

# ***Modern Performans Değerleme Yöntemleri ve Azerbaycan'daki İşletmelerde Uygulanması***

***Yrd. Doç. Dr. Fırat BAYIR<sup>1</sup>***

***Doç.Dr. Zelha ALTINKAYA<sup>2</sup>***

***Aynur MAMMADOVA<sup>3</sup>***

## ***Özet***

Performans değerlendirme son yıllarda, hem kamu hem de özel kesimde sıklıkla üzerinde durulan konulardan biridir. Günümüzde özellikle de örgüt ve yönetim alanında yaşanan gelişmeler performans değerlendirme sistemini ön plana çıkarmıştır. Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en teknik ve karmaşık boyutlarından birisidir. Hem sistemin kurgulanması hem de yürütülmesi, daha donanımlı bir insan kaynakları birimini ve profesyonellerini gerektirmektedir.

Bu çalışmada, insan kaynakları kavramını, işletmeler açısından önemi ve yararları, performans değerleme sistemleri, performans değerlemenin amacı ve önemi, kullanım alanları ve bu gibi konulara açıklık getirilmiştir. Performans değerlendirme yöntemlerinin Azerbaycan'daki kamu ve özel kurumlarda nasıl uygulandığı araştırılmıştır. Bu araştırmayla firmaların yapısal özellikleri, performans değerlendirme kriterleri ve performans değerlendirme

---

<sup>1</sup> İlgili Yazar, İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi, Öğretim Üyesi  
firatbayir@aydin.edu.tr

<sup>2</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi, Öğretim Üyesi  
zaltinkaya@aydin.edu.tr

<sup>3</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Bölümü,  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
economist941@hotmail.com

tekniklerinin kuruma etkileri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma kapsamında, Azerbaycan'da Bakü ilinde faaliyet gösteren, kamu kuruluşları ve yerli ve yabancı sermayeye sahip özel kurumlar baz olarak alınmıştır. Borsada işlem gören 5 devlet ve 14 özel şirket üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** performans, performans değerlendirme, motivasyon, Azerbaycan, özel sektör, işletme

### **Abstract**

*Performance evaluation in recent years, is one of the issues highlighted in both the public and private sectors often. The current developments particularly in the areas of organization and management has brought to the fore the performance evaluation system. Performance evaluation is one of the most technical and complex aspects of human resources management. Editing of both system implementation requires a human resources department and better equipped professionals.*

*In this study, the concept of human resources, business and the importance and benefits, performance appraisal systems, performance objectives and importance of evaluation, application areas and clarify such matters. Performance evaluation of public and private institutions in Azerbaijan was investigated how it's implemented. Structural characteristics of companies with this research, we aimed to determine the relationship between the drying effects of performance evaluation criteria and performance evaluation techniques. In the research, operating in Baku in Azerbaijan province, it was taken as a basis for public bodies and private institutions with domestic and foreign capital. 5 states listed and traded on a survey of 14 private companies have been made.*

**Keywords:** performance, performance appraisal, motivation, Azerbaijan, private sector, business

## **1. Giriş**

Bu araştırmada, Azerbaycan'da faaliyet gösteren şletmelerin kullandıkları modern performans değerleme sistemleri analiz edilmiştir. İnsan kaynaklarının önemli bir fonksiyonu olan performans değerlendirme sistemleri hakkındaki geliştirilmiş teoriler değerlendirilmiştir. Araştırma çağdaş insan kaynakları yönetim sistemleri ve performans değerlendirme yöntemlerinin Azerbaycan'daki şletmelerde ne ölçüde uygulandığının tespit etmeyi amaçlanmaktadır. Ayrıca, bu araştırmayla firmaların yapısal özellikleri, performans değerlendirme kriterleri ve performans değerlendirme tekniklerinin kuruma etkileri arasındaki ilişkiler belirlenecektir.

## **2. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Bilimsel olarak İnsan Kaynakları kavramı ilk olarak Endüstri Devrimi ile ortaya çıkmıştır. Bu dönemde ekonomik hayat hızla gelişmekte, önemli sanayi kuruluşları doğmakta ve insanlar evleri yerine fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. Frederick W. Taylor' un Bilimsel Yönetim anlayışı Endüstri Devriminin ihtiyaç ve değerlerine uygundu. Taylor, kullanılan aletleri, gerekli olan insan gücünü, gerekli olan zaman gibi konularda objektif olarak araştırmalar yapıp daha az zamanda daha fazla üretimi amaçlamıştır. 1920'lerde sendikalar ve dış unsurların da etkisiyle çalışma ilişkilerinde değişiklikler yaşanmış ve personel yönetimi kavramı genişletilmeye başlanmıştır. 1930'lu yıllarda sendika yasasının çıkması şletmelerin, sendikalarla ilişkilerin düzenlenmesine ayrı bir önem vermelerine yol açmıştır. 1960 yıllarında A.B.D. ve 1970 yıllarında Avrupa'nın önde giden ülkeleri, daha etkili, daha gelişmiş ve sadece makinelerle yaratılmayacağını, insan unsurunun esas alınmasının gerekli olduğunu anlamaya başladılar. Çağdaş insan kaynakları yönetimi bu süreçlerden geçerek günümüzde insan unsurunu esas alan bir kavram olarak şekillenmiştir. Bu çalışmada da çağdaş insan kaynakları yönetiminin araştırılan şletmelerde ne derece önem kazandığı bir nevi ortaya koyulacaktır. İnsan kaynakları kavramı günümüzde kurumların belirledikleri amaç ve hedeflere

varmak için kullanmak durumuna vardıkları bir kaynaktır. İnsan, üretim sürecinin en önemli bir parçasıdır ve üretimin hedeflediği varlıktır. İnsan kaynakları anlayışı bir kurumda çalışan üst yöneticiden başlayarak en alt kademedeki çalışana kadar herkesi kapsamaktadır. Bu kavram kurum içindeki çalışanları kapsadığı gibi kurum dışı sayılan ve potansiyel personel olarak görülen ve yararlanılabilecek çalışanları da kapsamaktadır. Bir işletmenin maddi sayılacak diğer kaynakları ne derecede güçlü olsa da, insan kaynakları yeteri düzeyde olmadığı takdirde o örgütün başarı oranı az olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı bir kurumda çalışan üst yöneticiden başlayarak en alt kademedeki çalışana kadar bütün elemanları kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının yönetiminin görevi, işçinin motivasyon oranını arttıracak, performansını yükseltecek ortamların hazırlanması, geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanması için gerekli olan politika ve düzeni sağlamaktır (Sadullah ve diğerleri, 2013: 2).

İnsanların bilgileri, yetenekleri, becerileri ve yetkinlikleri farklılık gösterebilir. Ancak, işletme temel yeteneklerine uygun yetkinliklere sahip çalışanları istihdam etmelidir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin yapması gereken en önemli şey, kurumdaki gerekli personel ihtiyacını tayin edip, ihtiyacı karşılayacak personel seçmektir. İnsan kaynakları yönetimi kendi içinde sürekli gelişmeyi hedefleyen, becerili, enerjili ve verimlilik sağlayan çalışanlarla ilgilidir. Eğer bir işletme gereken pozisyonlara gereken insanları istihdam ettiremezse, büyük başarılar elde etme olasılığı çok düşük olacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 21). İnsan kaynakları yönetimi, genellikle işletmelerde personellerin ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçlamaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması ile kurumların amaçları gerçekleştirilmiş olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi 1980 yıllarında ortaya çıkmasına karşın kurumlarda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskiye dayanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin, yaratıcı ve üretken olması, bir diğer taraftan iş doyumuna

sahip ve kendini mutlu hissedebilmesi için gerekli düzenlemeleri amaçlamaktadır. İş yaşamında personelin işe alımından, işe uyumu, ücret belirlenmesi, kurumla olan yasal bağlantısına, verimliliğine, performansına, maddi ve maddi olmayan ihtiyaçlarının karşılanmasına ve son olarak işten ayrılmasına kadar olan bütün süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında hayata geçirilir. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimini de içine alan fakat bununla yeterli kalmayıp daha modern ve daha geniş kapsamlı bir kavram olmaktadır(Fındıkçı, 1999: 6,9,10).

İşletmeler için insan kaynağının belli bir maliyeti de vardır ancak buna paralel olarak üretkenliğinden de söz edilebilir. Özellikle, çalışma koşullarının ve görevlerin büyük olduğu kurumlarda işgücünün maliyeti artmakta ve bu noktada maliyet unsuru ağırlık kazanmaktadır. Üretkenlik unsuru ise daha büyük önem taşımaktadır. O halde örgütün verimliliği ve etkinliği insan olmadan hiç bir şekilde olmaz. Bir kurumun etkinliği toplumun ihtiyacını karşılayabildiği takdirde yaratılacaktır. İşgörenler de işyerinde hem kurumun hedeflerini ve hem de kendi ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlarsa etkindirler (Öznur, 2000: 29).

Planlama, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, iş güvenliği ve işgören sağlığı, endüstri ilişkileri, insan kaynakları yönetiminin temel işlevleri olarak sıralanmaktadır. Kurumun uzun bir döneme saptanmış ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması; ister bireyin, ister kurumun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde görevlerin gerektirdiği sorumluluklarla, bunları yapabilecek kapasitede gerekli olan bilgi, yetenek ve becerileri saptamak için iş analizlerinin yapılmasını planlama faaliyetini oluşturur. Bu faaliyetlerin tamamı diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının verimli bir şekilde yerine getirilmesinde önemli rol oynar. Böylelikle, geleceğe de dönük olarak kurumun ihtiyaç duyduğu personel sayısı ve personel tipi, bu personellerin kuruma nasıl kazandırılması ve eğitime ihtiyaç duyan

personelleri araştırarak ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 5).

İnsan kaynakları yönetiminde ilk ve esas işlev işe alma ve seçme işlevidir. Organizasyonun ihtiyaı olan yeteneklerin organizasyona kazandırılması gereklidir. Bu sayede organizasyonlar verimli ve etkin çalışabilir, maliyetlerini azaltma imkanı bulabilirler. Bu etkinlik, organizasyonların rekabet gücünü arttıran önemli bir işlev haline dönüşebilir, (Peçen, 2012: 4).

Çalışanın kurumda işe başlaması ve ayrılması arasında geçen sürede, işteki verimliliklerinin sağlanması için yönetimin gösterdiği çabalar eğitim ve geliştirme tanımı kapsamına girer. Eğitim ve geliştirme süreci devamlı uygulanması gerekir.

Çalışanın tatmin olacağı bir ücret sistemini oluşturmaya ise cretlemedir. İşletme cret sistemini belirlerken, her düzeydeki işini motive ederek işe çekmeyi, ve kaybetmemeyi hedeflemektedir. Ücretlendirme fonksiyonu sadece saat karşılığı ve maaş olarak direk ücretlendirmeyi değil, ücret dışı yardımlar gibi dolaylı ücret sistemlerini de üstlenir. Ücretler ayarlanırken çalışanların başarı oranlarıyla direk ilişkili olması, eşit işe eşit ücret verme, piyasa koşulları değerlemesi, ücret sisteminin işletmenin çalışma konusuna ve görevine uygunluğu esas alınmalıdır (Bayraktaroğlu, 2011: 11).

İşçilerin sağlığı, oldukça olumsuz koşullar yaratan sanayi devriminden gnmize önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmıştır. Personelin sağlığını güvenilir koşullarda çalışmalarını hedefleyen ve bu yönde çalışanların hem beyinsel ve hem de fiziksel olarak iyi durumda olmalarını sağlamaktır. Personelin bedensel ve beyinsel sağlık durumlarının yükseltilmesi ve bu durumun devamlılığı. İ ve dış çevrenin, idhal ve ihraç edilen malların sağlığıyla ilgili aykırı durumların ortadan kaldırılması, iş sağlığı ve güvenliğinin temel

amacıdır. Çalışanların olağanüstü kazalarla karşı karşıya kalacakları riskleri ortadan kaldırmak ve çalışanların psikolojik ve fiziki durumlarına göre uygun işlere atanması ve sonuç olarak çalışanların bedensel ve beyinsel olarak işlerinde daha verimli çalışmaları da bu kapsama girmektedir (Ayan, 2011: 264). Personelin daha verimli, etkili ve işlerinde tatmin edici olmalarını sağlanması da önemli bir koşuldur. Sağlıklı bir örgütte tüm kurumsal amaçlar personeli daha başarılı yapabilmelidir. Sağlıklı örgüt, sadece kendi içinde yaşamını sürdürebilen değil, aynı zamanda uzun dönemde daha çok başarı elde eden bir örgüttür (Genç, 2007: 232).

İşçiler, yöneticiler ve sendikalar arasındaki ilişkileri esas alan ve yasal düzenlemelere dayanan endüstri ilişkileri, bazı kurumlarda insan kaynakları departmanlarının görevleri içinde yer almaktadır. Esasen de sendikal hakların korunması ve toplu pazarlıkların düzenlenmesi gibi işlemler, genel yöneticiler ile insan kaynakları departmanı tarafından birlikte yapılır. Kurumların amaçlarına ulaşmalarındaki en önemli etken departmanların iyi bir şekilde yapılandırılmasıdır. Bu bakımdan, kurumlarda yönetimin ayrılmaz hissesi olan insan kaynaklarının da, amaçlara ve hedeflere göre organize edilmesi gerekir (Dolgun, 2011: 29).

Yoğun rekabet ortamı içerisinde örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirme, çevrenin yakından izlenmesi ve çevresel faktörlerde meydana gelen değişiklikler doğrultusunda önlemler alınmasını gerektirmektedir. Çünkü örgütler, örgüt kültürü, stratejisi, yapısı ve sistemleri gibi iç faktörler kadar, örgütün dışında mevcut olan teknoloji, rekabet, yasalar, sosyal değerler gibi faktörlerden ve bu faktörlerdeki değişimlerden de etkilenir. İnsan kaynakları yönetimi (İky), örgütün kültürü, misyonu, stratejik amaçları, örgütsel yapısı gibi iç çevresel faktörler kadar, örgütün dış çevresinde mevcut olan sosyal ve ekonomik koşullar, teknolojideki değişiklikler, toplumsal kültür, yasal düzenlemeler, işgücü piyasasının yapısı gibi faktörlerden etkilenir. Bu

nedenle yüksek performanslı bir insan kaynakları için çevrenin yakından izlenmesi önem arz eder.

Yoğun rekabet ortamı içerisinde örgütlerin stratejik hedefe ulaşabilmesi, çevrenin yakından izlenmesini ve çevresel faktörlerde meydana gelen değişiklikler doğrultusunda önlemler alınmasını gerektirmektedir. Çünkü açık sistemler olan örgütler, örgüt kültürü, stratejisi, yapısı ve sistemleri gibi iç elementler kadar, örgütün dışında mevcut olan teknoloji, rekabet, yasalar, sosyal değerler gibi elementlerden ve bu elementlerdeki değişimlerden de etkilenir. İç ve dış faktörlerin hepsi, örgütün İKY amaçları, stratejileri ve faaliyet planları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu doğrultuda stratejik yaklaşıma sahip İKY’nde de çevrenin izlenmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle İK yöneticisi ve profesyonelleri, çevreye uyumlu olarak İKY faaliyet ve uygulamalarını sürdürmesi stratejik açıdan kaçınılmaz bir durumdur. Söz konusu yöneticiler, çevrede neler olup bittiğini bilmeye ve çevresel faktörlerin İKY üzerindeki etkilerini belirlemeye gerek duyarlar. Aksi takdirde, bir çok İKY faaliyet ve uygulamalarının etkili bir şekilde yerine getirilmesi oldukça zorlaşacaktır, (Bingöl, 2006: 58).

İnsan kaynakları yönetimine doğrudan ve dolaylı olarak etki eden çevresel faktörler, iç ve dış faktörler olarak ele alınır. Dış çevre, insan kaynakları yönetimini fiili ve potansiyel olarak etki eden bütün dışsal unsurları kapsamaktadır (Bingöl, 2006: 61)

İnsan kaynakları departmanı, kurumu, geniş bir bakış açısıyla birbirleriyle bağlantılı iç ve dış unsurların bağlantısından doğan ilişkiler bütünü olarak algılamak durumunda olduğundan insan kaynakları yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel koşulları bilmek durumundadır. Çevrenin incelenmesinde yöneticinin algılamaları da önemlidir. Bir yöneticinin durağan sayabileceği bir çevre bir başka yönetici tarafından dinamik algılanabilir. İnsan kaynakları yöneticisi hangi tür çevrede



çalıştığını bilirse, insan kaynaklarını da ona göre yönlendirecektir. Çevrenin kişilikle ilgili eğilimlerden fazlaca etkilenmeden, gerçekçi bir şekilde değerlendirilebilmesi için çevresel etmenlerin iyi incelenmesi gereklidir. Ancak, yöneticilerin genelde tüm çevreyi değil, kilit unsurları inceledikleri bilinmektedir. Bu tür bir davranış zaman ve maliyet tasarufu sağlar. İncelenecek dış çevre etmenlerinin başlıcaları yasal, ekonomik, toplumsal unsurlar, hızla değişen teknoloji ve işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamıdır. Başlıca iç çevre unsurları ise örgütün misyonu,amaç hedef ve görevleri, politikaları, örgüt iklimi ve kültürüdür (Öznur, 2000: 43).

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen faktörlerden biri de işgücü piyasasındaki işçilerin özellikleri, nicelik ve nitelikleridir. Bir kurumda ihtiyaç duyulan personel sistemini yaratabilmek için kurumun kendine fayda yaratacak çalışanların sağlamlasına bağlıdır. Ülkedeki demografik değişiklikler, kurumun işgücü sağlayabilme düzenine etki etmektedir. İşgücü sayısı ve bunların yaş, cinsiyet ve eğitim gibi özellikler, hem kamu kurumlarını ve hem de özel kurumları çok yakından alakadar etmektedir.

İnsan kaynakları yöneticisinin her gün daha fazla önemli bir duruma gelmesinin belki de en önemli sebebi, çevredeki yasal düzenlemelere gerekli tepkiyi verebilmesidir. Devletin çıkardığı türlü mevzuat insan kaynakları politikalarına bütünüyle etki etmektedir(Can ve diğerleri, 2001: 38)

İşletmeler, içinde buldukları toplumsal sistemde yaranan tüm nitel ve nicel belirtilerden etkilenir. Bu da, kurumların etkin ve verimli olabilmesi için, toplumda ortaya çıkan sosyo-kültürel değişikliklere ayak uydurması gerektiği sonucunu ortaya koyar. Çünkü kurumun içinde olduğu toplumun sosyo-kültürel çevre etkenleri, başka bir ifade ile toplumun sahip olduğu değerler, eğitim veya din kurumları, kültürü, demografik özellikler vb. kurumlar açısından önemli yere sahiptir. Bu

nedenle, toplum faktörü, İKY üzerinde de önemli bir baskı yaratan faktördür. Toplumun tutum ve inançlarının doğrudan karlılığı etkileyebileceyinden dolayı, bunlar kaçınılmaz olarak firmanın davranışına etki eder. Bir şirket, bir vicdana ve ahlaka sahipmiş gibi davrandığı zaman, onun sosyal sorumluluğa sahip olduğu sölenebilir. Bir çok şirket, bugün sosyal sorumluluk duygusunu ortaya koyan moral ve sosyal konularla ilgili kalıplar geliştirmiştir.

Bir kurumda temel amaç, karını en yüksek düzeyde tutmak ve devamlılığını sağlamaktır. Ancak kurum aynı zamanda toplumun refahını da düşünmek zorundadır. Çünkü toplumun istek ve beklentilerini karşılayamazsa ve toplumun refah düzeyi düşerse, işletmenin de refahı düşüşe doğru gidecektir. Eğer işletme, toplumun ahlaki normlarına uygun davranırsatoplumun sosyal ve kültürel ihtiyaçlarının karşılnmasına katkıda bulunursa, örneğin enflasyon oranının düşürülmesi konusunda ülke yönetimine yardımcı olursa, o işletmenin imajı artar ve varlığını sürdürme olanağı yükselir.

İşçiler, iş koşullarının iyi hale gelmesi, ücret ve maaşların yükseltilmesi, üstlerin haksız yönetimine karşı kendilerini garantiye almak v.b. amaçlarla sendika kavramı altında bir çeşit kurumlaşma yoluna girmişlerdir. Sendikaların söz konusu olduğu işletmelerde örneğin ücret düzeyleri diğer örgütlüde çalışanlara nazaran yüksektir. Aynı zamanda ücret dışındaki çalışma koşulları da diğerlerine göre oldukça iyi durumdadır. Öte yandan sendikalar, sendikasız sektördeki ücretleri, “tehdit” etkisiyle arttırabilmektedir. Yasal mevduatın varlığı, işverenlere sendikalaşmay engellemek üzere, sendikasız içgörenlerin ücretlerini yükseltme dürtüsü getirir. Benzer nedenlerle, ücret dışı kıdem sistemi, ikna süreçleri, emeklilik ve sağlık ödenekleri gibi kazanımların uygulanması da mümkün olur.

Kurumlar aslında hissedarlara aittir. Kurum için çıkar grubu olarak bilinen pay sahiplerinin işletmenin kuruluşu ve çalışmalarını devam

etdirmesi için varlık yatırımlarından dolayı yönetimin kurum yararına olacağı fikriyle yarattıkları programlara tesir edebilmektedirler. Şirket yöneticileri, şirket içi süreçlerin finansan bilgilerini ğay sahiplerine bildirmek durumundadırlar. Burada, hissedarlar adına işletmeyi yöneten profesyonel yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Zira, pay sahipleri insan kaynaklarının, işletme faaliyetindeki önemini kavrayamamış olabilirler. Oysa, her geçen gün daha da önem kazanan “önce insan” şeklinde yönetim anlayışı başarıda büyük rol oynamaktadır. Bu bakımdan, hissedarların önemli karar organları olması anlamında, gelişmelerden haberdar olmaları ve böylece insana yönelik bir yönetim anlayışını benimsemeleri lazım (Özgen ve Yalçın, 2014: 20).

İşletmelerin dış çevresel faktörlerinden biri olan müşteriler, üretilen mal ve hizmetleri tüketen, yarar sağlayan ve bu yararlar karşılığında belli bir ödeme yapan bireylerdir. Kurumların ürettiği mal ve hizmetler kurumlar için büyük bir hayati öneme sahiptir. Bu süreç sayesinde örgütler satışlarını sürdürürken hem de karlarını maksimize etme yoluna giderler.

İş örgütleri hem mal veya hizmet, hemde işgücü piyasalarında yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalabilirler. Rekabet ortamında rakipler, sürekli olarak kaynakları elde etme mücadelesi içerisindeyler. Bu mücadele, ulusal sınırları aşarak uluslararası düzeyde devam etmektedir. İnsan kaynakları bakımından rakipleri tetkik etmenin en önemli faydası, kurumda çalışan nitelikli elemanların rakip firmalara akmasının karşısını almak ve hem de rakip işletmelerin de nitelikli çalışanlarını kuruma çekebilmektir. Tabii bu amaçla yasal olmayan yollara başvurmak doğru değildir. İyi bir insan kaynakları yöneticisi, hem kendi örgütünde hemde rakip örgütlerde kilit noktalarda çalışanları tanıyabilmeli ve rakiplerin mevcut insan kaynaklarıyla neler yapabileceklerini kestirebilmelidir (Öznur, 2000: 52). Örgüt, rekabette üstünlüğü sağlayabilmesi için rekabetçi çevreyi sürekli analiz ederek

elde ettiği bilgiler doğrultusunda strateji belirlemelidir. İnsan kaynakları planlaması yapan bireylerin teknolojide yaranacak değişiklikleri önceden kestirmesi bu değişikliklerin insan kaynakları planlarına ne tür etkide bulunmasını belirlemesi gerekir. Teknolojide yaranan yenilikler bir bölümde ihtiyacı azaltırken başka bölümlerde insan kaynağı ihtiyacını arttırması söz konusudur.

Kurumların kolay bir şekilde kontrol edemediği veya kontrolleri dışında kalan dış çevre etmenlerinin yanında, göreceli biçimde daha kolay kontrolde tutabildikleri iç çevre, insan kaynakları yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Misyon, işletmenin yapmakta olduğu işi ne amaçla yaptığının, toplumdaki varoluş sebebinin ve topluma katkısının tayin edilmesi için faydalı olan tanımlamadır (Öznur, 2000: 52). Bir kurumun var olma nedeni onun görevleridir.

Karar vermedeki düşünce prosesine aydınlık getiren genel nizamlar politikalarıdır. Politikalar işlevlerin başarılmasında birer klavuz olup yargısal bir esnekliğe sahiptirler. Yönetim, hedeflere ulaşmak bir tanesi de insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları yöneticisinin faaliyetlerini etkileyebilecek bazı politikalar şunlardır: *Çalışana güvenilir bir iş ortamı yaratmak; çalışanı işe özendirmek; ortaya kaliteli iş çıkarmak için ücret sistemlerini düzenlemek; eşit istihdam imkanı yaratmak; esas ekiplerin esas olarak iç kaynaklardan oluşumu* (Can ve diğerleri, 2001: 39).

Aynı zamanda örgüt kültürüyle de yakından ilişkili olan üst yöneticilerin değerleri, davranışları ve seçimleri kurum içi işlerin ne şekilde düzenleneceği konusunda önemli etkiler etmektedir. Bir alt kademe yöneticisi astları karar almaya dahil etme ve onlara bazı konularda özgürlük verme eğiliminde olmasına karşılık üst kademe yöneticileri bunun aksine bir inancasahiplerse kuşkusuz alt kademe

yöneticisi katılımcı yönetim yaklaşımında vazgeçmek zorunda kalır. Yani alt kademe yöneticisi üst yöneticinin tarzına uyum göstermek durumundadır.

Örgüt yapısının işgörenlerin verimliliklerini motivasyonlarını ve davranışlarını doğrudan etkilemesi nedeniyle İKY örgütsel yapıyla yakından ilişkili bulunmaktadır. Bilindiği gibi iyerarşik yapıya sahip örgütler otokratik katı biçimsel ve bürokratik olma özelliğini gösterir. Halbuki genişkontrol alanına sahip basık örgüt yapıları daha esnek biçimsel olmayan ve daha fazla girişimci bir nitelik arz etmektedir. Bu nedenle bir örgütün yapısı işlerin nasıl tasarlanacağı kararların nasıl alınacağı işlerin nasıl yapılacağı ve örgütsel başarı için hangi tür işgörelere ihtiyaç duyulacağı konularında güçlü bir etkiye sahiptir.

Bilindiği üzere bir kurumun üretiminde görevi olan ve kurumun en üst yöneticisinden en alt basamaktaki personele kadar tüm kurum üyelerine işgören denilmektedir. Bir işletmede istihdam edilen işgücünün özellikleri İKY de gözönüne bulundurulması gereken önemli bir çevresel faktördür. Çalışanların becerileri, eğitim düzeyleri davranışları, hedefleri, cinsiyetleri ve kişilikleri onların motive edilmelerinde arzu edilen bir davranış kalıbı içerisine girmelerinde eğitim ve geliştirilmelerinde ve ücretlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. İKYnin belirttiğimiz işlevlerinin yerine getirilmesi esnasında çalışanların özelliklerinin dikkate alınması zorunludur. Üstlerin departmanlar arasında oluşan karşılıklı ilişkilerin bilincinde olmaları ve bu ilişkilerin kendileri için en faydalı olacak biçimde kullanmaları gereklidir (Bingöl, 2006: 75).

### **3. Performans Değerlendirme**

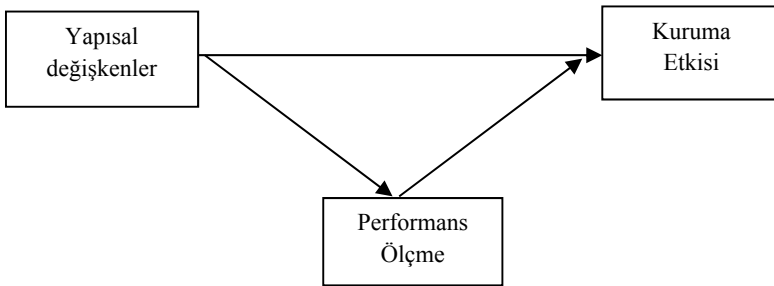
Performans değerlendirme, bir kurumda pozisyonunun ne olduğuna bakmadan bütün işçilerin yaptıkları faaliyetlerin artılarının, eksilerinin, bir bütün olarak belirlenmesidir. Performans değerlemesi, yapılan iş üzerine değil işi yapan personel üzerine odaklanır, personelin işteki

başarısı, tutumu, kültürel durumu ve özelliklerini esaslı bir biçimde ortaya koyan, çalışanın firmanın verimliliğine olan faydalarını değerlendiren planlı bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2014: 214). Performans değerlendirmenin en önemli amacı, önceden saptanan kriterler ve standartlar doğrultusunda performansı arttırmak, belirlenen kriterleri ve standartları sağlamayan personel eğitime ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmaktır. Performans değerlendirme sürecinin diğer önemli amacı da çalışanlara, iş konusundaki performansları hakkında geribildirim sağlamaktır. Bu geri bildirim personelin kişisel gelişimi, özgüveni ve motivasyonu bakımından faydalıdır (Bayraktaroğlu, 2011: 104).

İlk resmi performans ölçümü, Taylor'un bilimsel yönetim akımının öncülüğünde, iş ölçümü ismi verilen uygulamalar ile başlamıştır. 1907'de otomotiv sektöründe, Henry Ford tarafından hareketli montaj hattının kullanılmaya başlamasından sonra, üretim basit ve küçük işlere bölünmüş, ucuz ve niteliksiz işçi kullanılarak, kitlesel performansı esas alan sonuç odaklı değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır. 1920-1930 yıllarında, saat başına ücret alanlara uygulanacak ücretlerin, rasyonel biçimde ele alınması ve buna göre bir sistem kurma çalışmaları önem kazanmıştır. Böylece, ilk işçi değerlendirme planları geliştirilmeye başlanmıştır. Bu değerlemeye "liyakat değerlendirme" ismi verilmiştir. Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özellikleri kriter olarak alınırken 1950'li yıllardan sonra kişinin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi mavi yakalılara göre daha fazla önem kazanmıştır. Performans değerlendirme sistemlerinde meydana gelen gelişime genel olarak bakıldığında kişisel özellikleri temel alan ölçüm ve ön yargılardan, iş yönelik çıktılar ve somut verilere dayalı değerlendirme anlayışına geçildiği görülmektedir

#### 4. Modern Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Azerbaycandaki İşletmelerde Uygulanması

Bu araştırmada, Azerbaycan'daki işletmelerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin, ne sıklıkla, hangi yöntemlerle, kimler tarafından yapıldığı ve performans değerlendirmenin kurumun verimliliği ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve genel olarak kamu ve özel sektörde uygulama bakımından oluşan farklılıklar ve bunların nedenlerinin açıklanması amaçlanmıştır. Araştırmanın temel amacı, Azerbaycan'daki kamu ve özel kurumlara yerli ve yabancı sermayeye sahip kurumların firmaların yapısal özelliklerinin, performans değerlendirme kriterlerinin ve performans değerlendirme teknikleri ile bu tekniklerin kurum üzerindeki etkilerinin sorgulanmasına dayalıdır. Yapısal değişkenler, yani firmanın yapısal bilgileri (kuruluş yılı, işçi sayısı, kamu/özel, yerli/yabancı sermayeye sahip olması) çalışanların performansı ve kurumdaki performans değerlendirmeyle ilgili bağlantılar kurularak, aralarındaki ilişki ortaya konacaktır. Örneğin, bir devlet kurumunda performans değerlemesi, yıllık bazda ve daha çok üstler tarafından yapılmaktaysa da kurumun performans değerlendirme süreci yeterli düzeyde olmayabilir. Sonuçlar da beklenen değerde olmayabilir. Araştırmanın modeli, Şekil 1'de görüldüğü gibi; firmanın yapısal değişkenlerinin performans ölçüm kriterlerine etkisi, firmanın yapısal değişkenlerinin ve performans ölçme kriterlerinin ayrı ayrı kuruma olan etkisi araştırmanın modelidir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın temel anlamda üç adet hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezlerin alternatif hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

*H<sub>1</sub>: Kurumların performans değerlendirme kriterleri, kurumların yapısal özellikleri ile farklılık göstermektedir.*

*H<sub>2</sub>: Performans değerlendirme tekniklerinin kurum üzerindeki etkisi, kurumların yapısal özellikleri ile farklılık göstermektedir.*

*H<sub>3</sub>: Performans değerlendirme tekniklerinin kurum üzerindeki etkisi, kurumların uyguladıkları performans değerlendirme kriterleri ile farklılık göstermektedir.*

### **Anket**

Anket formu hazırlanırken bir odak grubu kuruldu, Azerbaycan'da farklı sektörlerde çalışan 6 insan kaynakları uzmanı ve Azerbaycan Devlet İktisat üniversitesinden bir akademisyen ile birlikte çağdaş performans değerlendirme konusu üzerinde çalışılarak anket soruları oluşturuldu. Anket formu düzenlenirken benzeri yabancı ve yerli kaynaklar incelenmiştir. Araştırmanın anketi üç bölümden oluşmaktadır. İlk olarak, kurumların yapısal özelliklerini belirlemek amacıyla 4 sorudan oluşan birinci bölüme yer verilmiştir. Bu sorular kurumların özel veya devlet teşebbüsü olup olmadığı, sermaye yapılarının yerli veya yabancı olup olmadığı, kuruluş yılları ve çalışan personel sayısının belirlenmesi amacıyla ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde genel olarak kurumların uyguladıkları performans yönetim sistemleri ve performans kriterleri hakkında 5 soru yer almaktadır. Bu bölümde sorulan sorular, firmaların uyguladıkları performans değerlendirmelerin hangi sıklıkla ve ne amaçla yapıldığı, kimler tarafından değerlendirildiği, değerlendirme sonrası kurum içi çatışmaların yaşanıp yaşanmadığı sorularına cevap aramak amacıyla performans değerlendirme konusunda uzman kişiler tarafından bu tez için özel olarak hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde ise performans



değerlendirmenin kuruma ve çalışanların verimliliğine etkisini anlamak amacıyla 5’li Likert ölçeğinde 10 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, literatürde ilk kez T.C. Atılım Üniversitesi İşletme Anabilim dalı öğrencisi Bilge Akbal tarafından “Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi” konusunda 2010 tarihinde yazdığı yüksek lisans tezinden kullanılmış, ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi yazar tarafından yapılmıştır.

### ***Örnekleme***

Bu araştırma kapsamında, Azerbaycan’da Bakü ilinde faaliyet gösteren, kamu kuruluşları ve yerli ve yabancı sermayeye sahip özel kurumlar baz olarak alınmıştır. Borsada işlem gören bankalar, üniversiteler, gaz ve petrol şirketleri, vakıflar gibi firmalar çalışmanın ana kütesini oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında, yüz yüze görüşmeler, elektronik posta ve telefonla anket yöntemi uygulanmıştır. Borsada işlem gören en yüksek işlem hacmine sahip 100 firma ana kütle olarak alındı, bunlardan tesadüfi 25 tanesine anket gönderildi ve telefon ile teyit edildi. Bunlardan 19 tanesinden geri dönüş alındı. Geri dönüş oranı %76’dır.

### ***Veri Setinin Tanımlanması***

Veri setinin frekanslarına ilişkin Tablo 1’de gösterilmiştir.

***Tablo 1: Veri setinin tanımlanması***

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Devlet/Özel</i>	<i>Devlet</i>	5	26,3%
	<i>Özel</i>	14	73,7%
<i>Yerli yabancı</i>	<i>Yerli</i>	10	52,6%
	<i>Yabancı</i>	9	47,4%
<i>Kuruluş Yılı</i>	<i>2000&lt;</i>	8	42,1%

	<i>1980-1999</i>	8	42,1%
	<i>1979&gt;</i>	3	15,8%
<i>İşçi Sayısı</i>	<i>0-99</i>	11	57,9%
	<i>100-999</i>	5	26,3%
	<i>1000&lt;</i>	3	15,8%
<i>PD Periyodu</i>	<i>Üç Aylık</i>	4	21,1%
	<i>Yıllık</i>	12	63,2%
	<i>Diğer</i>	3	15,8%
<i>PD Amacı</i>	<i>Tanıtım</i>	2	10,5%
	<i>Eğitim</i>	7	36,8%
	<i>Ücret Artışı</i>	10	52,6%
<i>PD Sonrası</i>	<i>Bazen</i>	10	52,6%
<i>Çatışma</i>	<i>Hiç bir zaman</i>	9	47,4%
<i>PD kimin değerlendirdiği</i>	<i>Üstler</i>	11	57,9%
	<i>Müşteriler</i>	1	5,3%
	<i>Hepsi</i>	7	36,8%
<i>PD üretkenliğe etkisi</i>	<i>Az</i>	2	10,5%
	<i>Orta</i>	6	31,6%
	<i>Fazla</i>	7	36,8%
	<i>Çok Fazla</i>	4	21,1%

Hipotezlerin testi için, örneklem birim sayısı 30'dan küçük olduğu için bağımsız örnek T-testi ve varyans analizinin (ANOVA) parametrik olmayan alternatifleri Mann-Whitney-U, Kruskal-Wallis-H ve Ki-Kare analizleri yapılmıştır. İstatistik analizlerin çıktıları SPSS 17.0 paket programı ile üretilmiştir. Analiz bulguları aşağıdaki gibidir.

### **Bulgular**

Burada ilk olarak “kurumların performans değerlendirme kriterleri kurumların yapısal özellikleri ile farklılık göstermektedir” hipotezi değerlendirilecektir.

## a. Yapısal Verilerin Performans Değerlemenin Yürütülüş Şekli Üzerindeki Etkisi

Analizde, ilk olarak, performans değerlendirme sisteminin *yürütülüş şeklinin* kurumların yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu amaçla iki grupta değişkenlerde bağımsız örnek t testinin parametrik olmayan alternatifi Mann-Whitney-U, ikiden fazla grupta değişkenlerde ise ANOVA'nın parametrik olmayan alternatifi Kruskal-Wallis-H ve Ki-Kare analizleri uygulanmıştır.

### *Kuruluş Yapısı (Özel/Devlet)*

Performans değerlendirme sisteminin yürütülüş *şeklinin* firmanın **devlet veya özel** teşebbüsü olmasına göre değişip değişmediğinin testi için Ki-Kare analizinin alternatifi Kolmogorov-Smirnov-Z analizi uygulanmıştır.

**Tablo 2:** Devlet/özel ve performans değerlendirme sistemi

		PD Periyodu	PD Amacı	PD Sonrası çatışma	PD kimin değerlendirdiği	PD üretkenliğe etkisi
<i>En Uç farklar</i>	<i>Mutlak</i>	,286	,714	,443	,571	,286
	<i>Pozitif</i>	,286	,143	,443	,000	,000
	<i>Negatif</i>	-,214	-,714	,000	-,571	-,286
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		,548	1,371*	,850	1,097	,548

\* %95 güven aralığından anlamlı

Analiz yapılan özel ve devlet kurumları arasında yalnızca “*performans değerlemenin amacı*” ( $p=0,047<0.05$ ) sorusuna göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde firmaların özel veya devlet olmamalarına göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

### *Kuruluş Yılı*

Performans değerleme sisteminin *yürütölüş şeklinin* firmanın **kuruluş yılına** göre değişip değişmediğinin testi için ANOVA'nın alternatifi Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır.

**Tablo 3:** Kuruluş yılı ve performans değerleme sistemi, Kuruskal Wallis H

	Ki-kare	Anlamlılık (p)
PD Periyodu	4,217	0,121
PD Amacı	2,045	0,360
PD Sonrası çatışma	3,275	0,194
PD kimin değerlendirdiği	5,438	0,066
PD üretkenliğe etkisi	6,187	0,045*

\* %95 güven aralığında anlamlı (df=2)

**Tablo 4:** Ortalama sıralaması, Kuruskal Wallis H

	Kuruluş yılı	Ortalama Sıralama
	2000<	6,94
PD üretkenliğe etkisi	1980-1999	10,94
	1979>	15,67

Yapısal verilere dayanarak kurumun **kuruluş yılı** ışığında performans değerleme sisteminin nasıl yürütölüdüğüne ilişkin veriler Tablo 3 ve 4'te ortaya koyulmuştur. Analiz yapılan firmaların kuruluş yılları arasında yalnızca “Performans değerlemenin üretkenliğe etkisi” (p=0,045<0,05) sorusuna göre anlamlı farklılık olduğu görölmektedir.

#### *İşçi Sayısı*

Performans değerleme sisteminin *yürütölüş şeklinin* firmanın **İşçi sayısına** göre değişip değişmediğinin testi için ANOVA'nın alternatifi Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır.

**Tablo 5:** İşçi sayısı ve performans değerlendirme sistemi, Kuruskal Wallis

	<i>Ki-kare</i>	<i>Anlamlılık (p)</i>
<i>PD Periyodu</i>	3,421	,181
<i>PD Amacı</i>	2,970	,227
<i>PD Sonrası çatışma</i>	1,234	,540
<i>PD kimin değerlendirdiği</i>	3,465	,177
<i>PD üretkenliğe etkisi</i>	7,928	,019*

H

\* %95 güven aralığında anlamlı (df=2)

**Tablo 6:** Ortalama sıralaması, Kuruskal Wallis H

	<i>İşçi Sayısı</i>	<i>Ortalama Sıralama (Rank)</i>
	0-99	7,14
<i>PD üretkenliğe etkisi</i>	100-999	12,9
	1000<	15,67

Yapısal verilere dayanarak kurumun **İşçi Sayısı** ışığında performans değerlendirme sisteminin nasıl yürütüldüğüne ilişkin veriler Tablo 5 ve 6’da ortaya koyulmuştur. Analiz yapılan firmaların kuruluş yılları arasında yalnızca “*Performans değerlemenin üretkenliğe etkisi*” ( $p=0,019<0,05$ ) sorusuna göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

### **Yapısal Veriler ile Performans Değerlemenin Kuruma Etkisi**

Analizin bu kısmında performans değerlendirme sistemlerinin kuruma olan etkilerinin kurumların yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

*Kuruluş yılı*

Performans değerleme sisteminin *kuruma olan etkilerinin* firmanın **kuruluş yılına** göre değişip değişmediğinin testi için ANOVA'nın alternatifi Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır.

**Tablo 7** Kuruluş yılı ve performans değerlemenin kuruma etkisi, Kuruskal Wallis H

	Ki-kare	Anlamlılık (p)
<i>Geri Bildirim</i>	3,275	,194
<i>Yeterli Teknik Bilgi</i>	5,382	,068
<i>Kendi başına karar</i>	,058	,971
<i>Üst ve alt ilişkiler</i>	5,942	,051
<i>Çalışma saatlerine uyma</i>	,900	,638
<i>Politika ve strateji bilgi</i>	11,196	,004*
<i>Yeni görevleri öğrenme</i>	3,150	,207
<i>PD işten çıkarmada kullanma</i>	3,443	,179
<i>PD ödüllendirme</i>	,582	,747
<i>Yöneticilerin performansı</i>	3,563	,168

\* %95 güven aralığında anlamlı (df=2)

**Tablo 8:** Ortalama sıralaması, Kuruskal Wallis H

	Kuruluş Yılı	Ortalama Sıralama (rank)
<i>Politika ve strateji bilgi</i>	2000<	5,88
	1980-1999	13
	1979>	13

Yapısal verilere dayanarak kurumun **kuruluş yılı** ışığında performans değerleme sisteminin kuruma olan etkilerine ilişkin veriler Tablo 7 ve 8'de ortaya konmuştur. Analiz yapılan firmaların kuruluş yılları arasında yalnızca “*Çalışanlara kurumun politika ve stratejisi hakkında bilgi verilmesi*” ( $p=0,004<0,05$ ) sorusuna göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde firmaların özel veya devlet olmalarına göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

### *İşçi Sayısı*

Performans değerlendirme sisteminin *kuruma olan etkilerinin* firmanın **işçi sayısına** göre değişip değişmediğinin testi için ANOVA'nın alternatifi Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır.

**Tablo 9:** *İşçi sayısı ve performans değerlemenin kuruma olan etkisi, Kuruskal Wallis H*

	<i>Ki-kare</i>	<i>Anlamlılık (p)</i>
<i>Geri Bildirim</i>	3,767	,152
<i>Yeterli Teknik Bilgi</i>	2,037	,361
<i>Kendi başına karar</i>	1,123	,570
<i>Üst ve alt ilişkiler</i>	6,042	,049*
<i>Çalışma saatlerine uyma</i>	4,873	,087
<i>Politika ve strateji bilgi</i>	5,922	,052
<i>Yeni görevleri öğrenme</i>	1,216	,544
<i>PD işten çıkarmada kullanma</i>	2,003	,367
<i>PD ödüllendirme</i>	1,993	,369
<i>Yöneticilerin performansı</i>	4,096	,129

\* %95 güven aralığında anlamlı ( $df=2$ )

**Tablo 10:** *Ortalama sıralaması, Kuruskal Wallis H*

	<i>İşçi Sayısı</i>	<i>Ortalama Sıralaması rank)</i>
	0-99	7,82
<i>Üst ve alt ilişkiler</i>	100-999	13
	1000<	13

Yapısal verilere dayanarak kurumun **işçi sayısı** ışığında performans değerlendirme sisteminin kuruma olan etkilerine ilişkin veriler Tablo 9 ve

10'da ortaya koyulmuştur. Analiz yapılan firmaların işçi sayıları arasında yalnızca “Çalışanların üstleri ve astları ile iyi ilişkiler kurabilmesi” ( $p=0,049<0,05$ ) sorusuna göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

### **Performans değerlemenin kuruma etkisi**

Bu kısımda ise genel olarak kurumda sürdürülen performans değerlendirme yöntemlerinin kurumdaki çalışanların performansını hangi yönde etkilediği ortaya koyulacaktır.

#### *Performans Değerlendirme Periyodu*

Performans değerlendirme sisteminin *kuruma olan etkilerinin* firmanın **performans değerlendirme periyoduna** göre değişip değişmediğinin testi için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır.

**Tablo 11:** *Performans değerlendirme periyodu ve performans değerlemenin kuruma olan etkisi, Kuruskal Wallis H*

	<i>Ki-kare</i>	<i>Anlamlılık (p)</i>
<i>Geri Bildirim</i>	0,714	0,398
<i>Yeterli Teknik Bilgi</i>	0,643	0,423
<i>Kendi başına karar</i>	0,520	0,471
<i>Üst ve alt ilişkiler</i>	3,000	0,083
<i>Çalışma saatlerine uyma</i>	0,128	0,720
<i>Politika ve strateji bilgi</i>	8,909	0,003*
<i>Yeni görevleri öğrenme</i>	1,484	0,223
<i>PD işten çıkarmada kullanma</i>	0,333	0,564
<i>PD ödüllendirme</i>	1,185	0,276
<i>Yöneticilerin performansı</i>	1,262	0,261

\* %95 güven aralığında anlamlı ( $df=1$ )



**Tablo 12:** Politika ve strateji hakkında bilgi, grup sıralaması

	PD Periyodu	N	Ortalama Sıralama (rank)
Politika ve strateji bilgi	Uc Aylik	4	3,25
	Yillik	12	11,50
	Diger	3	13,00

Analiz sonucu şirketin performans değerlendirme periyodu ile “çalışanların kurumun politika ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olmaları” ( $p=0,003$ ) sorusuna göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

#### *Performans değerlemenin amacı*

Performans değerlendirme sisteminin kuruma olan etkilerinin firmanın **performans değerlendirme amacına** göre değişip değişmediğinin testi için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır ve Tablo 14’te ortaya konulmuştur.

**Tablo 13:** Performans değerlendirme amacı ve performans değerlendirme kuruma olan etkisi

	Ki-kare	Anlamlılık (p)
Geri Bildirim	1,986	0,371
Yeterli Teknik Bilgi	4,119	0,127
Kendi başına karar	4,345	0,114
Üst ve alt ilişkiler	1,276	0,528
Çalışma Saatlerine Uyuma	7,984	0,018*
Politika ve strateji bilgi	1,304	0,521
Yeni görevleri öğrenme	2,055	0,358
PD işten çıkarmada kullanma	2,113	0,348
PD ödüllendirme	4,055	0,132
Yöneticilerin performansı	4,647	0,098

\* %95 güven aralığında anlamlı ( $df=2$ )

**Tablo 14:** Çalışma saatlerine uyma, grup sıralama

	<i>PD Amacı</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama Sıralama (rank)</i>
<i>Çalışma saatlerine uyma</i>	Tanıtım	2	2,50
	Eğitim	7	10,64
	Ücret Artışı	10	11,05

Şirketin performans değerlendirme amacı ile “*çalışanların çalışma saatlerine uyma konusundaki hassasiyetleri*” ( $p=0,018$ ) arasında olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

*Performans Değerlemesinin Kimler Tarafından Yapıldığı*

Analizde şirkette performans değerlemenin kimler tarafından yapılması ile kuruma etkileri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmış ve Tablo 16’da açıklanmıştır.

**Tablo 15:** Performans değerlemesinin kimler tarafından yapıldığı ve performans değerlemenin kuruma olan etkisi

	<i>Ki-kare</i>	<i>Anlamlılık (p)</i>
<i>Geri Bildirim</i>	6,452	0,040*
<i>Yeterli Teknik Bilgi</i>	9,958	0,007*
<i>Kendi başına karar</i>	7,140	0,028*
<i>Üst ve alt ilişkiler</i>	2,284	0,319
<i>Çalışma saatlerine uyma</i>	3,047	0,218
<i>Politika ve strateji bilgi</i>	1,603	0,449
<i>Yeni görevleri öğrenme</i>	4,904	0,086
<i>PD işten çıkarmada kullanma</i>	7,704	0,021*
<i>PD ödüllendirme</i>	1,265	0,531
<i>Yöneticilerin performansı</i>	0,316	0,854

\* %95 güven aralığında anlamlı ( $df=2$ )

**Tablo 16: Geri bildirim, sıralama**

	PD kimin değerlendirdiği	N	Ortalama Sıralama (rank)
Geri Bildirim	Üstler	11	7,59
	Müşteriler	1	14,50
	Hepsi	7	13,14
Yeterli Teknik Bilgi	Üstler	11	7,18
	Müşteriler	1	7,50
	Hepsi	7	14,79
Kendi basına karar	Üstler	11	7,77
	Müşteriler	1	5,00
	Hepsi	7	14,21
PD isten çıkarmada kullanma	Üstler	11	7,95
	Müşteriler	1	3,00
	Hepsi	7	14,21

Analiz sonucu şirkette performans değerlemenin kimler tarafından yapılması ile kuruma etkileri arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Bunlar sırasıyla, “*çalışanlara geri bildirim verilmesi*” ( $p=0,040$ ), “*çalışanların yeterli teknik bilgiye sahip olmaları*” ( $p=0,007$ ), “*çalışanların kendi başlarına karar alabilmeleri*” ( $p=0,028$ ), “*performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkarma kararlarında kullanılması*” ( $p=0,021$ ) olarak ortaya çıkmaktadır.

### **Sonuç**

Bu araştırmada, Azerbaycan’daki işletmelerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin ne kadar uygulandığı üzerinde durulmuştur. Burada şirketlerin çalışanlar üzerinde yaptığı performans değerlendirme kriterlerinde ortaya çıkan anlamlı farklılıklar şu sonuçları göstermektedir. Şirketlerde performans değerlendirme periyotları genellikle yıllık olarak belirlenmektedir. Şirket performans değerlemesini yıllık olarak yapan firmalarda, bu değerlendirme kurum için yeterli olmayabilir. Üç ayda bir performans değerlemesi yapılan

firmalarda ast-üst ilişkileri; çalışanların inisiyatif sahibi olup olmamaları, aynı zamanda onlara geribildirim verilmesinin önemli olduğu görülmüştür. Çalışanların, yaptıkları işler hakkında devamlı olarak geribildirim ihtiyaçları vardır. Sürekli işleri hakkında geribildirim almaları onların motivasyonunda ve kuruma olan katkılarında etkili olduğu olacaktır. Performans değerlemenin sık aralıklarla yapılması ve sonuçta çalışanlara geri bildirim verilmesi kurumun üretkenliğini de etkileyecektir. Geribildirim verilmesi ise daha çok üstler tarafından yapıldığı görülüyor. Ancak, çalışanlara astları, üstleri, müşterileri ve hem de diğer çalışma arkadaşları tarafından geribildirim verilmesi onların performanslarını her yönüyle gözler önüne koyacaktır. Sadece üstlerden alınan geribildirim yeterli olmayabilir. Aynı zamanda çalışanlara kurumun politika ve stratejileri hakkında yeterli bilgi verilmesi öneriliyor. Kurumun misyon ve vizyonunu belirlerken çalışanların bilgilendirilmesi, hatta vizyon ve misyon belirleme sürecine katılmaları, kurumun hedeflerine ulaşması konusunda etkili olacaktır.

Sonuç olarak, kurumlarda insan kaynakları yönetimine yeteri kadar önem verilmesi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme vb. fonksiyonların iyi bir şekilde yürütülmesi ve verimlilik sağlanması bakımından, yukarıda bahsettiğimiz konularla bağdaştırarak hali hazır sistemin yeniden düzenlenmesi kurum içi etkinlik ve verimlilik bakımından olumlu sonuçlara götürecektir. Bu çalışmadaki kısıtlar; geniş bir sektörel kapsam ele alınmasına rağmen az sayıda firma ile çalışıldı. Bundan sonraki çalışmalarda araştırmacılar, sektör daraltılıp firma sayısı azaltılabilir. Bu konu ile ilgili çok fazla sayıda ölçek çalışması yapılmamış, bir ölçek çalışması yapılabilir. Benzeri çalışmalar farklı sektörlerde uygulanabilir. Ve performans kriteri olarak ele alınan kriter sayıları artırılabilir.

## KAYNAKÇA

- [1] Ada, B.(2008). *Türk Kamu Personel Performans Değerlendirilmesi*, T.C. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- [2] Adal, Z. ve L.Tüzünür, (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Beta Basım, İstanbul
- [3] Akbal, B. (2010), *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- [4] Ayan, F. (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, İlyaz Yayınevi, İzmir
- [5] Bakalcı, H. (2010), *İşe Gönülden Adanma Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek Olay*, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- [6] Bayraktaroğlu, S. (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya
- [7] Bingöl, D. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Arıkan Basım, İstanbul
- [8] Can H, Akgün A, Kavuncubaşı Ş (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Siyasal Yayınevi, Ankara
- [9] Çetin, C. ve Dinç, E. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- [10] Çimen, F. (2009), *Performans Yönetimi Ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması*, Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- [11] Demir, V. (2009), *Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi*, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler

- Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara
- [12] Dolgun, U. (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Ekin Yayın, Bursa
- [13] Dolgun, U. (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ekin Yayın, Ankara.
- [14] Eren, E. (2013), *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- [15] Fındıkcı, İ. (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul
- [16] Genç, N. (2012), *Yönetim Ve Organizasyon*, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- [17] Koca, H (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Kum Saati Yayın, İstanbul
- [18] Özgen, H. ve A.Yalçın (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, 1. Baskı, Nobel Yayınları, İstanbul
- [19] Öznur, Y. (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara
- [20] Peçen,Ü. (2012).*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçi Düzeyi Üzerine Etkileri; ABD Firmaları Ve Türk Firmaları Karşılaştırması*, T.C. Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze
- [21] Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yayın, İstanbul
- [22] Sabuncuoğlu, Z. (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Beta Yayın, İstanbul
- [23] Tortop, N., Akçay, B., Yaman H ve A.Özer (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Nobel Yayınları, İstanbul
- [24] Uzmez, İrfan, (2015). Performans değerlendirme tarihsel **Web 1:** <http://irfantanselizmez.blogspot.com/2012/06/performans-degerlendirmenin-tarihsel.html> Erişim tarihi: 21.11.2015 Web

- 2: <http://www.betayayincilik.com/images/uploads/9e888aa7-1442-47e2-8e91-d593f61a06de.pdf> Erişim Tarihi: 25.03.2015  
[25] Web 8: <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>  
Erişim Tarihi: 22.04.2015

## **EK :1**

### **MODERN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN AZERBAJCANDAKİ İŞLETMELERDE UYGULANMASI ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

#### **I. Kurumunuz hakkında genel soruları cevaplayınız.**

1. a) Devlet kurumu b) Özel kurum
2. a) Yerli kurum b) Yabancı kurum
3. Kuruluş yılı .....
4. İşçi sayısı .....

#### **II. Performans değerlemeyle ilgili genel sorular.**

1. Performans değerlendirme kurumunuzda hangi aralıklarla yapılmaktadır?  
a) Aylık b) Üç ayda bir c) Yıllık d) Diğer
2. Performans değerlendirmede amaçlanan hedef nedir?  
a) Tanıtım b) Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi c) Ücret artışı d) Diğer
3. Performans değerlendirme sonrasında işçiler arasında herhangi bir çatışma ortaya çıkıyor mu?  
a) Sık sık b) Bazen c) Hiç bir zaman
4. Performansı kimler değerlendirir?  
a) Üstler b) Astlar c) Müşteriler d) Hepsi
5. Performans değerlendirme süreci kurumun üretkenliğini ne derecede etkiliyor?  
a) Çok az b) Az c) Orta d) Fazla  
e) Çok fazla

**III. Kurumunuzdaki çalışanların performans değerlemesiyle ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız.**

	Çok dikkate alınmaktadır	Dikkate alınmaktadır	Fikrim yok	Dikkate alınmamaktadır	Hiç dikkate alınmamaktadır
Çalışanın performansıyla ilgili çalışana geribildirim verilmesi					
Çalışanın işiyle ilgili yeterli teknik bilgiye ulaşmış olması					
Çalışanın kendi aşına karar alabilme yeteneğine sahip olması					
Çalışanların üstleri ve astları ile iyi ilişkiler kurabilmesi					
Çalışanların çalışma saatlerine uyma konusundaki hassasiyetinin yüksek olması					



Kurumun politika, strateji ve genel amaçları hakkında çalışanların yeterli bilgiye sahip olması					
Çalışanların yeni görevleri öğrenme yeteneği ve gönüllülüğü					
Performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkarma kararlarında kullanılması					
Performans değerlendirme sonucunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi					
Yöneticilerin performansının düşük olması işgörenlerin performansını etkiler					