

# Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma

M. Nafiz DURU<sup>1</sup> Müge KORKMAZ<sup>2</sup>

## zet

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesi algısının belirlenmesidir.

Bu amaçla araştırmanın örneklemini oluşturan zel Rumeli Hastanesi ve İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesinde alışan 118 personele İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme leği anketi 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.

*Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, insan kaynakları, değerlendirme puanları*

## Significance of the performance assesment in human resource management and a case study

## Abstract

*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.*

---

<sup>1</sup> İA Prof. Dr. Endstri Mh. Bl. Başkanı

<sup>2</sup> MS, zel Rumeli Hospital, İstanbul

Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki nemi üzerine uygulamalı bir araştırma

**Keywords:** *Performans evaluation, human resources, evaluation points*

## **Giriş**

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 ne çıkmıştır. İnsan kaynaklarının başarısı işletmelerin başarısı durumuna gelmiştir. Bu nedenle yüksek performanslı ve güçlü işletmelerin ancak girişimci, yetenekli, 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 çıkmaktadır. Bunun yanında insan kaynakları yönetiminde performans yönetimi, personel güçlendirme ve koçluk uygulamalarının nasıl ve ne şekilde yapılacağı da ayrıca bir sorun olmaktadır.

Organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi unsuru olarak ön plana çıkan performans değerlendirme; günümüzde organizasyonun en önemli rekabet unsurunu oluşturan yetişmiş insan kaynağının organizasyon amaçlarına uygun olarak belirlenecek ölçütlere uyarak yeterliliklerini, eksikliklerini, eğitim gereksinimlerini ölçen ve bu gereksinimlerin karşılanması için alınması gereken tedbirleri belirleyen bir metodlar bütünüdür. Kariyer planlaması ise, kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve kariyer yaşamında ilerlemesinin planlanması olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık ise; kişilerin organizasyona olan bağının kuvveti, organizasyon ve kişi arasında oluşan uyum seviyesi olarak bilinmektedir.

## **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. İştihad 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 leği 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 geliştirilmesine önem verilmiştir. Geleneksel serbesiyetçi dönemin fabrika yönetim görüşü etkinliğini korurken, çalışanları, organizasyonun üretim girdilerinden biri olarak değerlendirilmeye devam edilmiştir. 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 uğraşmıştır (Gök, 2005: 24).

Bilimsel yönetimin öncüsü olarak bilinen Frederick W.Taylor'a göre, bilimsel yöntemlerle belirlenen çalışma şekli çalışanların ücretlerini ve verimliliğini arttıran organizasyonun karlılığını ve üretimini yükseltmekte ve tüketicilerin düşük fiyatlarla mal satın almalarını sağlamaktadır (Özalp, 2000: 48). Bu bakış tarzıyla bilimsel yönetim anlayışının insan 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 sağlanamı ve en önemlisi genel olarak "emek" olarak tanımlanan insan kaynağıdır (Açıklalın, 1994: 10).

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 desteklemektedir (Aksoy, 1986: 12).

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 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 artırması, 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 alır (Fındıkçı, 1999: 14).

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 kanallandırmaktır (Türkel, 1998: 41).

Örgütlerde insan kaynakları konusu 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 anlaşılabilir (Aldemir, 2001: 21). Kısaca, bir kuruluştaki bütün çalışanlar “insan kaynaklarını 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 tarafıyla kurum yönetiminde kilit işlev gören bir fonksiyona sahip olduğu söylenebilir (Fındıkçı, 2000: 14). İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, bütün insanları en verimli, doğru ve etkin bir biçimde geliştirmeyi ve yönetmeyi kapsayan sistemler bütünüdür.

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 kanıtlanamamıştır<sup>15</sup>. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımında ise; strateji, gelişmeyi ve değişimi sağlayan, beklenmedik değişiklikleri kontrol altına almaya çalışan organizasyonun çevre ile uyumunu kolaylaştıran, bir yönetim aracıdır (Barutçugil, 2005: 55).

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 tüketendir (Sabuncuoğlu, 2004: 35). 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

Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma

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 organizasyonunun geliştirilmesi, işçilerin eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı içermektedir (Fındıkçı, 2003: 15).

## 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi

İnsan Kaynakları yönetiminin verimliliği artırmak ve çalışma hayatının niteliğini arttırmak üzere iki ana hedefi bulunmaktadır (Kaynak, 2000: 15). Bingöl’e göre, İK yönetiminin esas hedefi sosyal ve ahlaki sorumluluk anlayışı ile işgörenlerin örgüte olan yaratıcı katkıları 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 varılır (Bingöl, 2003: 14).

- **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 etkenliğini sağlamaya çalışır. İK yönetimi örgütün gereksinimleri kadar çalışanların gereksinimlerini de göz önünde bulundurmalıdır. Bir örgütte 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 değildir (Kaynak, 1998: 15).

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 sorusunu da İKY yanıtlamalıdır (Bingöl, 2003: 15).

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 gerçekleştirilir (Fındıkcı, 2003: 15). İnsan kaynakları 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 olmasını, bu bağlamda işçi devir oranının hızla artmasını beraberinde getirir. Etkin bir eğitim geliştirme sistemi uygulanmadığı için işçilerin performansı düşer. İşçiler aldıkları ücretlerden yakınlar ve endüstriyel ilişkiler bozulur. Sonuç olarak, yaşadıkları doyumsuzluk nedeni verimli olamayan işçiler işten çıkarılır. Bu nedenle zaman alıcı, maliyeti yüksek, davalar ile

Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma

uğraşılır. Bu şirketin ne kadar başarılı ve etkili yöneticileri olursa olsun, başarısızlık kaçınılmazdır. 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 hedeflemektedir. (Bingöl, 2003, 10).

### **3. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri**

#### **a) Yeterlik İlkesi**

stlenilen 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 incelenebilir (Dolgun, 2010: 22).

#### **b) Kariyer İlkesi**

Kariyer, genel olarak, hayat boyu devam eden bir is, bir uğraştır. Spesifik olarak kariyer, genç yaslarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar devam ettirilen bir uğraştır. Kariyere bu nedenle yaşam uğraşı denmektedir (Canman, 2000: 20). Başka bir deyişle kariyer, seilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha çok kazanmak, daha çok saygınlık, daha çok sorumluluk almak, erk ve prestij elde etmektir (Can, 2001: 17).

#### **c) 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 insiyatiflerini kullanmaları sağlanamıyorsa o işletmede etkinlikten söz etmek anlamsızdır. Dünyanın her yerinde ekonomik gelişme konusunda çaba sarf edilirken işletmeler her zaman hareketli bir öğe olarak değerlendirilir. Hlbuki 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 saygı duymak gerekir. İşletme belirlediği vizyon ve misyonunu hayata geçirmek istiyorsa insan kaynağının motivasyonunu sağlamalı ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır (Döven, 2003: 13).

#### **d) Eşitlik İlkesi**

Eşitlik ilkesi, İKY'nin en önemli ilkelerinden biridir. Çalışanlar arasında ırk, cinsiyet dil, vb. ayrımı yapılmaksızın her çeşit işlemede, 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 alınmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 20).

#### **e) Güvence İlkesi**

Çalışan çalıştığı işletmeden güvence bekler ve bu onun doğal hakkıdır. Tüm çalışma yaşamını işletmeye aday bir birey, karşılığında hizmet güvenliği arar; ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmak 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 kitapçıkları dağıtılabilir. Çalışan günlük çalışmayla geleceğe yönelik konularda beklediği güvenciyi bu kitapçıktan öğrenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 22).

#### **f) 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 verilmelidir.

### **4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

İKY amaçlarına ulaşmak için yerine getireceği belirli fonksiyonlar vardır. Bu fonksiyonlar şunlardır:

Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İnsan Temin ve Seçimi
- Performans Değerlendirme
- Kariyer Planlama
- cret 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. İ faktörler ise, çalışanların iş özellikleri, bireysel özellikleri, organizasyonel nitelikler ve bireyler arası ilişkilerdir (Yüksel, 2000: 50).

### **a)Performans Kavramı**

Sözlük anlamı olarak performans kelimesi yapma, yerine getirme, uygulama, bir görevi başarabilme gcu 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 kavramdır (Bayyurt, 2011: 578).

En temel tanımı ile performans, verimliliğin ölçülmesi anlamına gelmektedir. Bu lme kurum için yapılırsa kurumsal, çalışanlar için yapılırsa personel performans değerlendirmesi amacı taşımaktadır ve işletmelerin personel politikasının aktifliğini ölçmede yarar sağlamaktadır (Helvacı, 2002: 156).

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 tanımlayabiliriz (Baş, 1991: 3).

Bir başka tanıma göre performans, tanımlanan Şartlara göre bir için yerine getirilme seviyesi ya da çalışanın davranış Şekli olarak tanımlanmaktadır. Bir başka anlatımla, performans, "Bir çalışanın belli bir zaman dilimi içinde kendisine verilen vazifeyi tamamlamasıdır (Bingöl, 1996: 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 tanımlanmaktadır (Şahin, 2001: 44).

Bir işletmenin sahip olduğu varlıkları değerlendirerek kendisinden istenen ekonomik değer ve yararı gerçekleştirilebilir derecesi, onun performans düzeyini belirlemektedir. Beklenen değer ile gerçek değer arasındaki bağlantı performans düzeyinin gruplandırılmasına ilişkin üç düzey ortaya koymaktadır. Buna göre performans; varlıkların kullanımını 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 adlandırılmaktadır (Barkey, 2002: 26).

Performans amacının belirlenmesinde belli ölçütlerden yararlanılmaktadır. İdeal standart kavramı, işletmenin etkinlik alanındaki en iyi şirket ya da şirketlerin performans düzeyini göstermektedir. Performansın amacı ise belirlenen standartlar çerçevesinde, ölçülebilen bir ürün ya da hizmetin hedeflenen başarı düzeyidir (Akal, 1996: 10).

Performans anlayışının gelişim süreci içinde ikinci öneme sahip boyut verimliliklerdir. 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 kaymıştır (Halis, 2003: 170).

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 almaktadır. Başarı (performans) kavramı da, kişinin özellikleri ve becerilerinin işiyle ilgili olarak düzenlenmiş, işletme başarı standartları ile karşılaştırılması sonucunda oluşmaktadır.

## **b) Performans Değerlendirme Kavramı**

İşi değil, işi yapan çalışanı ve onun başarisını veya işteki başarisızlığını değerlendiren performans değerleme tekniğinin bazı kaynaklarda "verimliliğin değerlendirilmesi", "yetkinliğin ölçümü", "başarı değerlemesi", "alışmanın değerlendirilmesi" veya kamu kuruluşlarında olduğu gibi, "tezkiye", "sicil" gibi isimler şeklinde değerlendirildiği gözlemlenmektedir. Grldğu gibi başarı değerlemeye farklı isimler verilmektedir. İngilizce kaynaklarda; sınıflandırma, derecelendirme anlamında "rating", değerleme anlamında "evaluation", lme anlamında "appraisal" kelimeleri kullanılmaktadır. Aslında bunların kullanılmasını belirleyen etken değerlemenin içerdiği çalışan kesimidir. Değerleme gzetimci, işi, yönetici, memur, teknik ya da satış personeli için gerçekleştiriliyorsa kullanılacak kelime de farklılık göstermektedir. rnek olarak; işiiler için liyakat değerlemesi (merit rating), memur ya da yöneticiler için başarı değerlemesi (performance appraisal ya da performance rating), yöneticiler için etkinlik derecelemesi (efficiency rating) gibi karşılıklar kullanılmaktadır. Hangi çalışanın özellikleri lluyorsa "değerleme" karşılığı olarak kullanılan kelime buna göre farklılaşmaktadır. Genel olarak, performans değerlendirme, bireyin becerilerini, potansiyel gücünü, işi alışkanlıklarını, hal / hareketlerini ve benzer özelliklerini, diğeriyle karşılaştırarak gerçekleşen sistematik bir ölçmedir.

Performans değerlendirme, çalışma sonuçlarını geliştirmek amacıyla performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsamaktadır. Performans değerlendirme, kişilere ve çalışma gruplarına performans geri bildirimini (dönüt) sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin esasını oluşturmaktadır. Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, başarisızlıkları ve gcl yönleri ortak bir değerlendirmeye alan sistematik bir süreçtir. Ayrıca, mesleki geliştirme danışmanlığı, örgütte insan kaynaklarının trllğ ve gcl yönleri hakkında bilgi sağlamakta ve bu dönemde çalışan performansını geliştirmede ödüller kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmesini özetle tanımlamak gerekirse, bireyin işteki başarı düzeyi hakkında bir yargıya varma işlemidir, şeklinde tanımlanmaktadır. Performans değerlendirmesi, 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 bulunmaktadır (Aşkun, 1976: 21). En genel anlamıyla performans değerlendirme, bireyin yapacağı işe ve bu işi için sahip olduğu gizil niteliklere göre kişisel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma düzeyinin belirlenmesidir.

Performans değerlendirme konusuna geniş olarak alt başlık altında değinilmiştir. Amaç belirleme istenilen özellikte bir performans çeşididir, performans değerlendirme, çıktıların değerini belirlemede, ödül sistemleri istedik 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 oluşmaktadır.

İş stratejileri, bir örgütün başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi 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 yöneltmektedir. 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. Eğer teknoloji fazlaysa ve çalışma gruplar için dizayn edilmişse, performans yönetimi grup davranışları üzerine yönelmektedir.

Sonuç olarak, bir örgütte çalışanın katılım düzeyi performans yönetimi uygulamalarının doğasını belirlemektedir. Eğer örgütte, katılım düşük seviyede, aşırı merkezizetçi bir yapıda ise amaç belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri resmileştirilmekte, yönetim tarafından idare edilmektedir. Katılımın yüksek olduğu zamanlarda, gerek yönetim gerekse de çalışanların, performans amaçlarının belirlenmesine, değerlendirilmesine katılımın sağlanması gerekmektedir. Yüksek katılımlı örgütlerde, çalışanlar performans yönetiminin bütün aşamalarına katılım eğilimi göstermektedirler. Bu örgütlerde çalışanlar, hem performans yönetimi uygulamalarına hem de tasarlanmasına katılmaktadırlar.

## **I. Performans Değerlendirmenin Amaçları**

Bu amaçları şöylece sıralayabiliriz;

### **i. Yönelimsel 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 yönelimsel amaçları ise; daha fazla sorumluluk isteyen işlerde

Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma

Çalışabilecek personellerin belirlenmesi, insan gücü planlamasında, ücret ve toplumsal yardımların belirlenmesinde kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, personel ücretlerinin belirlenmesi aşamasında kullanılan en önemli araçlardandır (Dicle, 1982: 11).

## **ii. 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 alınabilmektedir.

Performans değerlemesi, esas olarak iki yöntemle çalışanların gelişimine katkıda bulunabilmektedir. Öncelikle, z-değerleme yapma olanağı bulan çalışan kendi kendine hatalarını öğrenebilmekte ve düzeltici önlemleri kendisi alabilmektedir. İkinci bir yöntem ise, değerleme 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 gerekmektedir. Bir başka anlatımla bu uygulama, sorunları beraber belirleme ve çözüm bulma uygulamasıdır (Aldemir, 1993: 214)

## **iii. Eğitsel Amaçlar**

Personel değerlendirmesi bilgileri, eğitime ihtiyaı olan çalışanın belirlenmesinde önemli bir kaynaktır. Her bir kişi için gerçekleştirilen değerlendirme çalışmaları, çalışanların kişisel olarak gcl ve zayıf oldukları konuları ve alanları belirlemek için kullanılabilir. Bu tarz bilgiler, ayrıca çalışanların oluşturduğu örgütün eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine destek olmaktadır (Geylan, 1996: 142).

## **II. Performans Değerlendirmenin Yararları**

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

- Personelin başarisının adil ve standart ölçütlerle llmesi,
- 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 oluşturması.

### **III. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Bu yöntemleri şöyle sıralayabiliriz;

#### **i. 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 kapsamaktadır<sup>131</sup>. Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı performans değerlendirme yöntemi, birbirinin yerini alma ve alternatif sıralama, ikili karşılaştırma ve zorlanmış dağıtım yöntemi şeklinde ayrılmaktadır.

#### **ii. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler**

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

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 tanımında yer almaktadır. Ekip bazlı performans değerlendirmede üç etkenden yararlanılmaktadır (Knouse, 1996: 2002). Bu etkenler şöylece sıralanabilir.

- Ekip tarafından, süreç kalitesini baz alan süreç geliştirme çabası: Ekip tarafından başarılı 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

Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma

yesine verilmektedir.

- Ekibin süreç geliştirme çabalarına kişinin katkısı: Kişinin katkısı; takım toplantılarında yapılan katkısı, kişi tarafından yapılacak süreç analizi gibi konuları kapsar. 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.

### **iii. Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler**

Bireysel performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler de hedeflerle yönetim, çalışma standartları yaklaşımı, doğrudan endeks yönetimi ve metin değerlendirmesi şeklinde uygulanmaktadır.

### **iv. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi**

Çalışanların başarılı olabilmeleri için işlerinin sorumluluklarını üstlenebilecek beceride olmaları gerekmektedir. Bu da verimli çalışmayı, geri beslemeyi ve sürekli olarak öğrenmeyi gerektirmektedir. 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 sağlanmaktadır (Bilge, 2003: 9).

360 derece değerleme yaklaşımı içerisinde benimsenen ana fikir, sekiz ana yetenek alanında çalışanın performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, farklılaşımlara uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, vazifenin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesidir (Yüce, 2003: 28).

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



## 5. Uygulama

Araştırmamız, insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme algısının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda bir anket düzenlenmiş ve 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 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 kurgulanmıştır:

H<sub>1</sub>: Cinsiyete göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>2</sub>: Medeni duruma göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3</sub>: Yaşa göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>4</sub>: Mezuniyet durumuna göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>5</sub>: Mesleki kıdeme göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>6</sub>: Çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### a) Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini İstanbul İli'nde bulunan biri özel biri de devlet olmak üzere iki hastane oluşturmaktadır. Bunlar Özel Rumeli Hastanesi ile İstanbul Eğitim ve

Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma

Araştırma Hastanesidir. rneklemimiz bu hastanelerde çalışan kişiler arasından rastgele seilen 118 çalışandan oluşmaktadır.

## **b) Araştırma Verilerinin Toplanması**

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

## **c) Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular**

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

## **d) İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme leği**

Veri toplama araçlarından biri olarak “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme leği” 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 tutarlılığını analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceğini bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenirlilik analizinin amacı verilerin raslantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir.

Güvenirlilik analizi seilen örneğin güvenirliliğini, tesadfliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ) değerine göre karar verilir (Kalaycı, 2009: 405).

$\alpha$  değeri,  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise Güvenilir değil

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise Düşük güvenirlilikte

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  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

Yukarıdaki tabloda [Tablo 4.1.] görüleceği üzere 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.

#### e) 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:

$H_0$ : 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, p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise  $H_0$  hipotezi reddedilemez ve

Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma

ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır (Ergün, 1995: 86).

#### **f) Araştırmanın Sınırlılıkları**

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

#### **g)Bulgular**

Anketimizdeki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımlarının analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

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 arttırılmasıyla mümkündür. İşletmelerde alışan bireylerin daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının ön plana çıkartılması, verimliliklerinin arttırılması 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 araştırmamızın sonunda 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.

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.

Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma

## KAYNAKLAR

- Açıkalin, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Akal, Z. (1996). *İşletmelerde Performans lçm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, Yayın no: 473.
- Aksoy, Ő. (1986). *Personel Yönetimine Giriş*. Ankara: METU, s.12.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (1993). *Personel Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Aşkun, İ.C. (1976). *İşgören Değerlemesi*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 158/100.
- Ataay, İ.D. (1990). *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 235.
- Barkey, J.B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Barucuğil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayyurt, N. (2011). *İşletmelerde Performans Değerlendirmenin nemi Ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler*. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 53, s.578.
- Bilge, H. (2003). *İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü*. Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, s.9.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. 2. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ő.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara, Yargı Yayın Basım Dağıtım A.Ş.
- Dicle, Ü. (1982). *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43.
- Dolgun, U. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Döven, S.M. (2003). *Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya ili çevresinde bir uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 248.
- Ergün, M. (1995). *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS)*, Ankara: Ocak Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Geylan, R. (1996). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Gök, S. (2005). *XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi ve GSM Sektörü Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2003). *Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Helvacı, A.M. (2002). *Performans Yönetimi Sürecinde Değerlendirmenin Önemi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt. 35, s.156.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*. 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaynak T. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 276.

Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma

Knouse, S.B. (1996). *Management Perspectives On Tqm Concepts and Pratics*.

Özalp, İ. (2000). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

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

Türkel, A. (1998). *Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Yüce, P. (2003). *360 Derece Değerlendirme, Düşünmeden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.