları, İstanbul.
28. Barutçugil, İ., (2008). "Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları", <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/peryonhtm>, Erişim Tarihi: 30.03.2008
29. Uyargil, C., (1997). " Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme", İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi, Yıl:1, Sayı:8, İstanbul.