

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALİ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİMDALİ



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME VE BİR ÖRNEK UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

EZGİ BİÇER

Danışmanı

Prof. Dr. Akın MARŞAP

İstanbul, 2014

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALİ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİMDALİ



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME VE BİR ÖRNEK UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

EZGİ BİÇER

Danışmanı

Prof. Dr. Akın MARŞAP

İstanbul, 2014



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1112.030003 numaralı öğrencisi **Ezgi BIÇER**'in "**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE BİR ÖRNEK UYGULAMA**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 23.06.2014 tarih ve 2014/16 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **günlük** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :17/07/2014

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARSAP

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. İlkay KARADUMAN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Derya KULOĞLU

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

ÖNSÖZ

Bana hep güven duygusu veren, gerek eğitim hayatım, gerekse özel hayatta varlığı ile gurur duyduğum, babam Mehmet Tağ'a sonsuz teşekkürler.

Tez çalışmam süresince her türlü bilgi birikimini benimle paylaşıp, tez yazımı boyunca her istediğimde bana zaman ayırıp, sabırla ve özenle beni dinleyen ve üzerimde fazlasıyla emeği olan hocam Sayın Prof. Dr. Akın Marşap'a çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince bana zaman ayıran, gerek derslerde gerekse ders dışında bilgi birikimlerini benimle paylaşan, çok değerli hocalarım; Sayın Prof. Dr. Salih Güney, Sayın Yrd. Doç. Dr. Ercan Öge ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Fırat Bayır'a çok teşekkür ederim.

Tez yazım sürecinde bana hep destek olan tüm iyi niyeti ve tecrübeleri ile bana yol gösteren, çok değerli arkadaşım Erkan Kara'ya çok teşekkür ederim.

Son olarak, yüksek lisans yapmaya karar vermemde çok büyük payı olan, maddi ve manevi tüm desteğini hissettiren ve bu süreçte sabır ve anlayışını esirgemeyen eşim, Murat Biçer'e teşekkür ederim.

İstanbul, 2014

EZGİ BİÇER

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ -----	iii
İÇİNDEKİLER-----	ii
KISALTMALAR -----	viii
TABLO LİSTESİ -----	ix
ŞEKİL LİSTESİ-----	xii
GİRİŞ-----	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLAR -----	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı ve Önemi -----	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları -----	5
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi -----	7
1.1.4. Personel Yönetiminden İKY'ye Geçiş -----	9
1.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ -----	12
1.2.1. Yeterlilik (Liyakat) İlkesi -----	12
1.2.2. Kariyer İlkesi-----	13
1.2.3. Eşitlik İlkesi -----	14
1.2.4. Güvence İlkesi -----	15
1.2.5. Yansızlık İlkesi-----	16
1.3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇEVRESİ -----	17
1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Dış Çevresi -----	17
1.3.1.1. Yasal Çevre -----	17
1.3.1.2. Ekonomik Çevre-----	17
1.3.1.3.Toplumsal Çevre-----	18
1.3.1.4. Teknolojik Çevre -----	19

1.3.1.5. Rakip Firmalar -----	19
1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İç Çevresi -----	20
1.3.2.1. Misyon, Amaç, Hedef ve Görevler-----	20
1.3.2.2. Politikalar-----	21
1.3.2.3. Örgüt Kültürü-----	21
1.3.2.4. Örgüt İklimi-----	22
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI -----	23
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması-----	23
1.4.2. İş Analizi ve Tanımı -----	25
1.4.3. İş gören Bulma ve Seçme -----	27
1.4.4. İş gören Eğitimi -----	32
1.4.5. Kariyer Planlaması-----	35
1.4.6. Performans Değerleme-----	36
1.4.7. İş Değerleme ve Ücretlendirme -----	39
1.4.8. Endüstriyel İlişkiler-----	42
1.4.9. İşçi Güvenliği ve İşçi Sağlığı -----	43
1.5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ -----	45
1.5.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı-----	45
1.5.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri -----	46
1.5.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi -----	48
1.5.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri -----	49
1.5.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları -----	50
1.6. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ -----	52
1.6.1. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı-----	52
1.6.2. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı -----	54
1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GÜNCEL GELİŞMELER-----	55
1.7.1. Teknolojik Araç Ve İmkânların Kullanımı -----	55
1.7.2. Home Office (Evden) Çalışma-----	56
1.7.3. Farklılıklar Yönetimi -----	56
1.7.4. Global Kariyer Yaklaşımı-----	57
1.7.5. Yetenek Yönetimi -----	58

1.7.6. Mobbing (Psikolojik Taciz)-----	59
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. PERFORMANS ve PERFORMANS İLE İLGİLİ KAVRAMLAR -----	60
2.1.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Önemi-----	60
2.1.2. Performans Kavramı -----	61
2.1.3. Performans Değerlendirme Kavramı -----	63
2.1.3.1. Bireysel Performans Değerlendirme -----	63
2.1.3.2. Kurumsal Performans Değerlendirme -----	63
2.1.4. Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi -----	64
2.1.5. Performans Değerlendirmenin Amaçları-----	65
2.1.5.1. Performans Değerlendirmenin Yönetimsel Amaçları -----	65
2.1.5.2. Performans Değerlendirmenin Personel Geliştirme Amaçları --	66
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ-----	66
2.2.1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi -----	66
2.2.2. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi-----	67
2.2.3. Performans Değerlendirme Dönemlerinin Belirlenmesi-----	68
2.2.4. Değerlendirenleri Belirleme -----	69
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI -----	70
2.3.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları -----	70
2.3.2. Değerlendiren (Astlar) Açısından Yararları-----	71
2.3.3. Organizasyona Sağladığı Yararlar -----	71
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUCU OLUŞAN BİLGİLERİNİN KULLANIM ALANLARI-----	72
2.4.1. Stratejik Planlama-----	73
2.4.2. Personel Planlaması -----	74
2.4.3. Ücret-Maaş Yönetimi-----	74
2.4.4. Kariyer Planlama ve Geliştirme -----	75
2.4.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi-----	77
2.4.6. İş Tasarımı Uygulamaları -----	78

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TAŞIMASI GEREKEN

ÖZELLİKLER----- 78

2.5.1. Güvenilirlik ----- 79

2.5.2. Geçerlilik ----- 79

2.5.3. Pratiklik ----- 80

2.5.4. Esneklik----- 80

2.5.5. Kabul Edilebilirlik ----- 80

2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ ----- 81

2.6.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri ----- 81

2.6.1.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi ----- 81

2.6.1.2. Grafik Değerleme (Derecelendirme) Yöntemi ----- 83

2.6.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi ----- 85

2.6.1.4. Değerlendirme Skalaları Yöntemi ----- 86

2.6.1.4.1. Davranışsal Beklenti Skalaları----- 86

2.6.1.4.2. Davranışsal Gözlem Skalaları ----- 88

2.6.1.5. Kritik Olay Yöntemi ----- 90

2.6.1.6. İşaretleme (Kontrol) Listesi Yöntemi ----- 92

2.6.1.7. Direkt İndeks Yöntemi ----- 93

2.6.1.8. Standartlar Yöntemi ----- 94

2.6.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri----- 95

2.6.2.1. Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi ----- 95

2.6.2.2. Ekip Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi ----- 97

2.6.2.3. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi----- 97

2.6.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ----- 100

2.6.2.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Temelleri
----- 101

2.6.2.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Yararları
ve Sakıncaları ----- 103

2.6.2.4.3. Dengelenmiş Gösterge Yöntemi (Balanced Scorecard)---- 104

2.6.2.4.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci ----- 106

2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR -----	108
2.7.1. Halo (Hale) ve Boynuz Etkisi-----	108
2.7.2. Tolerans ve Katılık-----	109
2.7.3. Son Olaylardan Etkilenme-----	110
2.7.4. Objektif Olmama ve Kişisel Önyargılar-----	111
2.7.5. Tek Yönlü Ölçüm-----	111
2.7.6. Merkezi Eğilim-----	112
2.7.7. Kontrast Hatalar-----	112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEM ve BULGULARI

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM ve BULGULARI -----	114
3.1.1. Araştırmanın Problemi-----	114
3.1.2. Araştırmanın Amacı-----	115
3.1.3. Araştırmanın Önemi-----	115
3.1.4. Araştırmanın Kapsamı-----	116
3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları-----	117
3.1.6. Araştırmanın Hipotezleri-----	117
3.1.7. Araştırmada Kullanılan Yöntem-----	119
3.1.7.1. Veri Toplama Yöntemi-----	119
3.1.7.2. Veri Toplama Aracı-----	120
3.1.8. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi-----	121
3.1.9. Verilerin Analizi-----	121
3.1.10. Araştırmanın Bulguları-----	123
3.1.10.1. Örneklem Grubundaki Kişilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular-----	123
3.1.10.2. Hazır Giyim Yöneticilerinin 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin İş Başarısına İlişkin Boyutları İle İlgili Görüşleri -----	133

3.1.10.2.1. Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının “Liderlik” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı -----	134
3.1.10.2.2. Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının “Görevi Yönetme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı -----	135
3.1.10.2.3. Beyaz Yakalı Çalışanların “Değişime Uyabilmek” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı -----	137
3.1.10.2.4. Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının “İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı -----	138
3.1.10.2.5. Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının “İnsan İlişkileri” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı -----	140
3.1.10.2.6. Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının “Sonuç Üretme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı -----	141
3.1.10.2.7. Hazır Giyim Sektörü Çalışanların “Personeli Yetiştirme ve Geliştirme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı -----	143
3.1.11. Araştırmada Kullanılan Ölçekler Ve Demografik Faktörlerle Geliştirilen Hipotezlerin Kabul Edilebilirliğine İlişkin Sonuçlar -----	146
SONUÇ ve ÖNERİLER -----	156
ÖNERİLER -----	160
KAYNAKÇA-----	162
ANKET.....	179
ÖZET-----	181
ABSTRACT -----	183

KISALTMALAR

A.g.e	:Adı Geçen Eser
AÖF	:Açık Öğretim Fakültesi
DÖK	:Dengeli Ölçüm Kartı
EBE	:Eğitim Bilimleri Enstitüsü
F	:Faktör Değeri
İİBF	:İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi
İK	:İnsan Kaynakları
İKP	:İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	:İnsan Kaynakları Yönetimi
İSG	:İş Sağlığı ve Güvenliği
PD	:Performans Değerlendirme
PDS	:Performans Değerlendirme Sistemi
PY	:Personel Yönetimi
SBD	:Sosyal Bilimler Dergisi
SBE	:Sosyal Bilimler Enstitüsü
SİKY	:Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SPSS 22	:Sosyal Bilimler Paket İstatistik Programı
Std	:Standart
UİKY	:Uluslararası İnsan Kaynakları
Vb.	:Ve benzeri

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi	9
Tablo 2 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması	11
Tablo 3 Kariyer Geliştirme Sistemi	76
Tablo 4 İkili Karşılaştırma Yöntemi	83
Tablo 5 Grafik Değerlendirme Formu	84
Tablo 6 Zorunlu Dağılım Çizelgesi	85
Tablo 7 Davranışsal Beklenti Skalası	87
Tablo 8 Davranışsal Gözlem Ölçeği Form Örneği	89
Tablo 9 Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği.....	91
Tablo 10 Kontrol Listesi Form Örneği	93
Tablo 11 Amaçlara Göre Yönetim Döngüsü	96
Tablo 12 Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Anket Formu.....	99
Tablo 13 Hale Etkisi	109
Tablo 14 Araştırmanın Boyutları.....	120
Tablo 15 Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 16 Beyaz Yakalı Çalışanların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımları	124
Tablo 17 Beyaz Yakalı Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımlar	125
Tablo 18 Beyaz Yakalı Çalışanların Medeni Durum Gruplarına Göre Dağılımlar	126
Tablo 19 Beyaz Yakalı Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	127
Tablo 20 Beyaz Yakalı Çalışanların Çalıştığı Birim Gruplarına Göre Dağılımlar	128
Tablo 21 Beyaz Yakalı Çalışanların Toplam Aylık Gelir Gruplarına Göre Dağılımlar	129
Tablo 22 Beyaz Yakalı Çalışanların Sektör Tecrübesi Gruplarına Göre Dağılımlar	130

Tablo 23 Beyaz Yakalı Çalışanların Sahip Olduğu Kıdem Gruplarına Göre Dağılımları.....	131
Tablo 24 Beyaz Yakalı Çalışanların PD'sinin Sahip Olması Gereken Özellik Gruplarına Göre Dağılımlar.....	132
Tablo 25 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Liderlik Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	134
Tablo 26 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Görevi Yönetme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	136
Tablo 27 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Değişime Uyabilmek Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	137
Tablo 28 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının İletişim Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	139
Tablo 29 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının İnsan İlişkileri Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	140
Tablo 30 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Sonuç Üretme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	142
Tablo 31 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Personel Yetiştirme ve Geliştirme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	144
Tablo 32 Temel Araştırma Modeli	145
Tablo 33 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Liderlik Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	146
Tablo 34 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Liderlik Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması ...	147
Tablo 35 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Görevi Yönetme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	147
Tablo 36 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Görevi Yönetme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	148
Tablo 37 Hipotez 4 Post-Hoc Analizi	149

Tablo 38 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Değişime Uyabilme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Sektördeki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması	149
Tablo 39 Hipotez 5 Post-Hoc Analizi	149
Tablo 40 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin İletişim Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	150
Tablo 41 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin İletişim Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Firmadaki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması	151
Tablo 42 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin İletişim Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Sektördeki Tecrübesine Göre Karşılaştırılması	152
Tablo 43 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin İnsan İlişkileri Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	152
Tablo 44 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Sonuç Üretme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması ..	153
Tablo 45 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Sonuç Üretme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanların Yaşa Göre Karşılaştırılması	153
Tablo 46 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Değişime Uyabilme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Firmadaki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması	154
Tablo 47 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Personel Yetiştirme ve Geliştirme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Firmadaki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması	155
Tablo 48 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Personel Yetiştirme ve Geliştirme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	155

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	6
Şekil 2 İş Analizi ve İKY Uygulamaları.....	26
Şekil 3 Eleman Seçiminin İKY Sürecindeki Yeri	28
Şekil 4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Temel Teşkil Eden Modeller	47
Şekil 5 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Modülü.....	56
Şekil 6 Yetenek Yönetimi İçin Bir Çerçeve	58
Şekil 7 Performansın Tanımı	62
Şekil 8 Yetkinlik Piramidi	98
Şekil 9 360Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	101
Şekil 10 360 Derece Değerleme Şeması	102
Şekil 11 Balanced Scorecard Yaklaşımı.....	105
Şekil 12 Beyaz Yakalı Çalışanların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılım Grafiği	124
Şekil 13 Beyaz Yakalı Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılım Grafiği .	125
Şekil 14 Beyaz Yakalı Çalışanların Medeni Durum Gruplarına Göre Dağılım Grafiği	126
Şekil 15 Beyaz Yakalı Çalışanların Eğitim Durumu Gruplarına Göre Dağılım Grafiği	127
Şekil 16 Beyaz Yakalı Çalışanların Çalıştığı Birim Gruplarına Göre Dağılım Grafiği	128
Şekil 17 Beyaz Yakalı Çalışanların Toplam Aylık Gelir Gruplarına Göre Dağılım Grafiği	129
Şekil 18 Beyaz Yakalı Çalışanların Sektör Tecrübesi Gruplarına Göre Dağılım Grafiği	131
Şekil 19 Beyaz Yakalı Çalışanların Sahip Olduğu Kıdem Gruplarına Göre Dağılım Grafiği	132
Şekil 20 Beyaz Yakalı Çalışanların PD'sinin Sahip Olması Gereken Özellik Gruplarına Göre Dağılım Grafiği	133

GİRİŞ

İş dünyasının tarihsel gelişimi incelendiği zaman, dönüm noktası niteliğinde birçok dönem bulunmaktadır. Bu dönemlerden biri de 18. yüzyılda gerçekleşen sanayi devrimi ya da endüstri devrimidir. Sanayi devriminden sonraki dönem; İngiltere başta olmak üzere Avrupa ülkelerinde iş gücü verimliliğini maksimuma çıkarıp seri üretimin yapılmasının amaçlandığı dönemdir. Sanayi devriminden sonra, iş gücüne ihtiyaç artmış, mevcut iş gücünün değerlendirilmesi, yönlendirilmesi ve geliştirilmesi için birçok yeni kavram ortaya çıkmıştır. Öncelikle muhasebe birimi tarafından gerçekleştirilen maaş ödeme, prim, ikramiye gibi özlük işleri; çalışan sayısının artması ile yerini personel yönetimine bırakmıştır. Personel yönetimi birimi sayesinde, çalışanların sosyal ve yasal hakları yerine getirilmeye ve ücret ile ilgili gereklilikler gerçekleştirilmeye başlamıştır. Personel yönetimi anlayışı ile çalışanlar sadece iş gücü olarak kabul edilmiş ve onların sosyal ve kişisel ihtiyaçları göz ardı edilerek, tükenmişlik sendromu, personel devir oranı, devamsızlık oranı gibi sorunlar doğmuştur.

1970-1980'li yıllarda dünyadaki ekonomide, teknolojiye ve küreselleşme konularında meydana gelen değişimler; işletmelerin personel yönetimine alternatif yol olarak farklı bir arayışa girmelerine neden olmuştur. Çalışanlara sadece işgücü gözü ile bakmayacak, onların sosyal, psikolojik ihtiyaçlarına cevap verebilecek, performanslarını değerlendirerek başarılı ile başarısız birbirinden ayıracak, eşit işe eşit ücret politikasının takibini sağlayacak bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bu noktada insan kaynakları yönetimi yaklaşımı gündeme gelmiştir

Araştırmanın çıkış noktası; insan kaynakları yönetimidir. Sonraki adım ise performans değerlendirme yöntemidir. Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; insan kaynakları yönetimi ve temel kavramlar, insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri, insan kaynakları yönetiminin çevresi, insan kaynakları yönetimini oluşturan fonksiyonlar, stratejik İKY, uluslararası İKY ve insan kaynakları konusundaki güncel gelişmeler yer almaktadır.

İkinci bölümde; performans ve performans ile ilgili kavramlar, PD süreci, PD yararları, PD bilgilerinin kullanım alanları, performans değerlendirmenin taşınması gereken özellikler, performans değerlendirme yöntemleri, 360 derece PD sistemi ve PD sisteminde yapılan hatalar bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntem ve bulguları yer almaktadır. Bu araştırma, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) 2012 yılında yayınlamış olduğu "İSO 1000 Şirket" listesi temel alınarak yapılmıştır. Bu listede yer alan 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan hazır giyim sektörü şirketleri ile araştırma sınırlandırılmıştır. 2012 yılına ait ISO 1000 firma listesinde Hazır Giyim Sektöründe faaliyet gösteren 23 şirket yer almaktadır. Bu şirketler arasında 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulayan 4 şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerden anket yoluyla elde edilen veriler sonucunda on dört hipotez geliştirilmiştir. SPSS 22 (Sosyal Bilimler İstatistik Paketi) programıyla hipotezler sınanmış ve on bir hipotez kabul edilirken üç hipotez reddedilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın sonuç ve öneriler kısmı hazırlanmıştır. Tez çalışmasının son kısmında araştırmada kullanılan anket formuna yer verilmiştir.

Yapılmış olan bu çalışmanın, akademik camiaya, araştırmacılara, özel sektör ve kamu sektöründeki şirketlere, yöneticilere, öğrencilere ve ayrıca konuya ilgi duyan tüm okuyuculara katkı sağlaması ümit edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLAR

Tez çalışmasının bu bölümünde; insan kaynakları (İK), insan kaynakları yönetimi(İKY), İK ile ilgili kavramlar, insan kaynaklarının önemi, İKY amaçları, İK tarihçesi ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetime geçişte yaşanan süreçler üzerinde durulması amaçlanmıştır.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı ve Önemi

İKY kavramı; bir organizasyonda, tepe kademedeki yöneticiden başlayıp niteliksiz iş görene kadar olan tüm personeli kapsamaktadır. Bu kavram örgüt içerisinde bulunmakta olan çalışanlarla beraber işletmede çalışmayan ama çalışma olasılığı olan kişileri de kapsamaktadır. İçinde bulunduğumuz dönemde işletmelerin maddi kaynakları güçlü olabilir. Eğer beşeri kaynakları yetersiz ise bu kaynaklar istenildiği verimde değerlendirilemez. İKY; bir işletmenin sahip olduğu beşeri kaynağı, bireye, işletmeye ve çevreye faydalı olacak şekilde, yasalar ve kanunlarla uyum içinde kullanmasını sağlama çabasıdır¹. Başka bir ifadeye göre İKY; işletmelerin koymuş oldukları işletme hedeflerinin yerine getirilmesi konusunda işletmelerin yararlanmakla görevli olduğu kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. İKY kavramı ayrıca, işletme bünyesinde bulunan her kademedeki çalışanı kapsamaktadır².

İKY, çalışanların iş başı yaptırılmasından emekli oluncaya kadar (bazen emeklilik sonrası) zaman dilimlerinde önemli görev üstlenmekte

¹Rakif FERECOV, "Azerbaycan işletmelerinde Personel Yönetiminden İKY'ne Geçiş", **Journal of Azerbaijani Studies**, Cilt.8, No:3, 2004, s.3.

²Polat TUNÇEL, "Değişen İKY Anlayışında Kariyer Yönetimi", **On dokuz Mayıs Üniversitesi EBF Dergisi**, Cilt.31, No1, 2012, s.207

onlardan daha fazla verim elde edilebilmesi amacıyla içinde bulunulan dönemin şartlarına göre geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. İKY, bu görevini yerine getirirken temelde iki önemli amacı gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Birinci amaç; işletme içerisindeki çalışanların, beceri, bilgi ve yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanarak işletmeye olan yararlarını artırmaktır. İkinci amaç ise, işletme çalışanlarının yaptıkları işlerden olabildiğince haz almalarını sağlamaktır. İKY, belirlenen bu hedeflerin yerine getirilmesi amacı ile beşeri kaynaklarla çalışanları motive etme veya isteklendirme ve çalışanların haklarını koruma ile ilgilenmektedir. Farklı bir bakışla İKY, çalışanların maddi ihtiyaçları ile birlikte manevi ihtiyaçlarını ön plana alan, işletme kültürüne uygun çalışma sistemleri meydana getiren ve işletmedeki bütünlüğü sağlama çabalarının toplamıdır³.

İK ile ilgili başka bir yaklaşıma göre, İKY'nin önemini ifade eden dört unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar; İK ile birlikte ele alınan maliyet kavramı, verimlilik kavramı, kriz kavramı, toplumsal, kültürel, yasal ve eğitsel değişimlerin karmaşık etkilerinin artması ile işyerindeki olumsuzlukların etkilerinin giderek artması olarak belirtilmektedir. İKY, bu alanlarda meydana gelen olumsuzlukların etkilerini azaltmak ve ortadan kaldırmak açısından büyük önem taşımaktadır⁴. İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi özellikle son yüzyılın sonlarında anlaşılmaya başlamıştır. Ayrıca kamu sektörü de, özel sektörde olduğu gibi insan kaynakları yönetimi açısından gelişmektedir⁵.

İKY birçok akademisyen ve bilim insanlarınca tanımlanmaya çalışılmış, personel yönetiminden farklı olan noktalarına vurgular yapılmıştır. Gelişen dünyada İKY'ye verilen yeni görevlerle birlikte yeni tanımlar da eklenebilecektir.

³Gözde KOSA, "Örgüt Kültürünün Değişimde İKY'nin Rolüne İlişkin Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt.8, no.2, 2011, s.133

⁴Mustafa TÜLEN, "Elektronik İKY ve Bir Uygulama Araştırması", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sakarya Üniversitesi, SBE, Sakarya, 2010, s.11

⁵Jurgita Raudeliūnienė ve Ieva Meidutė, "Analysis of factors motivating human resources in public sector", **Social and Behavioral Sciences**, Cilt:110, Yıl:2014, s.720

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Organizasyonların amaçları organizasyon türüne göre değişiklik göstermektedir. Kamu dışında kalan özel organizasyonların temel amacı kâr elde etmek iken, kamu ile sivil organizasyonların mevcut hedefleri sosyal ortak gereksinimlerini gidermek ve sosyal hayata destek sağlamaktır. Bir işletmenin diğer maddi kaynakları ne kadar güçlü olursa olsun, eğer İK yeterli boyutta değilse başarısızlık kaçınılmazdır. Tatminsiz, başarılı olma ihtiyacı düşük bir iş gücü ile istenilen verimde ve istenilen hedeflere ulaşmak söz konusu olamayacaktır. İKY, mevcut çalışanlarla ilgili bilgileri kullanarak verimlilik ile klasik iş gücü yaklaşımlarındaki gelişmelerin elde edilmesini sağlamaktadır⁶.

İKY'nin temel amaçları arasında donanımlı çalışanlar için iyi bir iş ortamı yaratmak, başarılı çalışanların işletmede kalmalarını sağlamak ve çalışanları güdülemek yer alır. İKY bunla birlikte stratejik planların oluşturulmasında yardımcı olabilecek rekabetçi bir anlayış ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerde İKY'nin belirlediği diğer hedefler arasında, iş etiğini uygulayan ve çevre duyarlılığı bilincine sahip kişilerin üreticiliklerini desteklemek, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamak sayılabilir⁷.

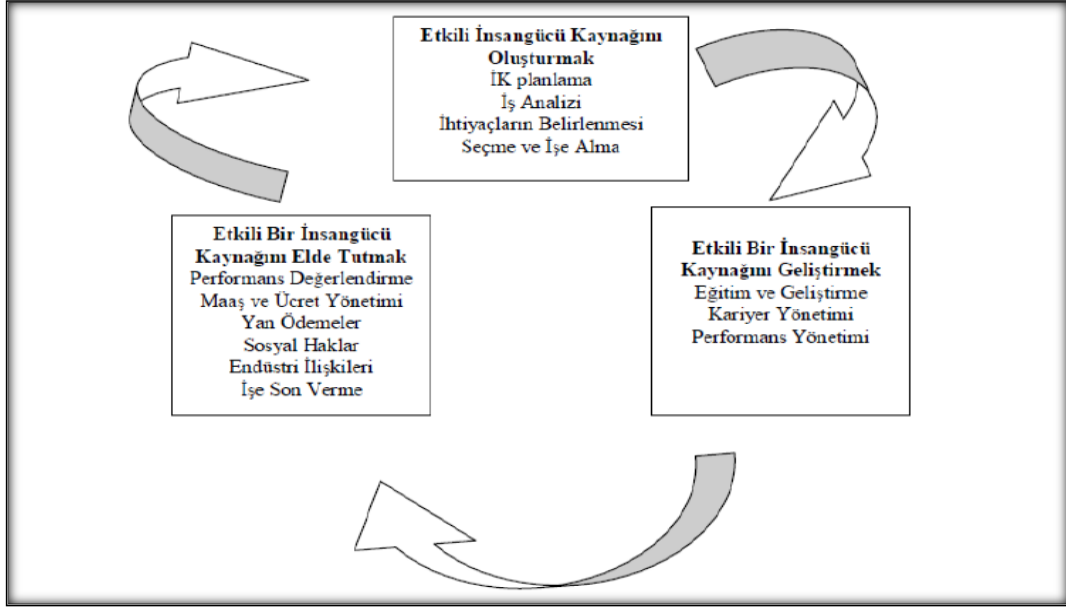
İKY başka bir yaklaşıma göre iki ana hedef taşımaktadır. Belirlenen birinci hedef, işletme çalışanlarının mevcut bilgi ve tecrübelerinden maksimum derecede yararlanmaktır. İkinci hedef ise, çalışanların iş tatminlerinin gerçekleştirilmesidir.

Farklı bir ifade ile İKY, çalışanların verimini artırırken aynı zamanda çalışanların yaşam kalitesini artırmayı amaçlar. İKY'nin amaçları, **Şekil 1**'de

⁶Serenay ŞAHİN, "OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi'nde İKY'nin Yeri ve Önemi", **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:33, 2013, s.4

⁷Levent MERCİN, "İKY'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği", **Elektronik SBD**, C.4, S.14, 2005, s:130

görüldüğü gibi: “Etkili insan gücünü oluşturmak, geliştirmek ve elde tutmak şeklindedir⁸.”



Şekil 1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Kaynak: İsmet Barutçugil, **SİKY**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.381

İKY'nin amaçları işletmenin amaçları ile paralellik gösterdiği oranda başarılı olacaktır. İşletmenin kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli planları yapılırken İKY'nin amaçları da uyum ve tutarlılık içerisinde olmalıdır. Ayrıca, insan kaynakları yönetimini takip eden önemli roller görülmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır⁹;

⁸Selma ÖZCAN, ” Otel İşletmelerinde İKY'nin Yeri ve Önemi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi SBE, Edirne, 2011, s.63

⁹Salah A. Alabduljader, ” The Extent to Which Human Resources Managers in the Kuwaiti Insurance Sector Perceived the Modern Roles Human Resources Management”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, cilt:2, sayı:8, Yıl:2012, s:257

- **Bağlama:** İnsan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları ve iş arasında bir bağ oluşturmalı, uzun vadede, örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda, insan kaynaklarının katılımı ile geri dönüşü artırma faaliyetlerini vurgulamalı.
- **Kontrol:** İnsan kaynakları uzmanları, bazı insan kaynakları uygulamalarını yürütmek için yetkiyi yöneticilere vermelerine rağmen, yöneticiler insan kaynakları programına bağlı kalmaya devam etme eğilimindedir.
- **Yaratıcılık:** Organizasyonlar, insan kaynakları yönetiminden yaratıcı prosedürler ve çözümler ile verimlilik ve iş kalitesini yükseltmesini, uluslararası rekabet ortamında çalışmasını bekler.
- **Örgüt kültürü oluşturma:** Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmakla amaçlanan, yönetimden bir grubun da katılımıyla işçinin ve işverenin lehine çalışmaktır.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İKY kavramının gündeme gelmesinde etkili olan unsurlar 20. yüzyılda ortaya çıkan gelişmelerdir. Bununla beraber İKY ile ilgili uygulamaların ortaya çıkışı daha eski tarihlere rastlamaktadır. Tarihsel araştırmalar incelendiğinde; Hammurabi döneminde ücret yönetiminin yapıldığı, Çin ve Mısır kaynaklarında farklı yönetim sistemlerinin uygulandığı, çalışan seçme ve yerleştirme ve personel devir oranı ile ilgili uygulamaların yapıldığı bilinmektedir. Ayrıca eski Yunan ve Mısır medeniyetlerinde mevcut köle işgücünden faydalanılırken, onların psiko-sosyal ihtiyaçları arka planda tutulmuştur. Belirtilen bu unsurlar günümüzde İKY fonksiyonlarını oluşturmaktadır. Sanayi devrimi ve 2. Dünya savaşındaki ekonomik buhranlar

ve küreselleşmenin meydana gelmesi ile birlikte İKY fonksiyonları daha bilimsel ve disiplinli bir yapıya bürünmüşlerdir¹⁰.

19. yüzyılın ilk yarısında insan gücü planlaması doğrudan üretimde çalışanlar (mavi yakalı çalışanlar) üzerinde odaklanmıştır. II. Dünya savaşı yılları ve sonraki yıllarda insan gücü verimliliğinin önemi daha da belirgin hâl almıştır. Bu önemin artmasının nedeni, savaş sırasında gençlerin silah altına alınmasıyla insan gücü kıtlığının ortaya çıkmasıdır. 1990'lı yıllardan günümüze, insan gücü planlaması konusu teori ve uygulamada giderek artan şekilde önem kazanmıştır. Bunun sonucu olarak, az olan nitelikli insan gücü talebi artarken, niteliksiz insan gücü talebinde azalma dikkat çekicidir. Dünyada gelişmeler bu şekilde olurken, ülkemizde insan kaynaklarına ilişkin çalışmalar yaklaşık on beş yıllık bir geçmişe sahiptir. İnsan gücü ihtiyacının akılcı kullanılması ve uzun vadede insan gücündeki sorunların giderilmesi gerekliliği özel sektörde olduğu kadar kamu kesiminde de insan gücü planlaması yapılmasını zorunlu kılmıştır. Türkiye'de kamu kesiminin önemli bir yer tutması, bu kesimde insan gücü ihtiyacının saptanmasını ve planlanmasını gerekli kılmaktadır¹¹. **Tablo 1** de İKY'nin tarihçesi onar yıllık dönemler halinde özetlenmeye çalışılmıştır.

¹⁰Kamil ORHAN, "ABD 'de ve Avrupa'da İKY Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırması: Avrupa İK Yaklaşımı Mümkün müdür? "Ege Akademik Bakış, Cilt.10, S.1, 2010, s.274

¹¹Sedat YUMUŞAK ve Ruşen SEZEN KIŞLALIOĞLU, "İşletmeler Üzerinde İK Planlamasının Yeri ve Önemi Üzerine Bir Alan Uygulaması", **Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt.36, 2013, s.58

Tablo 1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi

TEKNİKLER	İŞVEREN BAKIŞI	TEMEL KRİTER	DÖNEM
Disiplin Sistemleri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Üretim teknoloji Leri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlar ihtiyaç duyarlar.	Çalışanların rahatlığı	1900-1910
Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle gelen yüksek ücretler isterler.	Görev verimliliği	1910-1920
Psikolojik testler.	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Kişisel farklılıklar	1920-1930
Danışmanlık programları	Çalışanların ihtiyaçları tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma	1930-1940
İletişim programları	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Ekonomik güvenlik	1940-1950
Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır	İnsan ilişkileri	1950-1960
Süpervizör eğitimleri	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler.	Katılım iş kanunları	1960-1970
Katılımcı yönetim teknikleri	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-1980
Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Ekonomik koşullardan dolayı şimdi kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılmalar	1980-1990
İşten ayrılma eğitimleri	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemelidir.	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	1990-2000
İş ihtiyaçları, eğitim, etik gibi olguları bütünleştirme			

Kaynak: Figen TAHİROĞLU, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2002, s.232

İKY'nin tarihçesi eski değilmiş gibi görünse de ilk insan topluluklarında bile, değerli olan insan gücünün (insan kaynağının) değerlendirilmesi, planlanması gibi birçok İKY fonksiyonu karşımıza çıkmaktadır.

1.1.4. Personel Yönetiminden İKY'ye Geçiş

Personel yönetimi; organizasyonda işe alma, seçme, yerleştirme, değerlendirme, ücretlendirme gibi faaliyetleri üstlenerek; yokluğu durumunda temel işlevlerini sorumlu yöneticilerin üstlenmek zorunda olacakları iş yükünü

onların omuzlarından almıştır¹². Bununla birlikte personel yönetimi, personele yetenek kazandırmak, yeteneklerini geliştirmek ve bunlardan en iyi şekilde yararlanmak için gerekli koşulları sağlama sürecidir. Bu haliyle personel yönetiminin oldukça statik ve sınırlı bir görevi yerine getirme amaçlı bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Aynı şekilde, personel yönetiminin konusu hakkında yapılan ayrıntılı analizler incelendiğinde, personel yönetiminin daha çok alt ve orta kademe yöneticilerin yerine getireceği görevler ile ilgili düzenlemeler içerdiği anlaşılmaktadır¹³.

Personel yönetiminden İKY'ye geçiş konusu birçok çalışmanın konusu olmuştur. İKY kitapları, iki yönetim arasındaki tarihsel gelişim sürecinin, kimi zaman açıkça kimi zaman üstü kapalı karşılaştırılmalı analizlerini içermektedir¹⁴. Dünyada Endüstri devrimi sonrasında meydana gelen iş bölümleri, örgütsel verim ve performans gibi konular; İKY gibi daha disiplinli bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Amerikalı bilim adamı olan Frederic W. Taylor tarafından *Bilimsel Yönetim* görüşü ileri sürülmüştür. Bu görüş ile çalışanların iş gücünden maksimum düzeyde faydalanma ve performanslarını artırma amaçlanmıştır. Bu yaklaşımda kişilerden çok, iş ve işe ait çıktılara odaklanılmıştır. Bu yaklaşımı takip eden süreçte, organizasyonların büyümesi, teknolojiye meydana gelen değişimler, ülkelerde meydana gelen yasal değişimler ve iş dünyasındaki değişimler İKY'nin doğuşunu tetikleyen diğer unsurlardır¹⁵.

İKY kavramının tarihsel akışı incelendiği zaman, yönetsel değişimin bir ürünü olduğu görülmektedir. Bununla beraber İKY geçişini etkileyen birçok unsur vardır. Küreselleşme, iş dünyasındaki rekabet, iş gücünün kuşak

¹²Ömer SADULLAH, *İKY*, İstanbul, Beta Yayınları, 2010, s.2

¹³ IŞIK, *a.g.e.*:31

¹⁴Özlem Taner KÖROĞLU, "Türkiye'de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü", *Türk İdari Dergisi*, Cilt.169, 2010, s.41

¹⁵Adnan BOYACI, "Okullarda İKY", *Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları*, No:967, 2008, s.3

değişimi, yönetim ile üretim modellerindeki değişimler bunlardan sadece bir kaçıdır. Ayrıca İKY geçişini hızlandıran unsurları şu şekilde sıralayabiliriz (www.isgucdergi.org);

1. İş gücü maliyetlerindeki artış,
2. İş gücü verimine verilen önemin artması,
3. Yönetim ve üretimde meydana gelen değişimler,
4. İş gücünde meydana gelen tatminsizlik ve tükenmişlik sorunları.

Personel Yönetimi ile İKY arasındaki farklar kısaca **Tablo 2**'deki gibi gösterilebilir.

Tablo 2 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Odak noktası iştir	Odak noktası insandır
İş takibi yapma	Danışmanlık yapma
Manuel kayıt yapma	Kaynak temelli yaklaşım
Durağan bir yapıya sahiptir	Aktif bir yapıya sahiptir
İş gücünü maliyet olarak görür	Çalışana önem verir
Sabitleşmiş kalıplar vardır,	Vizyon ve misyon temellidir
Yönetim modeli klasiktir	Yönetim modeli TKY
Çalışan işgücü olarak görülür	Çalışan değer olarak görülür
İçyapı da planlar yapma	İleriye dönük planlar yapma

Kaynakça: Dursun BİNGÖL, **İKY**, İstanbul, Beta Yayınları, İstanbul:2010, s.6

İKY, bu çerçevede görüldüğü üzere çalışanları insan kaynağı olarak görmekte, bir maliyet unsuru değil, beşeri sermaye olarak görmektedir. Sonuç olarak İKY bir yandan geleneksel işlevleri içerirken diğer yandan stratejik niteliğe sahip durumdadır. Bu nedenle İK işlevi, örgütsel yapı içerisinde daha önemli bir konuma gelmiştir¹⁶.

¹⁶ Dursun BİNGÖL, **İKY**, İstanbul, Beta Yayınları, 2010, s.6

İş dünyasında meydana gelen hızlı gelişmeler şirketlere de hızlı hareket etme zorunluluğu getirmiştir. Entelektüel sermayenin unsurlarından olan iş gücünün yönetilmesinde PY'nin hantal hareket anlayışıyla hareket etmesi, yerini İKY gibi dinamik yapıya sahip olan bir yönetim anlayışının almasına neden olmuştur.

1.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İKY'nin daha sağlıklı işleyebilmesi ve daha kısa zamanda etkili sonuçlara ulaşabilmesi için belirlenen bazı ilkeler bulunmaktadır. Tez çalışmasının bu bölümünde İKY'nin temel ilkeleri irdelenmeye çalışılmıştır. İKY'nin temel ilkeleri şunlardır;

1.2.1. Yeterlilik (Liyakat) İlkesi

Liyakat, kişinin üzerine aldığı sorumluluğu başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için sahip olduğu güçtür. Başka bir tanıma göre liyakat (yeterlilik ilkesi), başarıların sonucunda elde edilen, anlamında kullanılmaktadır. Yeterlilik ilkesi, işe başlama esnasında sadece işin gereklerini içeren özelliklerin ön plana alındığı, aynı işi yapan kişilere aynı ücretin ödenmesine olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütünüdür ¹⁷. Bu anlamıyla yeterlilik ilkesi, yalnızca organizasyonda görev alana kadar değil, göreve başladıktan sonra da etkinliğini koruyan uygulamaları bünyesinde bulundurmaktadır. Organizasyonda işe başlama ve görevde yükselmeye de işin gerektirdiği özellikleri dikkate alan bir yaklaşım sunmayı ifade eder¹⁸.

Yeterlilik ilkesinin özünü, işin özelliğine uygun olarak en yetenekli ve en nitelikli elemanların seçilmesi işlemi oluşturmaktadır. Meslekteki ilerleme ve yükselmeler doğrudan doğruya bireyin yaptığı işte gösterdiği başarı ile

¹⁷Emel Erdoğan, "İKY'de Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, SBE, Ankara, 2013, s.24

¹⁸Bahar M. Sattar, "İKY'de Performans Değerlendirme: TCDD Genel Müdürlüğü Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2010, s.33

ilgilidir ve başarı ölçütü tarafsız ve nesnedir. “Adama göre iş değil, işe göre adam” deyişi yeterlik ilkesine uygun düşmektedir¹⁹.

Liyakat ilkesi kamu ve özel sektör için önem arz eden bir ilkedir. Liyakat ilkesi kapsamında kamu görevlerine adam kayırma ile değil, gerekli yeterliliklere sahip çalışanların alınmasını gerektirmektedir. Kamuda iş gücünden faydalanabilme kapsamında oldukça önemlidir. Kişilerin kamuda mevcut açık pozisyonlara yerleşmelerinde siyasi iradenin dışında işin gerektirdiği özellikler göz önüne alınmalıdır²⁰.

1.2.2. Kariyer İlkesi

Kariyer kavramı tanım olarak, kişilerin buldukları görevlerinde sürekli olarak ilerleyip tecrübe edinmelerini kapsar. Başka bir tanıma göre kariyer, çalışanın iş hayatı süresi içerisinde, görevinde kazanmış olduğu mesleki deneyim, kişisel gelişim ve görevinde kendisini geliştirmek anlamında izlediği yolu ifade etmektedir²¹.

Genel anlamda kariyer, kişinin ömrü boyunca devam eden bir ilerleme yoludur. Başka bir deyişle, kişinin gençlik yıllarında görevinde ilerlemek ve yükselmek beklentisi ile emeklilik süreci arasındaki dönemi kapsayan bir evredir²². Kariyer geliştirme kavramı, kariyer kavramına kurumsal bakış açısını getirmektedir²³. Kariyer kavramına farklı bir bakış getirildiğinde, *Başarı Derecesini* yansıtabilme yeteneğidir. Bu noktadan hareketle kariyer kavramı, kişinin iş yaşamında olmayı istediği ve olduktan sonra mutlu olacağını hissedebileceği noktadır²⁴.

¹⁹Nuh Irmak, “Türk Kamu Yönetiminde İKY İç Denetim İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBÜ, Ankara, 2013, s:146

²⁰Yeliz Özkan, “Belediyede İKY ve Kadıköy Belediyesi Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi SBE, İstanbul, 2012, s:10

²¹ Erdoğdu. a.g.e. s:25

²² Irmak, a.g.e. s:149

²³Cemil Özden, “Kariyer Planlaması ve Yönetimi”, İstanbul: Ödül Yayınları, 2010, s.59

²⁴M.Şerif Şimşek, ” Kariyer Yönetimi ve İKY Uygulamaları”, Ankara: Gazi Kitapevi, 2007, s.12

Kariyer sistemi kendi içerisinde, işe yönelik ve kişiye yönelik kariyer sistemi olarak ikiye ayrılmaktadır. Kadrolaşma sürecinin amacı, çalışanları belirlenen göreve uyum sağlar hale getirmektir. Çalışan, göreve başlamadan önce görevin özelliklerine haiz olmalıdır. Bu yaklaşımda kişi, işe değil mesleğe yönelik işe alınır²⁵.

Kariyer ilkesinin anlamı kamu kesiminde, memurluğun bir meslek haline getirilmesine dayanmaktadır. Bu ilkenin amacı, yetenekli kişileri memurluk görevine teşvik etmek ve onları görevde tutmaktır. Bu şekilde, yeterlilik ilkesine göre yetenek sahibi çalışanları göreve başlatmak yeterli olmayacaktır. Aynı süreç içerisinde kişilere görevlerinde kariyer yapma imkânı sunulmalıdır²⁶.

1.2.3. Eşitlik İlkesi

İK'da eşitlik ilkesi, işe alım esnasında kişileri hiçbir ayrımcılığa tabi tutmadan, onlara aynı şekilde imkânlar sunulmasını ifade eder. Bu ilkeye göre her çalışan eşit haklara sahiptir ve sahip oldukları mesleki yeterlilik kapsamında değerlendirilmeye alınmalıdır. Bununla birlikte fırsat eşitliği ilkesi, organizasyon bünyesinde, aranılan özelliklere sahip kişilere aynı hakların tanınmasıdır. Eşitlik ilkesi çalışanların yükselmesinde etkili olmalıdır. Tüm çalışanlara aynı hak ve adaletle yaklaşılmalıdır²⁷.

Organizasyonlarda seçme ve yerleştirme esnasında iç ve dış unsurların baskısında kalıp objektiflik özelliğinden tavizler verildiği durumlar olabilir. Bu şekilde mevcut pozisyona o pozisyonu hak etmeyen kişiler getirilebilir. Bu durum işletmeye zarar veren bir durumdur. Objektiflik unsuru, disiplin kurullarında taviz verilmeden adil şekilde gerçekleşmelidir²⁸.

²⁵ Özkan, a.g.e. s:14

²⁶ Sattar, a.g.e. s:33

²⁷ Erdoğan, a.g.e. s:26

²⁸ Özkan, a.g.e. s:14

1982 Anayasası'nın 10'uncu maddesinde: “*Herkes dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz.*” şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca; Madde 70'de de: “*Her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez*”²⁹ denilmektedir.

1.2.4. Güvence İlkesi

İK'da güvence ilkesi kapsamında; çalışanın belirlenmiş olan yasal nedenler dışında, haksız nedenlerden dolayı görevinden uzaklaştırılması ve işten çıkarılması ifade edilmektedir. İşletme çalışanlarının, gelecek kaygısı yaşamadan stresten arındırılmış ve ekonomik yönden güven duyulan bir ortamda çalışması sağlanmalıdır³⁰.

Güvence ilkesi, kariyer ilkesi ile yakından ilişkilidir. Bunun temel nedeni, çalışılan işte uzun yıllar çalışma imkânı verilerek kariyer imkânı sağlanmasıdır. Bunun için personel, iş güvencesi ve makam güvencesi sağlanmasını içsel olarak beklemektedir. İş güvencesi, yasal ve haklı nedenlere bağlı kalınarak çalışanın işinde daimi olmasının sağlanmasını ifade etmektedir. Makam güvencesi ise çalışana, hak ederek kazandığı pozisyonunda uzun süre görev yapabileceği güvencesinin verilmesidir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu emek verdiği işletmede uzun yıllar çalışma ümidi beslemektedir³¹.

İş görenin çalıştığı kurumdan güvence beklemesi en doğal hakkıdır. Ayrıca, çalışanların işini kaybetme korkusu içerisinde olması veriminin düşmesine neden olmaktadır³².

²⁹1982 Anayasası 2.Bölüm, X. Kanun önünde eşitlik Madde:10

³⁰ Erdoğdu, a.g.e. s:26

³¹ Irmak, a.g.e. s:151

³² Özkan, a.g.e. s:14

1.2.5. Yansızlık İlkesi

İKY devamlı olarak çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve kariyerlerinin planlanması gibi unsurları içermektedir. Bu işlemler yapılırken İK yetkililerinin ve yöneticilerin objektif olması gerekmektedir. Bu şekilde bir uygulama, çalışanlar ve yönetim arasında yansız ve objektiflik içeren bir güven ortamı oluşturmaktadır³³.

İşletmelere girişte seçme, yerleştirme ve mevcut görevde yükselme gibi konularda fırsat eşitliği tanınmalıdır. Bu yapılırken işin gerekleri dışındaki özelliklerin göz ardı edilmesi gerekir. Kamu yönetiminde eşitlik ilkesinden söz ederken, kamu hizmetlerine girmede her vatandaşın bu hakka sahip olması anlaşılmalıdır. Kamu pozisyonlarında iş gören alımı esnasında sadece iş gereklerine dikkat edilmeli ve tüm çalışanlar arasında eşitlik sağlanmalıdır³⁴.

Kamu kurumlarında yansızlık ilkesinin temelinde, siyasal otoritenin baskısından çalışanları korumak yatmaktadır. Kamudaki tüm atama ve terfilerde tarafsızlık ilkesine yer verilmelidir. Kamu sektöründe bu tarz sorunların çözümünde, siyasi partiye üye olmama, mitinglere katılmama gibi önlemler yatmaktadır. Kamu çalışanları iş etiği kapsamında görevlerini yerine getirmelidir³⁵.

İKY'nin sahip olması gereken en temel özellikler arasında organizasyon içerisindeki dengelerin korunması, sağlamaştırılması ve yenilenme konusunda olması gereken yapısal ilkelere sahip olması gelmektedir. Yeterli şartlara sahip kişilerin doğru şekilde değerlendirilmesi, çalışanlara bir kariyer hazırlanması, organizasyonun bütün üyelerine eşit davranılması, güvenilir bir bölüm olarak varlığını sürdürebilmesi, herhangi bir tarafa ağırlık vermeden eşit muamelenin gerçekleştirilmesi; İKY'nin sahip olması gereken ilkelerin önemini vurgulamaktadır.

³³ Özkan, a.g.e. s:14

³⁴ Sattar, a.g.e. s:32

³⁵ Erdoğan, a.g.e. s:27

1.3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇEVRESİ

İKY'yi etkileyen çevresel faktörler Dış Çevresel etkenler ve İç Çevresel etkenler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Dış çevresel etkenler; yasal çevre, ekonomik çevre, toplumsal çevre, teknolojik çevre ve rakip firmalar şeklinde sıralanabilir. İç çevresel etkenler ise; misyon, amaç, hedef ve görevler, politikalar, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi alt başlıklarda incelenebilmektedir.

1.3.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DIŞ ÇEVRESİ

1.3.1.1. Yasal Çevre

İKY'nin faaliyetleri yasal çevrelerle çoğu zaman etkileşim halindedir. Yasal çevre tanım olarak, bulunulan devlet tarafında çıkarılan kanlar, kanun hükmünde kararname, tüzük, yönetmelikler ve kurumların uyması gereken kurallar bütünüdür³⁶. Yasalar, tüzükler ve kurallar işletmeleri personel planlaması yapmak zorunda bırakmaktadır. Devletin çeşitli konularda yaptığı düzenlemeler personel planlamasını kimi zaman doğrudan, kimi zamansa dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Çıraklık yasası, işçi sendikalarının çalışmaları, asgari ücret düzenlemeleri, işçi güvenliği ve sağlığıyla ilgili yasal düzenlemeler, emeklilik yaşı, çalışma saatleri gibi konular, personel planlamasını doğrudan etkileyen faktörler arasındadır³⁷.

1.3.1.2. Ekonomik Çevre

Ekonomik çevre; İK faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen gayrisafi milli hâsıla, enflasyon oranı, ekonomik politikalar gibi etkenleri bünyesinde barındıran çevredir³⁸.

³⁶ Sema Yiğit ve Alperen M. Yiğit, "Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:32, No:2, 2011, s.122

³⁷ Ecir Uğur Küçükşille, "İş Yoğunluğu Tahmini ve İş Gücü Planlama: Süper Market Uygulaması", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta, 2007, s, 9

³⁸ Yiğit ve Yiğit.**A.g.e.** s:122

Birçok konuda olduğu gibi personel planlamalarında da ekonomik veriler birinci derecede önemli verilerdir. Ülke ekonomisinde, özellikle personel arz ve talebi üzerinde ekonomik çevre büyük oranda önem taşımaktadır. İşletmeler, ekonominin krize girdiği daralma dönemlerinde çalışan çıkartma; ekonominin canlı olduğu, talebin arttığı dönemlerde ise, çalışan alma eğilimindedirler. Faiz oranlarının yükselmesi yatırımların ve istihdamın azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca yüksek enflasyona sahip ülkelerde personel maliyetlerinin artışına neden olan unsurlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle İK yöneticilerinin belirtilen faktörlerin dışında benzer faktörleri önceden sezinleyerek gerekli önlemleri önceden almaları gerekmektedir³⁹.

1.3.1. 3. Toplumsal Çevre

Toplumsal çevre, işletmeleri ve İK'yı etkileyen en temel çevrelerden biridir. İşletmenin faaliyet gösterdiği toplumun, yazısız kuralları, gelenek ve görenekleri, inanç ve ahlak yapıları, çalışanların sergiledikleri tavırlar gibi unsurlar toplumsal çevreyi meydana getirmektedir⁴⁰.

Toplum yapısında meydana gelen hızlı değişimler; insanların değer yargılarının, beklentilerinin ve inançlarının değişmesine neden olabilmektedir. Toplumun eğitim düzeyinin artması, bilgi düzeyindeki artışları da beraberinde getirmektedir. Kurumlarına ve yöneticilerine itaat gösteren, elindeki ile yetinmeyi bilen, otoriteyi sorgulamayan çalışanlar yerini daha eğitilmiş ve bilgili, daha kaliteli yaşam standartlarına sahip olmayı hedefleyen, otoriteyi sorgulamadan kabul etmeyen çalışan gruplarına bırakmış durumdadır. Sosyal bir çevre olan toplum, işletmeyi etkilediği gibi işletmeler de toplumu etkileyebilmekte ve yön verebilmektedir⁴¹.

³⁹ Küçükşille, a.g.e. s:8

⁴⁰ Yiğit ve Yiğit.a.g.e. s:122

⁴¹ Küçükşille, a.g.e. s:10

1.3.1.4. Teknolojik Çevre

Teknolojik çevre, İKY'yi etkileyen bir başka çevresel etmendir. Teknolojik değişmeler işletmelerin rekabet koşullarını ve çalışma şekillerini etkilemektedir. Örneğin, e-ticaret, home office çalışmalar günümüzde yaygın olarak kullanılan gelişmelerdir. Bilgisayar ve teknoloji tabanlı faaliyetler işletmelerde büyük rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Teknolojinin değişmesiyle birçok mavi yakalı pozisyon yerini daha nitelikli beyaz yakalı işlere bırakmıştır⁴².

Üretimde, imalat yöntemlerinde, iletişimde, bilgisayarlarda meydana gelen teknolojik ilerleme organizasyonların temel görev ve yapılarında değişikliklere neden olmuştur. Son yıllarda, insan eliyle yapılmasının tehlikeli olduğu sektörlerde robot (mekanik araçlar) kullanımının arttığını görmekteyiz. Bu durum sadece tehlikeli işler için olmayıp; robotların seri, hatasız ve verimli olmaları sebebiyle diğer sektörlerde de kullanılması gibi durumlar söz konusudur. Robot kullanımıyla oluşacak yeni organizasyonel gereksinimleri takip etmek, işletmelerin dikkate almaları gereken bir husustur. Ayrıca teknolojik çevre ile ilgili belirtilmesi gereken bir diğer husus da, teknolojik gelişmelerin işgücünün bir kısmının istihdam alanını daraltırken, yeni teknolojiyi kullanacak personel gereksinimi sebebiyle de aynı zamanda yeni bir istihdam alanı oluşturacağı gerçeğidir⁴³.

1.3.1.5. Rakip Firmalar

Piyasadaki rakip firmalar ile günümüz iş dünyasındaki değişimler, rekabetin şeklini ve yapısını değiştirmiştir. Piyasadaki mevcut firmaların fazlalığı, rekabeti daha acımasız ve sert bir hale getirmiştir. Bu rekabet ortamından başarılı çıkabilmek için, işletmeler güç birliği yapmaya, kalite ve teknolojiye önem vermeye, müşteri odaklılık, nitelikli iş gücü gibi konulara ağırlık vermeye mecburdurlar. Bazı kurumsal firmalar rekabet ortamındaki

⁴²Serap Benligiray, İKY, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-ofset, 2013, s:19

⁴³ Küçükşille, a.g.e. s:8

gücünü artırabilmek için organizasyon yapısını ve kültürünü değiştirme esnetme yolunu seçmişlerdir. Bu değişme ve gelişmelerin hepsi nitelikli İKY modellerinin uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir⁴⁴. Ayrıca işletme içerisinde Kalite Yönetimi süreçlerinde insan kaynakları birimi baskın bir rol oynar. İK'nın bu rolü, Toplam Kalite Yönetimi görüşünün gelişimi ve diğer birimlere bu görüşü aktarmasına yöneliktir⁴⁵.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler, rekabet koşullarını belirlemektedir. İşletmenin yönetim politikası, sahip olduğu maddi ve beşeri kaynakların etkili kullanımı, işletmenin rekabet başarısını ortaya koymaktadır. Bu aşamalarda atılan kararlı adımlar İKY'nin izleyeceği yol haritasını da belirlemektedir⁴⁶.

Dış çevrede yer alan bazı unsurlar İKY'nin çalışmalarını ve fonksiyonlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşletmenin faaliyet içinde olduğu ülkenin kanunları, mevzuatları, yönetmelikleri işletmenin rekabet şartlarının oluşmasını belirler. Ülkede ve dünyada meydana gelen ekonomik krizler, toplumsal olaylar değişim ve gelişimler, sektörde var olan ve kurulan yeni rakip firmalar ve teknolojik değişiklikler İKY'nin dışsal çevresini oluşturmaktadır.

1.3.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İÇ ÇEVRESİ

1.3.2.1. Misyon, Amaç, Hedef ve Görevler

Vizyon, kelime anlamı olarak görme, görüş ve öngörü anlamına gelmektedir. Ayrıca vizyon, ulaşılmak istenen hedef ve amaçları ifade etmektedir. Tarihe mal olmuş kişilerin bir vizyona sahip olduğu görülmektedir. Bu kişiler vizyonları ışığında hedeflerine ulaşmayı başarmış kişilerdir. Ayrıca

⁴⁴Benligiray, a.g.e. s:19

⁴⁵ Monica Izvercian ve Diğerleri, ” The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise”, **Social and Behavioral Sciences**, Cilt:124, Yıl:2014, s.28

⁴⁶ Küçükşille, a.g.e. s:9

vizyon kavramı, uzun bir gelecekte uzun vadeli bir hedefe ulaşmanın ancak çaba harcayarak olabileceğini ifade eden bir unsurdur. Vizyon; geleceği öngörme çabasıdır. Misyon ise kelime anlamı olarak, üstlenilen görev veya ülküyü ifade etmektedir. Misyonun, stratejik karar ve planlar hazırlanmadan uygulanması gerekir. Misyon belirlenirken, işletmenin amaçları doğrultusunda ve birimlerin görüşleri alınarak belirlenmesi gerekir. Organizasyonların misyonları sabitlik göstermeyip değişen dünya ve ülke koşullarına göre değişiklik arz edebilmektedir⁴⁷. İşletmelerin ortaya koydukları misyonların, kolay anlaşılabilir, ulaşılabilir özelliklere sahip olması gerekir. Ulaşılması zor misyonların belirlenmesi çalışanların motivasyonlarının canlı tutulmasını engellemektedir⁴⁸.

1.3.2.2. Politikalar

İşletme politikaları; işletmenin amaçları, işletmenin planları, işletmenin kurum kültürü, örgüt iklimi, rekabet durumu, sektörel tecrübesi, sermaye yapısı gibi özellikleri analiz edilerek oluşturulmalıdır⁴⁹. Bu analizlere göre İK politikası benimsenmelidir.

1.3.2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, organizasyon bünyesindeki çalışanların geçen süre içerisinde oluşturdukları gelenekler, anlayışlar, davranışlar ve normlar bütünüdür. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü; örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş, çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Bu sistem, örgütler

⁴⁷<http://www.makalemarketi.com/is-dunyasi/insan-kaynaklari/1376-vizyon-ve-misyon.html>

⁴⁸ Gürhan Uysal, "Stratejik Yönetim", (Yayınlanmamış Ders Notları), 19 Mayıs Üniversitesi İİBF, Samsun, 2011, s.5.

⁴⁹ Benligiray, a.g.e. s.15

için bir kimlik oluşturur, etkin ve verimli çalışarak, hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur⁵⁰.

Organizasyonların, etkili strateji belirlemeleri ve bu stratejileri vizyon ve misyon çerçevesinde uygulamaları uzun dönemli başarılar için vazgeçilmezdir. Ücret artışı, terfi, prim gibi durumlar kısa vadede çalışanların motivasyonunu artırırken uzun vadede çalışanlarda işyeri sadakati sağlmasına neden olmaktadır⁵¹.

1.3.2.4. Örgüt İklimi

PY'de, örgütsel iklim çalışmaları büyük öneme sahiptir. Örgütsel iklim üzerine yapılan ilk akademik çalışmaların 1939 yılında Leşin, Lipit ve White tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarla çalışanların örgütsel iklim algıları ve liderlik algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmaların başarıya ulaşabilmesi için çalışanların sosyal çevreleri de incelemeye dâhil edilmiştir. Bundan dolayı ilk örgütsel iklim çalışmaları önem arz etmektedir⁵².

Örgüt iklimi, işletme çalışanlarının faaliyet içerisinde olduğu fiziksel çevreyi ifade etmektedir. Örgüt iklimi kısaca, organizasyonların bireysel ve çevresel özellikleriyle çalışanların davranış ilişkilerinin oluşturduğu bir bütün denilebilmektedir⁵³. Örgüt iklimi zaman ve organize bir yapı gerektiren durumdur. Organize döngüsü etkileşim içindeki sistem ilişkileri ve bunların geribildirimlerinin oluşturduğu etki sonucu oluşur⁵⁴.

⁵⁰ Ali Şahin, "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik", **Maliye Dergisi**, Sayı:159, s:2, 2010, s.23

⁵¹ Güven Murat ve Banu Açıkgöz, "Yöneticilerin Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", **ZKÜ SBE Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2007, s.8

⁵² Sibel Gök, "Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2009, s.589.

⁵³ Aydan Yüceler, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklim İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt:22, 2009, s.447

⁵⁴ Muhsin Halis ve Özlem Yaşar Uğurlu, "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:10, S:2, 2008, s.105.

İKY'nin işletme içerisindeki hareket bütünlüğünü sağlayan unsurlar arasında işletmenin içsel çerçevesi yer almaktadır. İşletmenin; vizyonu, misyonu, değer yargıları, işletme politikaları, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile bir uyum içerisinde olması İKY'nin fonksiyonlarını gerçekleştirirken gösterdiği başarıyı etkileyecektir.

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İş dünyasında şirketlerin rekabet edebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için en etkili unsur olan insan kaynaklarının etkili ve doğru yönetilebilmesi amacı ile insan kaynakları yönetimi bazı fonksiyonlar üstlenmiştir. Tez çalışmasının bu bölümünde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları irdelenmeye çalışılmıştır.

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) hedef olarak, işletmelerin hangi faaliyeti gerçekleştireceğini, hangi araçlardan yararlanacağını, yapılacak işlerin ne kadar süreye göre ve hangi zaman sürecinde yapılacağını belirleme işlemini kapsamaktadır. İKP'yi, işletme ölçeğine ve faaliyet zamanlarına bağlı olarak kısa ve uzun periyotlardaki faaliyetlere göre incelemek mümkündür. Kısa ve uzun dönemde İKP, bir yandan bulunduğu organizasyonun gelişmesi için gerekli olan işlemlerin yapılmasında bir yandan da İK'nın önceden edindiği veriler ve bilgilerden yararlanarak gelişmesinde etkili olur. Başka bir unsur olarak ise İKP, gerçekleşen büyümenin sonucu doğacak olan çalışan ihtiyacına nasıl cevap verileceği sorusuna cevap bulur⁵⁵.

Daha önce yapılan akademik çalışmalara bakıldığında, etkili İKP'nin örgütsel performansla doğrudan doğruya ilişkisi olduğu tespit edilmektedir.

⁵⁵ Ekrem Özdemir ve Ali Talip Akpınar, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatillerinde İnsan Kaynakları Profili", **Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2002, s.90

İKP'nin işgücü devir oranını azalttığı görüşünü destekleyen çok sayıda akademik çalışma bulunmaktadır. Ayrıca İKP'nin işgücü verimliliğini arttırdığı bilinen bir gerçektir⁵⁶.

İKP ile ilgili olarak elektronik ortamda gerçekleşen çalışmalar incelendiğinde; çalışanların mevcut bilgilerinin güncellenmesi, çalışan değişiklikleri ve iş gereklerinin oldukça önem arz ettiği görülmektedir. Çalışanların verilerinin güncellenmesine olanak tanınması ve gelişmelerin anında güncellenmesi, İK arşivlerinin hata payını sıfıra düşürmektedir⁵⁷.

İKP yapılırken uyulması gereken ahlaki hususların başında “sosyal bakımdan adil olma” ilkesi gelmektedir. Sosyal bakımdan adil olmak, “planlama aşamasında iktisadi eğilimler kadar sosyal ve kültürel eğilimlere de dikkat etme” anlamını taşımaktadır. İKP hazırlanma süreci, sosyal ve kültürel gelişmelerden önemli oranda etkilenebilen bir süreçtir. Bir diğer ahlaki husus; planlama sürecinde öncelikle kuruluşun misyonunun ve vizyonunun “doğru” biçimde tespit edilmesidir. Sonraki aşamada ise, çalışanların haklarını gözeten ve onların talep ve ihtiyaçlarına cevap verecek hedef ve stratejilerin belirlenmesi objektif olarak sağlanmalıdır. Başka bir deyişle İKY uygulamalarının ahlaki bakımdan değerlendirilmesine planlama aşamasından başlanmalıdır⁵⁸.

İKY'nin en önemli fonksiyonlarından olan İKP, işletmenin planları çerçevesinde hangi dönemde, hangi nitelikte, ne kadar çalışanın istihdam edileceği konusunda işletmeye rehberlik edecek bir İKY fonksiyonu olarak önemini korumaktadır.

⁵⁶ Özden Akın ve Hayat Ebru Erdost Çolak, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2012, s.92.

⁵⁷Burcu Öksüze-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerin Kullanımı ve Konu Üzerinde Bir Araştırma”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:12, 2011, S.271

⁵⁸Halil Zaim, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Etiği”, **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt:1, Sayı, 2, 2008, s.98

1.4.2. İş Analizi ve Tanımı

İş analizi tanım olarak, işletme içerisinde gerçekleşen işlerin, incelenmesi, yapıma koşulları, iş başında geçen sürelerin inceleme ya da gözlem yoluyla belirlenip yazılı hale getirilmesidir⁵⁹. İş analizi gerçekleştiren analistler, analiz edilecek işleri tanımlar, bir iş analizi formu geliştirir ve iş analizi bilgileri için veri havuzu oluştururlar. Veri havuzu oluşturulduktan sonra yapılacak işin niteliği, özellikleri, iş gereklerinin ve performans gereklerinin belirlenmesi sağlanır. Başka bir deyişle iş analizi, “*iş tanımı ve iş gereklerinden oluşmaktadır*”. İş tasarımı kavramı, “*örgütsel ve bireysel ihtiyaçların bütünleştirilmesini*” ifade etmektedir. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren birçok işletme için iyi tasarlanmış işler, işletmelerin başarılı olmasında ve varlığını sürdürmesinde, yetenekli işgücünün cezp edilmesi ve işyerinde tutulması açısından önemini katlayarak artırmaktadır. Bununla birlikte iş sistemlerinin güvenli bir şekilde tasarlanmış olması, nitelikli ve yetkin işgücünün işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasında etkili olan çalışan sağlığı ve işyeri memnuniyeti açısından oldukça önemlidir. İş tasarımı kavramının belirlenmesinde; örgütsel, çevresel ve davranışsal unsurlar etkin olmaktadır. Mevcut durumdaki işin, minimum zamanda ve minimum çaba ile yapılmasında iş akışı, işin gerçekleştirilmesi ve ergonomik yapıya sahip olması oldukça önemlidir. Çalışanların yetenekleri, sosyal, kültürel ve çevresel beklentileri, çeşitlilik, görev kimliği, görevin önemi ve geribildirim gibi davranışsal unsurları içermektedir⁶⁰.

İş analizinin gerçekleştirilmesi sürecinde diğer amaçlar ve beklenen yararlar şu şekilde ifade edilebilmektedir⁶¹;

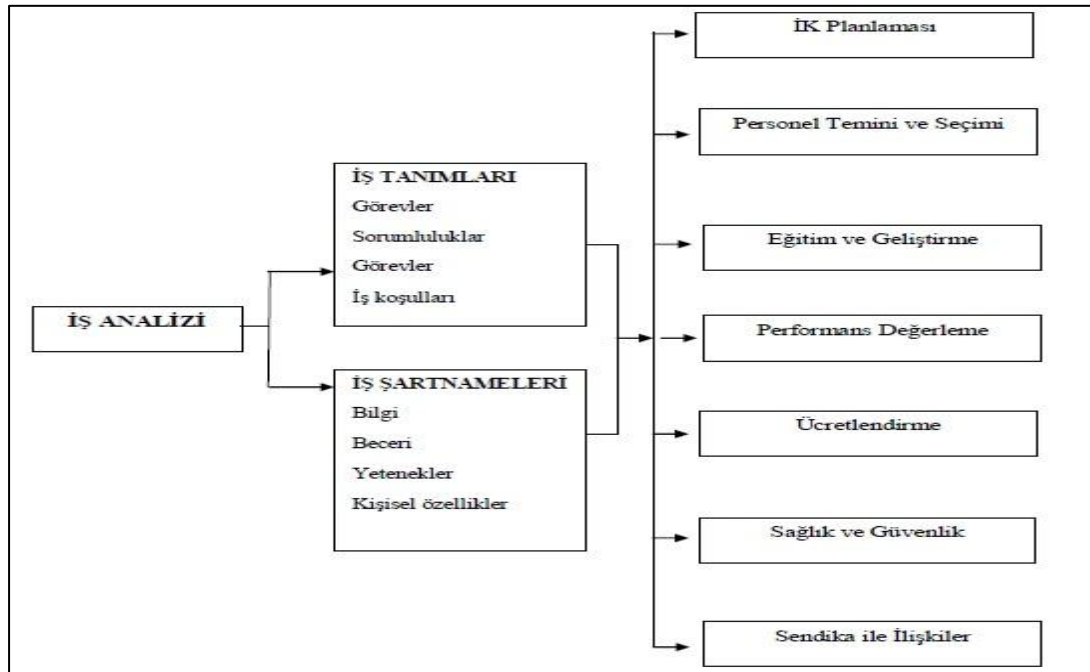
- İş gereklerinin belirlenmesi,
- İş verilerinin belirlenmesi,

⁵⁹ Özdemir ve Akpınar, **a.g.e.** s.90

⁶⁰ Yasemin Özdemir, “Türkiye! Deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışını Belirlemeye Yönelik Araştırma: İSO 500 Örneği”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Sakarya Üniversitesi SBE, Adapazarı, 2010, s.48.

⁶¹ Sezen, **A.g.e.** s.25

- Personel seçme ve yerleştirme için iş gereklerinin belirlenmesi,
- Personel eğitimi için yapılacakların belirlenmesi,
- Yapılan işteki risklerin belirlenmesi,
- Çalışma ortamının iyileştirilmesi,
- Faaliyet gösterilen sektöre göre standartların belirlenmesi,
- İş zenginleştirme/iş yalınlaştırma araçlarıyla verimliliği artırmak,
- Organizasyon şemasının belirlenmesi,
- İş gören ve işle ilgili arşiv kayıtlarının oluşturulması.



Şekil 2 İş Analizi ve İKY Uygulamaları

Kaynakça: Olca Sezen, "Otelde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının İş gören Verimine Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi EBE, Ankara, 2013.s.26.

Şekil 2'de görüldüğü üzere, İş analizi sonucu elde edilen bilgiler ve veriler, hemen hemen insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarında kullanılmakta ve değerlendirilmektedir.

İş analizinin başarılı bir şekilde yapılması vakit alıcı ve zor bir iştir. İş analizinin etkili, uygulanabilir, çabuk ve başarılı yapılması isteniyorsa temel bazı kararların alınması gerekir. İş analizi yapılırken şu süreçler takip edilir⁶²:

- İş tanımının yapılması,
- İşe ait kaynakların gözden geçirilmesi,
- İş ve işlem sıralarının listeler şeklinde oluşturulması,
- İş listesinin gözden geçirilmesi,
- Kullanılan araç ve gereçlerin incelenmesi,
- İş gereklerinin ve çalışanların belirlenmesi,
- Örneklem analizi ve analiz tasarımı yapma,
- Önceden belirlenen analiz tasarımının uygulanması,
- Elde edilen verileri gözden geçirme,
- İş envanteri oluşturma,
- Tüm çalışmaları bir rapor altında toplama.

İzlenen süreç sonunda, iş analizi kavramı rapor halinde ortaya çıkmış olacaktır. İşletme bünyesinde yer alan işlerin analiz edilmesi, bu iş analizlerine göre çalışanların niteliksel standartlarını belirlemeye çalışma, iş değerlendirme, işin risk analizleri ve tehlikelilik oranlarının tespiti açısından önemli bir İKY fonksiyonudur. Bu fonksiyon sonucunda elde edilen veriler birçok İK fonksiyonuna bilgi akışı sağlamaktadır.

1.4.3. İş gören Bulma ve Seçme

Organizasyonların başarıya ulaşmasında, işletme bünyesine katılan çalışanların yeterli sayıda ve nitelikte olmasına özen gösterilmesi oldukça önemlidir. Maddi kaynakların etkili bir şekilde kullanılabilmesi için, beşeri

⁶² Ali Erkan Alaç, "Türk Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizlerinin İşe Alma ve Müfredatlarının Oluşturulmasında Ki Önemi", **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt:12, Sayı:4, 2009, s.83.

kaynakların gerekli niteliklerde olması gerekir. Bundan dolayı personel seçme ve yerleştirme İK fonksiyonları arasında farklı bir öneme sahiptir⁶³.

Organizasyonlarda, personel sistemini kurmanın dayanak noktası, işletmenin ihtiyaç duyduğu iş gücünün işe alınışında uygulanan yöntemdir. Bunun temel nedeni; organizasyonun iş gücü gereksiniminin miktar ve nitelik yönünden en uygun şekilde temin edilmesi amacıyla mevcut yöntemlerden faydalanmak, yeterli sayıda ve nitelikte elemanı zamanında işletme bünyesine katmaktır⁶⁴.



Şekil 3 Eleman Seçiminin İKY Sürecindeki Yeri

Kaynakça: Olca Sezen, "Otellerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının İş gören Verimine Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel Örneği", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi EBE, Ankara, 2013.s.29.

Şekil 3'de görüldüğü gibi İKY'nin personel seçme ve yerleştirme süreci ile, İKP ve aday toplama süreci ile işe alım, eğitim, performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve sendikal ilişkiler arasında köprü görevi görmektedir.

Örgütler kısa ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmek için doğru işlerde doğru kişileri istihdam edip çalıştırmak zorundadırlar. Personel seçme ve yerleştirme işlemi en zor işletme düşüncelerinden biridir. İşletmelerin

⁶³ Özdemir ve Akpınar, **a.g.e.** s.91

⁶⁴ Alaç, **a.g.e.** s, 78

personel seçme ve yerleştirme politikalarında, seçim uygulamalarındaki beklentinin maksimum veya minimum olması işletmeye büyük maliyetler getirmektedir. Bu durumda iş analizi sonucu belirlenen iş gereklerinin önemi artmaktadır. Personel seçme ve yerleştirmedeki başarı göstergelerinden biri, işe yeni alınan çalışanların kısa sürede verimli çalışır duruma getirilmesidir⁶⁵

İş dünyasında meydana gelen değişimler (esnek çalışma biçimlerinin artması, çağrı üzerine çalıştırma, kısmî süreli çalıştırma, iş gören taşeronluğu) yeni iş gücü temin yöntemlerini gündeme getirmektedir. İK; temin ve seçim sürecini eskisine oranla çok daha aktif şekilde gerçekleştirmektedir. Personel seçme ve yerleştirme sürecinde; başvuru, mülakat, tahkikat ve referans değerlendirme aşamalarında adayın ahlaki değerlere sahip olup olmadığına da önem verilmelidir. Kişinin kurum kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağı konusu da irdelenmelidir. Değerlendirme sürecinde adayın verdiği bilgilerin doğruluğu ve tutarlılığı bir gösterge olarak değerlendirilmelidir⁶⁶.

Personel seçme ve yerleştirme sürecindeki en önemli konulardan birisi “*tutarlılık*” kavramıdır. Bu nedenle personel seçme ve yerleştirme süreci tüm adaylar için tutarlı olmak zorundadır. İş başvurusunda bulunan bütün adaylar aynı görüşme sürecinden, testlerden geçirilmeli ve hepsine, ayrımcılık yapılmadan aynı mesafede ve objektif olduğu imajı yansıtılmalıdır. İş başvurusunda bulunan adayların seçim süreciyle ilgili adaletsizlik olduğunu düşünmeleri hem örgütün imajını olumsuz yönde etkileyecek hem de iş etiğine dikkat edilmediği imajı oluşacaktır. Bununla birlikte uygulamada bazı örgütlerin bu yönde gereken hassasiyeti göstermedikleri ve belirli önyargılara sahip oldukları da bilinen bir gerçektir⁶⁷.

⁶⁵ Orhan Çınar ve İmran Arslan, “Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Yetkinliklerinin İncelenmesi”, **C.Ü.İİBF Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, 2011, s.25

⁶⁶ Zaim, **a.g.e.** s, 99

⁶⁷ Serkan Bayraktaroğlu ve Sevdije Ersoy Yılmaz, “İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Bazında Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2012, s.9.

Aday seçme ve yerleştirme sürecinde işletmeler, iş başvuru formlarından faydalanmaktadır. İş başvuru formları yasal olmayan, özel hayata müdahale içeren sorular içermemelidir. Yasal olmayan ayrımcı uygulamalardan dolayı çalışan ya da çalışan adayları işletme hakkında dava açabilir ve işletmeler ayrımcılık suçu işlemekten dolayı ağır yaptırımlara maruz kalabilirler⁶⁸.

Çalışan aday bulma sürecinde yararlanılan kaynaklar aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir⁶⁹;

a) İç Kaynaklar

- Yükseltme (Terfi)
- İç Transfer

b) Dış Kaynaklar

- İnsan Kaynağı İhtiyacının Duyurulması
- Profesyonel Firmalardan Yardım Alma
- Eğitim Kuruluşları
- İş Kurumu
- İnternet
- Doğrudan Başvuru
- Taşeron Firmalar
- Aracılarla Başvuru

Çalışan aday bulma sürecinde ilk akla gelen yol; adayın bulunmasını işletme içindeki kaynaklardan karşılamaktır. Akla gelen bu yol ile çalışanlara yükselme imkânı sağlandığı için, motivasyonu arttırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni, bu çalışma sayesinde kendisini

⁶⁸ Mehmet Yeşiltaş, Rahman Temizkan ve Pınar Temizkan, “Türkiye’deki Konaklama İşletmelerinin İş Başvuru Formlarında Ayrımcılık”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, 2010, s.186.

⁶⁹ Sezen, **a.g.e.** s.28

geliştirmek isteyen nitelikli çalışanların işletmeye karşı sadakat duygusunun tetiklenecek olmasıdır. Bu durum da motivasyonun arttırılmasında kolaylık sağlayacaktır.

Akla gelen ikinci yol ise dış kaynaklardan yardım almaktır. Ayrıca işletmenin yeni kuruluyor olması, büyümesi ya da yeni birim açıyor olması sebebi ile ihtiyaç duyulan iş gören temini için dış kaynak kullanımına başvurulabilir. Bu aşamada seçme ve yerleştirme politikasının sağlam ve objektif temellere dayalı olması gerekmektedir. Personel seçme ve yerleştirme süreci kapsamında iş profillerinin çıkarılması, görüşmelerin yapılması, psiko-teknik testlerin uygulanması, referans araştırması, sağlık kontrolü gibi aşamalardan geçilerek işe yerleştirme süreci tamamlanmış olmaktadır⁷⁰.

İşletmeler bazı durumlarda dış kaynak kullanımına başvurabilmektedir. Dış kaynak kullanımı; kararlaştırılan belirli bir süre için tanımlanmış ve fiyatlanmış bir hizmet sunan bir dış tedarikçi veya hizmet sağlayıcıya iç iş fonksiyonlarının transferidir. Diğer adıyla outsourcing genellikle insan kaynaklarının daimi transferini içerir. Bu harici hizmet sağlayıcılar, bir kuruluşun iç faaliyetlerinde, bazı karar ve sorumlulukların dışarıya geçmesini gerektirir. Outsourcing; kuruluşun temel yetkinlik için değil, belirli işlevleri gerçekleştirmek için yetkili kişi veya kuruluşlar kullanmasıdır. Özünde bazı işlevleri dışarıdan bir birey veya kuruluşun yetkili kişilerce tamamlaması anlamına gelir. Outsourcing ile uygulanan işleri dâhili personel ile uygulamak bazen oldukça zor olabilmektedir. Outsourcing; değişiklikleri daha hızlı uygulamak için bir araç olarak ortaya koyulmuştur⁷¹. Gelişen teknoloji ile elektronik işe alım sayesinde işlemler daha hızlı sağlanabilir⁷².

⁷⁰Ayşe Ünal, “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Ücretlendirme”, **Kamu-İş Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2002, s.2

⁷¹Fapohunda ve Tinuke. M, ” Towards Successful Outsourcing of Human Resource Functions”, **International Journal of Human Resource Studies**, Cilt:3, Sayı:3, Yıl:2013, s:41

⁷² Öksüz, a.g.e. s, 271

Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonu; iş analizi sürecinde ihtiyaç duyulan elemanların niteliklerine göre, işletmenin ihtiyaç duyacağı oranda çalışanların işletme bünyesine katılması ile gerçekleştirilir. İşletmeye alınacak elamanın işin nitelik ve gereklerine uyması gerektiği gibi aynı zamanda örgüt kültürü, örgüt iklimi, işletmenin vizyon, misyon ve değerlerine de uyumluluk göstermesi beklenir.

1.4.4. İş gören Eğitimi

Teknolojideki kısa sürede meydana gelen hızlı değişiklikler, yoğun rekabet ortamı ve işletmenin gelişmesi sonucunda ortaya çıkan kompleks yapı sonucu oluşan sorunların ortadan kaldırılması için işletmeler; becerikli, gerekli yetkinliklere sahip ve başarılı bir işgücü kadrosunu bünyelerinde bulundurmaya zorundadırlar. Mevcut koşullar altında çalışanların verimliliğini artırmak, firma yönetiminin önemi gittikçe artan ve kavranması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı şekilde çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve bilgi birikimlerini artırmaları da üst seviyede öneme sahip olmaktadır. Öbür taraftan işletmelerde İKY'nin başarı faktörlerinden biri de kişisel gelişim ve değişime destek olmaktır. Çünkü örgütün çağın gerisinde kalmaması için değişime açık olması gerekmektedir. Bu kapsamda işletmeler bünyelerinde iki türlü eğitim bulundurmaktadır. Birincisi, oryantasyon (işe yeni alınan çalışanların işe ve iş ortamına alıştırmalarına yönelik) eğitimidir. İkincisi, mevcut çalışanların geliştirilmesini ve daha verimli hale gelmelerini hedefleyen geliştirici ve çağdaş eğitim faaliyetleridir⁷³. İşletmelerin uygulayacakları bu iki tür eğitim faaliyeti belirli bir plan ve program dâhilinde olmalıdır. Verilmesi planlanan eğitim, çalışan profili ile uyum göstermiyor ise hedeflenen başarı elde edilemeyecektir. Bu nedenle, eğitim planları yapılırken, eğitimin verileceği çalışan profili de göz önüne alınmalıdır⁷⁴.

⁷³ Çınar ve Arslan, a.g.e. s.25

⁷⁴ Alaç, a.g.e. s, 80

İşletmelerin uygulamış oldukları eğitim programlarının, çalışanların verimlerinin artmasında etkili olduğu incelenen araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Eğitim ve gelişim faaliyetleri, büyük organizasyonlu işletmelerin gözden kaçırmaması gereken önem ve niteliktedir. Belirlenen eğitim programıyla, işe yeni başlayan çalışanların ve mevcut çalışanların kurum kültürünü, kurum iklimini öğrenmesi ve gerek kişisel gelişim, gerekse mesleki yönden pek çok şey öğrenmesi ve tüm bunların sonucu olarak da başarılı olması amaçlanmaktadır⁷⁵.

İşletmeler eğitim politikası kapsamında birçok eğitim tekniğine başvurumaktadırlar. İşletmelerin eğitim ve gelişim kapsamında tercih ettiği yöntemlerden birisi de kurum üniversiteleri ile iş birliği yapmaktır. Bilginin hızla eskimesi ve geleneksel süreçlerle verilen eğitimin işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması işletmeleri alternatif çözüm yolları bulmaya itmiştir. “Kurum üniversitesi” akademinin dışında eğitim oluşturma açısından işletmeye büyük yararlar sağlamaktadır. ABD’de ortaya çıkan ve dünyada sayıları hızla artan kurum üniversiteleri, insan kaynağını geliştirerek işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamasında büyük rol oynamaktadır⁷⁶.

Hızla meydana gelen teknolojik gelişmeler İK biriminin işlerini kolaylaştırmaya başlamıştır. Bunlardan birisi de “e-eğitim” programlarıdır. E-eğitim kavramı, bilgi teknolojileri tarafından sağlanan eğitim yöntemlerini ifade etmektedir. E-eğitim, kaliteli ve etkili öğrenmeyle beraber çalışanların motivasyon ve kurum sadakati sağlamalarında önemli bir etkiye sahiptir. E-eğitim, sayesinde daha fazla kişiye daha ucuza eğitim verilebilmektedir⁷⁷.

Şirket içi ve dışı eğitim konularında firmaların dikkat etmesi gereken önemli bir husus da eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanmasıdır. Çünkü eğitim, çalışanların kariyer gelişimine doğrudan etki sağlayan bir unsurdur. Bu

⁷⁵ Akın ve Erdost Çolak, **a.g.e.** s, 92

⁷⁶Ömer Faruk Ünal, “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Farklı Bir Yaklaşım Olarak Kurum Üniversiteleri”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:10, s:19, s.67

⁷⁷ Öksüz, **a.g.e.** s, 271

bakımdan eğitime katılacak personel tespit edilirken adaletli olunmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterler kullanılarak bu seçimin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır⁷⁸.

İKY'de “*fırsat eşitliği ilkesinin*” benimsenmesi gereği olarak eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında yerine getirilebilecek bazı uygulamalar mevcuttur. Bu uygulamalar şu şekildedir⁷⁹:

- Eğitim ve geliştirme programlarına katılımında kadın ve erkekler eşit fırsatlara sahip olmalıdır.
- İşe yeni başlayan çalışanlara da eğitim programlarına katılma fırsatı sağlanmalıdır.
- Eğitim verilecek çalışanların seçilmesinde kullanılan kriterler cinsiyet ayrımcılığına yol açmamalıdır.

Öğretim, eğitim ve gelişim konusunda çok sık sorulan bir soru “ *Eğitim ve gelişim arasındaki veya öğretim ve eğitim arasındaki fark nedir?*” Genellikle farklılık teorik paradigmaya dayalı bir öğretim veya eğitimi haklı çıkarmaktan yanadır. Örneğin, İnsan sermayesi teorisi her ne kadar eğitim ve öğretimin aynı tanımları kapsamadığını ileri sürmüştü olsa da her ikisi de insana dayalı bilginin sonucu oluşan ekonomik değerlerden faydalanmaktadır. İki kavramı birbirinden farklı yapan, tanımları ve açıklamalarıdır. Eğitim, çalışanın bir meslek veya özel bir beceri için hazırlanmasını ifade eder. Bu çerçevede, kişiliğe yönelmenin aksine, görev odak noktası olmalıdır. Eğitim, genellikle yetişkinlerin zayıf bilgi beceri ya da tutumlarından kaynaklanan iş performansını iyileştirmeyi sağlar. Bu daha kolay bir şekilde odaklanmayı ve bilgi, beceri ve tutumları edinmeyi sağlar⁸⁰.

Günümüz iş dünyasında eğitimin önemini fark eden işletmeler rakiplerine karşı büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Çalışanların

⁷⁸ Zaim, a.g.e. s, 101

⁷⁹ Bayraktaroğlu ve Ersoy Yılmaz, a.g.e. s, 11

⁸⁰ Josephat Stephen Itika, ” Fundamentals Of Human Resource Management”, **African Public Administration And Management Journal**, cilt:2, Yıl:2011, s:127

gerek mesleki gerekse kişisel eğitimlerine yapılan harcamaları külfet olarak yorumlayan şirketler değişimin ve gelişimin gerisinde kalabilmekte ve bir süre sonra da rekabet etme özelliklerini kaybetme yoluna girebilmektedirler.

1.4.5. Kariyer Planlaması

Kariyer kavramı tanım olarak, “*bireyin hayatında sahip olduğu ve işte sergilediği uygulamalar ve bilgi birikimi ile ilişkili olan hareketleri ile davranışlarını içeren durum serisi*” olarak ifade edilmektedir. Kariyer kavramı başka bir deyişle, “*meslekte aşılması gereken aşamalar*” anlamına da gelmektedir. Kariyer yapmak çalışanların işletme bünyesine katılmaları (yani seçilmeleri) ve işletmede çalışmaya devam edebilmeleri için oldukça etkili bir unsurdur. İşletmelerdeki kariyer geliştirme, mevcut durumu karşılamak ve işletmede ihtiyaç duyulan beşeri kabiliyetlerin geliştirilmesi ile birlikte uyumluluğun ve paralelliğin sağlanması için tasarlanmış bir kavramdır. Kariyer yönetimi kavramı, işletmede çalışanların şimdiki ve ileriki yıllardaki işleri titiz bir şekilde yapması için çok önemlidir⁸¹.

Kariyer gelişimi araçları arasında başlıca dört metot sunulabilmektedir. Bu kariyer geliştirme metotları şunlardır⁸²;

1. Bireysel Gelişim Katalogları,
2. Liderlik programları,
3. Mentorluk yaklaşımı,
4. Kariyer danışmanlığı toplantıları şeklindedir.

Kariyer planlamasının başlıca amacı, İK'nın etkin kullanımı, terfilerin gerçekleşmesi, eğitim sayesinde motivasyonun artırılması, iş tatmini ve işyeri sadakatinin sağlanmasıdır⁸³.

⁸¹ Çınar ve Arslan, **a.g.e.** s.25, 26.

⁸² Mehmet Emin Demir, “İşletmelerde İSO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkenliği Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi SBE, Konya, 2006, s.112

Çalışanları işletmelere bağlayan unsurların başında, kariyer hedefi ile işletmenin sunduğu kariyer fırsatlarının gösterdiği uyum sayılabilmektedir. İşletmeler çalışanlarını firmada tutmak ve çalışanların kişisel kariyer ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile kariyer planlaması yapıp bu planları işleyişe koyabilmektedir.

1.4.6. Performans Değerleme

Performans değerlendirme (PD), çalışanların yaptıkları işin ve bu işi yapabilmek için sahip oldukları yeterliliğe göre analiz edilmesinin ve yapılan işin başarıma derecesinin değerlendirilmesini ifade etmektedir⁸⁴. PD, başka bir deyişle; iş görenlerin ve yaptıkları işlerde gösterdikleri başarının, işin gereklerine göre değerlendirilmesidir. PD’de temel amaç, başarılı çalışan ile başarısız çalışanın ayırımının yapılmasıdır. Çalışanların kontrolünün sağlanmasında ve motive edilmelerinde PD’nin çok önemli rolü vardır. Çalışanlar günümüz iş dünyasında birçok açıdan değerlendirilmekte; müşteriler, çalışma arkadaşları ve astlar da birer değerlendirici olabilmektedir. Bilgi dünyasında meydana gelen değişimler çalışanların yetkinlikleri ile PD yapılmasını gündeme getirmektedir. PD sürecinin yetkinliklerle ilişkilendirilmesi 1990’lı yıllarda ortaya çıkmaktadır. Yetkinliklere dayalı PD sayesinde çalışanların dikkatlerini kendilerini geliştirmeye yönlendirmek amaçlanmıştır. Bu şekilde çalışanların, performans kilit noktalarına yoğunlaşmalarına imkân sağlanmaktadır⁸⁵.

Günümüz iş dünyasında PD birçok farklı yöntemlerle yapılabilmektedir. PD’de kullanılan başlıca yöntemleri Geleneksel PD ve

⁸³ Ünal, **a.g.e.** s.4

⁸⁴Tuğrul Savaş , "**Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**", İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, 2006, s.3

⁸⁵ Çınar ve Arslan, **a.g.e.** s.25

Çağdaş PD olarak ayırmak mümkündür. Performans değerlendirme yöntemlerinde önde gelenler şunlardır⁸⁶;

a)Geleneksel Performans Ölçme Yöntemleri

- Sıralama Yöntemi
- Zorunlu Dağılım Yöntemi
- Grafik Derecelendirme Yöntemi
- Kritik Olaylar Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi
- Davranışsal Değerlendirme Ölçeği
- Alan İncelemesi Yöntemi

b)Çağdaş Performans Ölçme Yöntemleri

- Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi
- Değerlendirme Merkezi Yöntemi
- Elektronik Performans İzleme Yöntemi
- Standartlar Yöntemi
- Çok Kaynaklı Değerlendirme (360 Derece Değerlendirme)

PD yapılırken etik kurallara ve objektiflik ilkesine uyulması gerekmektedir. Etik davranışlara ve yetkinliklere son yıllarda birçok kuruluşun PD sistemlerinde daha fazla önem gösterilmektedir. Bu durum hem işletmelerin iş ahlakına verdikleri önemden hem de PD ölçümlerinin giderek daha gelişmiş ve karmaşık yöntemlerle yapılmaya başlanmasından kaynaklanmaktadır⁸⁷.

Günümüz iş dünyasında gelişen teknoloji ile PD işlemleri elektronik ortamda gerçekleştirilebilmektedir. Teknolojik değişim PD'nin online yürütülmesine imkân vermektedir. Değerlendirme yapan ve değerlendirilen

⁸⁶ Sezen, a.g.e. s.34

⁸⁷ Zaim, a.g.e. s, 102

çalışanlar sistemdeki formlar aracılığıyla İK birimlerine PD verisini iletebilmektedir. Birçok kurumsal firma, PD sürecini kolaylaştıran “*e-sistemler*” den faydalanmaktadır. Bu e-sistemler yöneticilere PD ile ölçüm yapma, PD’nin işlenmesi ve çalışanlara geribildirim sunulması gibi imkanlar vermektedirler. Ayrıca e-sistemler PD sürecinde belirtilen, önemli başarılar, işin yapımında harcanan zaman, hata oranları gibi değişkenleri sabit tutarak PD konusunda kolaylık sağlamaktadır⁸⁸. Bununla birlikte PD uygulamalarının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde etkili olduğu bilgisine akademik çalışmalar sonucunda ulaşılmıştır⁸⁹.

Performans değerlendirme yöntemi ile elde edilen sonuçlar, çalışanların dosyalarında muhafaza edilerek, ücret belirleme zamanında, kariyer planlaması yapılırken, kişinin terfi olayı söz konusu olduğu zaman yöneticilere karar verme konusunda kolaylık sağlamakta, yol göstericilik yapmaktadır. Ayrıca İş performansını artırmanın yolları arasında şunlar sayılabilir⁹⁰:

- **İnsan Kaynaklarında Eğitim Ve Gelişim:** Eğitim ve gelişim yöntemlerinin uzun vadede insan kaynakları bilgi birikimi ve kültür seviyesini yükselttiği gözlemlenmektedir. Çalışanlarına, görevlerine uygun teknik ve profesyonel eğitimleri aldirmaları İnsan kaynaklarının becerilerindedir. Bu yönden bireysel sermayeyi ve insan faktörünün gelişimini temsil eder, bireyin beklenen potansiyelini açığa çıkarır ve yaratıcılığını kullanarak üstün yapar. Oynadığı önemli rollerden biri ise, diğer aktiviteler arasında insan kaynaklarındaki güç ayarı ve hızı bütünleştirir. Üretimdeki artış, gelişim yolları ile sağlanabilir.

⁸⁸ Öksüz, **a.g.e.** s, 272

⁸⁹ Akın ve Erdost Çolak, **a.g.e.** s, 93

⁹⁰ Petruța Blaga ve Boer Jozsef, ” Increasing human resource efficiency in the production process”, **International Conference Interdisciplinarity in Engineering**, Cilt:12, Sayı:7, Yıl:2014, s:470

- **Otomasyon:** Robot kullanımı ve yeni tekniklerin artması şeklindedir. Otomasyon kullanılan iş süreçlerinde robotlar ve yeni teknikler ile işin gerektirdiği şekilde modern teknik düzenlemeler yapılır.
- **Üretimde Yenileme:** Bu yöntem ile hedeflenen; yapıcı iyileştirmeler, fonksiyonel, estetik, ergonomik özelliklerin sağlanması ve iş verimliliğinde artış sağlanarak kalitede bir üst seviyeye geçilmesidir.

1.4.7. İş Değerleme ve Ücretlendirme

İş değerlendirme, “*çalışanlara adil bir şekilde ücret ödenmesi için işlerin değerlerinin nispi olarak sıralanması sürecidir*” şeklinde tanımlanabilir. İş değerlendirme süreci işi yapan çalışanın kişisel özellikleri ile değil, daha çok iş gerekleri ve koşulları ile alakalı bir durumdur. İş değerlendirme süreci iki temel bölümden meydana gelmektedir Birinci bölüm; işlerin sıralanması, ikinci bölüm ise işlerin parasal değerlerinin hesaplanmasıdır. İş değerlendirme süreci, ücret yönetimi fonksiyonunun temel yapıtaşı niteliğini taşımaktadır. Bu şekilde adil bir ücret yapısı oluşturmak amaçlanmaktadır. Bununla birlikte; küçük ölçekli işletmelerde formal iş değerlendirme sistemleri etkin bir şekilde uygulanmazken büyük ölçekli işletmelerde sayısal ve daha karmaşık iş değerlendirme şekilleri uygulanmaktadır⁹¹.

İKY kavramı, genel müdürlük yapısı ile birlikte var olmaktadır. Motivasyon, bireysel veya grup olarak performans üreten bir faktördür. Motivasyon aynı zamanda, oldukça karmaşık bir mesele haline gelmiştir, motivasyonu başlatan şeyin tam olarak ne olduğunu tanımlamak oldukça zordur, kişiden kişiye değişiklik gösterir, kişinin doğal yapısına ve motive olma süresine göre farklılık gösterir. Spesifik organizasyonlarda faaliyet türü veya hedeflenen tasarıya bağlı olarak yönetim, çalışanlarını çok farklı şekillerde teşvik edebilir, onlara olumlu konuşmalar yapabilir veya gelişmiş olanlarını motive etmek amaçlı ücretle veya artı puanlarla ödüllendirebilir. Motivasyon teorileri diğerlerinden çok farklıdır. Frederick Taylor'un geliştirdiği

⁹¹ Özdemir, A.g.e. s, 52

iddiaya göre, “*İnsan kaynaklarında verimliliği artırmanın yolu, ücret karşılığı çalışma ve işlerde standardizasyondan geçer*”. Taylor “*verime dayalı ödül*” kavramını ortaya çıkarmıştır, örneğin; kim günlük standardın üzerine çıkmışsa o kişinin bu yaptığının karşılığını alması gibi⁹².

Ücretin ekonomik bir kavram olarak tanımı yapılırsa şöyle denebilir; iş gücü için harcanan tüm maddi kaynakları kapsamaktadır. İş görenlere iş görmeleri karşılığında yapılan ödemedir. Farklı bir tanımla ücret, işletme yönetimi için bir gider aynı zamanda çalışanlar için bir gelirdir. Firma amirleri, ücretleri işletmenin bir harcaması olarak gördüklerinden, giderleri minimuma indirmek için ücreti az verme eğilimindedirler. Öte yandan iş görenler ise; yaşam standardını yükseltmek için daha fazla ücret beklentisi içerisindedirler. Bu nedenle, firmanın mevcut durumu ve çalışanların beklentilerini ön plana alan bir ücret politikası belirlenmelidir⁹³.

Çalışanların; işletmelerde çalışmasını devam ettirmesinin ana nedeni ücret getirisidir. Bununla birlikte ücret sistemleriyle ortaya konulan, Yetkinlik Bazlı Ücret Sistemi, işletmenin işle alakalı yetkinliklerinin değerlendirilmesi hedeflemektedir. İş gereklerinin etkili olduğu işletmelerde ya da yetkinliklerin işletmenin yüksek performans sergilemesine doğrudan etkili olduğu durumlarda yetkinlik bazlı ücret sisteminin uygulanmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir⁹⁴.

Ücret konusu nitelikli iş görenleri organizasyona kazandırma, kazanılan çalışanları organizasyonda tutma ve motivasyonu artırma konusunda oldukça etkilidir. Bundan dolayı ücret konusu, çalışanların ve işletmelerin öncelik verdiği bir konudur. İşletmeler kendi yapısal ve finansal

⁹² Suzana Demyen ve Ioan Lala-Popa, ” Relevance of Wage for an Efficient Human Resource Management in a Period of Crisis”, **International Conference Interdisciplinarity in Engineering**, Cilt:6 Sayı:7, Yıl:2013, s:233

⁹³ Özdemir ve Akpınar, **A.g.e.** s.92

⁹⁴ Çınar ve Arslan, **A.g.e.** s.26

özellikleri, izledikleri İK politikası, piyasanın özellikleri gibi değişkenleri göz önüne alarak kendi ücret sistemlerini meydana getirirler⁹⁵.

Ücretin belirlenmesi esnasında; üst yönetime yakınlık, cinsiyet, din, siyasal düşünce gibi sübjektif kriterlerin kullanılması etik dışı ücret politikalarının uygulanmasına neden olacak ve ayrımcılığa yol açacaktır. İçinde bulunduğumuz dönemde cinsiyet ayrımcılığına dayanan ücretlendirmenin çok sıklıkla gündeme geldiği bilinmektedir. Bu durum iş hayatında birçok olumsuz durumu beraberinde getirmektedir. Genel anlamda ücretlendirmede; erkeklere oranla kadınların daha düşük ücret düzeyinde buldukları görülmektedir. Ücret politikaları belirlenirken dikkat edilmesi zorunlu olan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurları şu şekilde sıralayabiliriz⁹⁶:

- Eşit değerdeki işleri yerine getiren çalışanlara eşit ücret ödenmelidir,
- Ücretlerin belirlenmesinde çalışanların örgüte kattıkları değer göz önünde bulundurulmalı ve bu yöndeki farklılıklar ücrete yansıtılmalıdır,
- Ücretlerin belirlenmesinde kullanılan kriterler objektif ve sürekli olarak gözden geçirilmelidir,
- Örgüt içinde ve dışında eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulamaya geçirilebilmesi için ücretlerin belirlenmesinde sürekli olarak piyasa ücret araştırması yapılmalıdır,
- Ücret sistemlerinin oluşturulmasında çalışanların örgüte kattıkları değeri yansıtacak objektif kriterler kullanılmalıdır,
- Ücret sistemleri bütün çalışanlara fark gözetmeksizin aynı şekilde uygulanmalıdır,
- Ücret yönetimi sürecinde şeffaf olunmalı ve çalışanlara geri bildirimde bulunulmalıdır,
- Ücretler çalışanlara zamanında ödenmelidir,

⁹⁵ Ünal, **A.g.e.** s.5

⁹⁶ Bayraktaroğlu ve Ersoy Yılmaz, **a.g.e.** s, 15, 17.

Ücret konusunda ahlaki açıdan dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus da ücretin adil olarak belirlenmesidir. Ücretler, primler ve sosyal yardımlar belirlenirken objektif kriterlere göre ücret takdir edilmelidir. Bu konuda yapılan saha çalışmaları; *“ücret ile ilgili memnuniyetin belirlenmesinde çalışanların adil bir ücret sistemi olup olmadığına duydukları inancın, ücretin çokluğundan veya azlığından daha fazla etki yaptığını”* ortaya koymaktadır⁹⁷.

Çalışanları işletmeye bağlayan en önemli unsur ücrettir. Çalışanların ücret beklentileri ile işletmenin sunduğu ücret politikasındaki uyum, çalışanların uzun yıllar o işletmede kalmalarını sağlayabilmektedir. Bununla birlikte çalışanlar emeklerinin altında ücret aldıklarını düşünürlerse devamsızlıklar, verimsizlikler, işe olan motivasyonlarında düşüşler meydana gelebilmektedir.

1.4.8. Endüstriyel İlişkiler

Günümüz iş dünyasında kendi çıkarlarının korunmasına önem veren gruplar bulunmaktadır. İş dünyasında iş gören-işveren ilişkileri sendikalar aracılığı ile yürütülmektedir. İKY sorumluluk alanında olan endüstriyel ilişkiler; İşçi sendikaları, işveren temsilcileri/sendikaları ve devlet olarak üç taraftan oluşmaktadır. Endüstriyel ilişkilerde bu üç tarafın da ulaşmaya çalıştıkları amaç, endüstriyel ilişkilerin yasal çerçeveler kapsamında ilerlemesinin sağlanması ve tarafların mağdur olmasının önüne geçmektir. Bu kapsamda İK birimi işletmede iş gören-işveren ilişkilerini düzenleme görevini de üstlenmiştir. İKY, bazı durumlarda bu ilişkileri birey bazında inceleyebildiği gibi, bazı durumlarda grup bazında da inceleyebilmektedir.⁹⁸

İKY ve endüstriyel ilişkiler arasındaki etkileşim, yıllar içerisinde ilerleme göstermiştir. Endüstriyel ilişkiler kavramı, 1920’li yıllardaki personel yönetiminden İKY’ye geçişin yaşandığı 1950’li yıllara kadar stratejik nitelikte

⁹⁷ Zaim, a.g.e. s, 103

⁹⁸ Özdemir ve Akpınar, a.g.e. s.93

değerlendirmeye tabi tutulmuştur. 1950'li yıllarda meydana gelen sendika ve toplu pazarlık konularındaki hızlı gelişim, endüstriyel ilişkileri İKY'nin en popüler konusu haline getirmiştir. Endüstriyel ilişkiler kavramı, çalışma ilişkilerinin yer aldığı ve personel bölümlerinden oluşan bir kavram haline gelmiştir. İKY açısından bakıldığında endüstriyel ilişkiler sendika ve toplu pazarlık kapsamı içerisindedir. 1980'li yıllarda mevcut endüstriyel ilişkiler ve personel yönetimi birimleri birleşerek İKY'yi ifade etmeye çalışmıştır. Meydana gelen bu değişimler sonucunda birçok işletme “*personel ve endüstriyel ilişkiler*” birimlerini “*İKY*” birimleri olarak yeniden adlandırmışlardır. İKY'nin bir fonksiyonu olarak endüstriyel ilişkiler; işletme yönetimi-sendika ilişkileri ve çalışanların katılımı ile çalışanlarla ilişkiler, toplu pazarlıklar, toplu iş sözleşmeleri, grev-lokavt gibi konuları ve bu konularda yaşanabilecek sorunların ortadan kaldırılması eylemlerini kapsamaktadır⁹⁹.

İşletme yönetimi ile çalışan ilişkilerinin yoğun olduğu örgütlerde daha az şikâyet ve disiplin cezaları, daha düşük devamsızlık oranları ve bunun sonucunda da artan ürün kalitesi olduğu gözlenmektedir. Ayrıca işletme yönetimi ile çalışan ilişkilerinin; personel devir oranını azalttığı, işgücü verimliliği ile satışları artırdığı sonucuna varılabilmektedir¹⁰⁰.

İnsan kaynakları, işletmenin temsilcisi olarak sendikalar ile iletişim halinde olma görevini üstlenmiş bir birimdir. İşletme ile çalışan ya da işletme ile işçi sendikaları, işveren sendikaları ile ortaya çıkacak anlaşmazlıklarda işletmeyi temsil vasfında olan bir birim olarak önemini artırmaktadır.

1.4.9. İşçi Güvenliği ve İşçi Sağlığı

İKY'nin önemli bir işlevi çalışanların iş esnasında sağlık ve güvenliğinin sağlanması ve korunması faaliyetlerini oluşturmak ve takip etmektir. Çalışan sağlığı ve güvenliği tanım olarak; “*çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların sağlığına duyarlılık gösterilmesi ve güvenlik*

⁹⁹ Özdemir, a.g.e. s.53, 54.

¹⁰⁰ Akın ve Erdost Çolak, a.g.e. s, 93

önlemlerine ilişkin çabalar bütünüdür” denilebilir. İş dünyasında var olan her işletme, iş güvenliği (İSG) politikaları ve hedefleriyle uyumlu olarak İSG sağlamakla sorumludur. Yasal düzenlemeler, İSG konusundaki teşvikler ve İSG'nin öneminin anlaşılmaya başlanması ile İSG tedbirlerinin alınması son dönemlerde hızlanmıştır¹⁰¹.

Her işletmede iş kazalarını ve meslek hastalıklarını, sağlıksız koşulları ortadan kaldırmak için önceden belirlenmiş İSG politikalarının olması gerekmektedir. İSG tedbirleri çalışanları düşünerek uygulamaya konulmuş olsa da çoğu çalışan bu ekipmanların kullanımı konusunda yeterli bilgiye sahip değildir. Çalışanların bilinçlendirilmesi için İSG eğitim politikalarının belirlenmiş olması gerekmektedir¹⁰².

İK birimi, çalışanların en değerli unsuru olan can güvenliğinin sağlanmasında İSG uzmanları ile eş değer sorumluluğa sahiptir. İşletmenin; İSG için gerekli uyarıların yapılması eğitimlerin verilmesi, bu eğitimlerin organize edilmesi, gerekli tabela, levha, koruyucu ekipmanların temini ve çalışanlara ulaştırılması hususunda İSG uzmanları ile tam bir koordinasyon halinde olması gerekmektedir.

Bazı İK Yöneticileri ise, pratikte ahlaka uymayan hiçbir davranış biçimini ana görüş olarak kabul etmediklerini söylerler. Bunu söylemelerindeki neden, kendi çıkarlarının yüksek olmasındandır (veya bencillik). Onların hissettikleri ilk başlarda şudur “ *doğru olanı yap*” fakat zamanla şu hale gelmiştir “*menfaatin için doğru olanı yap ve diğerlerini beklet!*” Bundan dolayı İK Yöneticileri kendilerini ilgilendiren amaçlar için harekete geçerler ve kendilerini amaçlarına ulaştıracak yaklaşımlarda bulunurlar. Bu yaklaşım ne kadar maliyetli veya zararlı olursa olsun, hatta

¹⁰¹ Sezen, **a.g.e.** s.41

¹⁰² Aynur Çalışkan, “Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Gören Bulma ve Seçme Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2011, s.18

yasadışı olsa bile¹⁰³. Elbette bu davranış biçiminde olmayan İK Yöneticileri çoğunluktadır. Fakat gene de bu davranış biçimi sifıra indirgenmeli ve hiçbir yönetici tarafından uygulanmamalıdır.

1.5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İKY değişen iş dünyası karşısında durağanlık göstermeyip, kendisi de değişim ve ilerleme kaydetmektedir. Bunun en iyi örneği de stratejik insan kaynakları yönetimidir. Proaktif yaklaşımın bir ürünü olan ve geleceğe ön görülerle yaklaşan stratejik insan kaynakları yönetimi tez çalışmasının bu bölümünde incelenmeye çalışılmıştır.

1.5.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Stratejik insan kaynaklarından bahsetmeden önce, strateji kavramından söz etmek yararlı olacaktır. Strateji tanım olarak, işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için izlemesi gereken en etkili yoldur. Bu nedenle genellikle, strateji üst düzey yönetim tarafından belirlenmektedir¹⁰⁴. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), İnsan kaynaklarının sahip olduğu tüm fonksiyonları bünyesinde barındıran, stratejik yönetim sürecinin bir unsuru, bütünleşik bir alt sürecidir¹⁰⁵.

Değişen iş dünyasındaki rekabet ortamı iş görenlerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceği, SİKY kavramının geliştirilmesine neden olmuştur. SİKY başka bir deyişle; iş verimliliğini artırmak, yenilenmeyi ve değişmeyi teşvik etmek örgüt kültürleri geliştirmek için İK ile stratejik bakış açısını birleştirmiştir. Bununla beraber SİKY, organizasyonların stratejilerinin tespit

¹⁰³ Muhammad Ali EL-Hajji, ” The Effect of Office Politics upon the Implementation and Management of the Job Evaluation Programme: An Analytical View”, **International Journal of Human Resource Studies**, Cilt:4, Sayı:1, Yıl:2014, s:28

¹⁰⁴ Volkan Işık, “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:11, Sayı:9, 2009, s.161

¹⁰⁵ Atilla Akbaba ve Ebru Günlü, “Otel İşletmelerinde İş Gören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otelde **Bir Araştırma**”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi**, Cilt12, Sayı:11, 2008, s.222

edilmesi ve bu stratejiler kapsamında İK fonksiyonlarının etkili şekilde uygulanmasıdır¹⁰⁶.

Yenilik yapmak, insan kaynaklarındaki gelişmeler ile başlar, insan kaynaklarındaki belli aşamalar için yenilik konusunda yetenekli insanlar belirlenir. Bu bir örgüt için oldukça önemlidir, insanlar bundan farklı bir şey düşünmemelidir, bu sayede örgüt yenilikten yarar sağlayabilir¹⁰⁷.

İKP yapılırken ya da eğitim programları düzenlenirken işletmenin gelecek yıllarda olmayı hedeflediği, geleceğe dönük stratejik planlarla stratejik insan kaynakları yönetiminin paralellik göstermesi gerekir. Bu durum da stratejik insan kaynakları yönetimini daha etkileyici kılmaktadır.

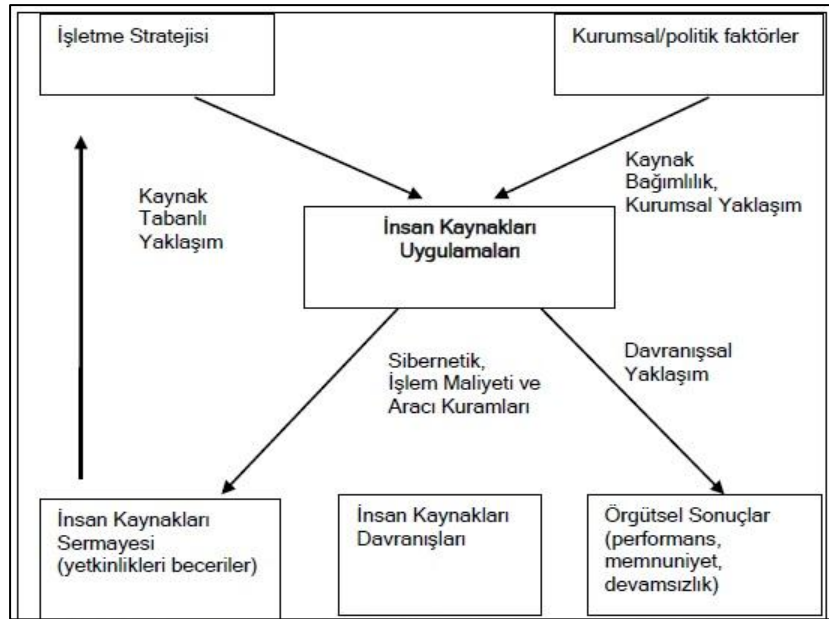
1.5.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

Geleneksel İKY anlayışından stratejik İKY anlayışına geçiş esnasında temel nitelikte bazı farklılıklar meydana gelmektedir. Bu farklılıkların ilki; SİKY' de bireysel performans yerine örgütsel performans kavramına ağırlık verilmektedir. Diğer bir fark ise; mevcut işletme problemlerinin çözülmesinde birey bazlı İKY değil de İK sistemlerinin tümüne odaklanılmaktadır. SİKY' de temel teşkil eden bazı yönetim modelleri bulunmaktadır. Bu modeller; *"Kaynak Tabanlı Yaklaşım, İşlem Maliyeti Ve Aracı (Vekâlet) Kuramları, Davranışsal Yaklaşım Ve Kaynak Bağımlılığı-Kuramsal Yaklaşım"* olarak belirtilmektedir¹⁰⁸. Bu modelleri Şekil 4'te detaylı olarak görebilmek mümkündür.

¹⁰⁶Hüseyin Yılmaz, "Bilgiye Dayalı Organizasyona İlişkin Özelliklerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi**, Cilt:7, 2012, s.12

¹⁰⁷ Andreea MAIER ve Diğerleri, " Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization", **World Conference On Business, Economics And Management**, Cilt:109, Sayı:2, Yıl:2013, s:647

¹⁰⁸ Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünlü ve Tamer Keçecioglu, "İnsan Kaynakları Yönetiminden "Stratejik" İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:9, Sayı:4, 2009, s.1173



Şekil 4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Temel Teşkil Eden Modeller

Kaynakça: Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünlü ve Tamer Keçecioglu, "İnsan Kaynakları Yönetiminden "Stratejik" İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:9, Sayı:4, 2009, s.1174

SİKY'nin ortaya çıkmasında birçok neden saymak mümkündür. Bunlardan birkaç tanesi şu şekildedir¹⁰⁹;

1.Küreselleşme: Küreselleşme küresel rekabeti tetiklemektedir.

2.Teknolojik Gelişmeler: Teknoloji, rekabet üstünlüğü sağlamada oldukça etkilidir.

3.Deregülasyon: Yasal kısıtlamalarda esnemelerin meydana gelmesi, Pazar talebi ve iş gücü temin konularını gündeme getirmektedir.

4.İşin Doğasındaki Değişmeler: Dünyadaki değişimler, iş akışlarında da değişmeler meydana getirmektedir.

¹⁰⁹Sezer Yetimtaş, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreci (Bir Uygulama)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010, s.55

5.İşgücü Çeşitliliği: Küreselleşme beraberinde iş gücü çeşitliliğini de beraberinde getirmektedir.

İKY zaman zaman yerini stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmaktadır. Bunun temelinde dünyada meydana gelen ekonomik, toplumsal ve beşeri değişimler yatmaktadır. İşletmelerin çağı yakalayabilmeleri için stratejik insan kaynakları yönetimine gerekli önemi göstermeleri gerekmektedir.

1.5.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi

İKY stratejilerinin temel amacı; çalışanların amaçları ile yöneticilerin amaçlarını bir araya getirerek işletmenin mevcut beşeri kaynaklardan en verimli şekilde yararlanması ve bu şekilde işletmeye fayda sağlanmasıdır. Bu nedenle SİKY her bir İK fonksiyonu için ayrı bir strateji formülü geliştirmelidir¹¹⁰.

SİKY, organizasyonların temel stratejilerinin uygulanması için seçilmiş bir unsurdur. Eğer İK fonksiyonlarında başarıya ulaşılabilir ve çalışanlar istenilen davranışları sergilerlerse yöneticiler SİKY’ni işletme stratejisi haline getirebilirler. SİKY kavramı İK fonksiyonları ile rekabet stratejilerinin birbiriyle uyumlu olması gerektiğini ileri sunmaktadır. Bu nedenle SİKY işletmeye artı bir katma değer sağlamaktadır¹¹¹.

SİKY, İK rolünün en son evrim geçirmiş halidir, İK sorumlularının yönetici kadrosu ile strateji hesabı yapma fırsatı bulunduğu noktadır. Bu nedenle, organizasyon için karar verme ve destekleyici stratejik aktiviteler yapmak yerine daha çok stratejik hesap yapmak ile meşguldürler. Burada yer alan anahtar girişi vurgulamak, organizasyonun karar verme mekanizması ile iş birliği yapmak açısından olduğu gibi birçok yönden destek olabilir. Örneğin,

¹¹⁰http://www.ikyworld.com/iky/iky_stratejisi.htm

¹¹¹Serap Benligiray ve Aslı Geylan, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2010, s.56

her iş bölümü için projelerin belirlenmesi ve organizasyonun stratejisi doğrultusunda yürütülmesi konusunda İK'nın analiz becerisi kilit bir rol oynamaktadır. Buna ek olarak, kendi amacına göre bazı projeler kabul olacak bazıları ise reddedilecek, kurumsal stratejik planı ve ilişkili analizleri de etkilenecektir. Bu da İK rolünün karar verme ile ilgili olmasına açık bir örnek teşkil etmektedir¹¹².

1.5.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

SİKY özellikleri hakkında bilgi vermeden önce “*Fonksiyonel Yönetim Ve Proje/Program Yönetiminden*” farklı olarak, stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan özellikleri sunmak yararlı olacaktır. Bu özellikler şunlardır¹¹³:

- Stratejik yönetim kavramı, üst düzey yönetiminin bir parçasıdır,
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki hedeflerini kapsar,
- Stratejik yönetim kavramı işletmeyi açık bir sistem olarak tanımlar,
- Stratejik yönetim kavramı, işletme birimleri arasında koordinasyon sağlar,
- Stratejik yönetim kavramı, alt kademe yöneticileri yönlendirir,
- Stratejik yönetim kavramı, mevcut kaynakların dağılımında etkilidir,
- Karar vermede veri kaynaklarından faydalanır,
- Stratejik yönetim kavramı, işletme ve toplumun menfaat dengesini sağlar.

Stratejik yönetim kavramını diğer yönetim kavramlarında ayırmak için bazı farklılıklar olduğu gibi, SİKY' yi İKY' den ayırmak için de bazı özellikler bulunmaktadır. SİKY'nin temel özellikleri şu şekildedir¹¹⁴:

¹¹² Danish Maqsood Khan, ” HR as a Strategic Partner: A Critical Review”, **International Journal of Human Resource Studies**, Cilt:4, Sayı:1, Yıl:2014, s:2

¹¹³ Aybilge Önemli, “Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi SBE, Ankara, 2010, s.5

- SİKY reaktif davranış yerine proaktif davranışı destekler,
- SİKY işletme hedeflerinin açıkça paylaşılmasını sağlar,
- SİKY kritik düşünmeyi ve tahminlerin sürekli incelenmesini sağlar,
- SİKY var olan yapı ile işletmenin sahip olduğu vizyon arasında köprü kurar,
- SİKY emir-komuta yöneticilerinin katılımını sağlar,
- SİKY insan kaynaklarının sınırlılıklarının ve fırsatlarının tanımlanmasını sağlar,
- SİKY işletmede ortak ağların oluşturulmasını sağlar.

SİKY, İKY'nin temelleri üzerinde, çağın gereklerine, işletmenin amaç ve ihtiyaçlarına göre inşa edilen bir yapı niteliğindedir. Bundan dolayı İKY ile ortak özellikler taşıdıkları kadar, farklı özellikleri de bünyelerinde barındırmaktadırlar.

1.5.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

SİKY de, İKY gibi bazı fonksiyonlara sahiptir. SİKY fonksiyonlarını şu şekilde ifade edebiliriz¹¹⁵;

a) İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Stratejiler

İşletmeler, amaçlarına etkin ve hızlı bir biçimde ulaşmak için iyi bir ekibe ihtiyaç duymaktadırlar. İyi bir ekibin kurulması da beraberinde iyi bir İKP gerektirmektedir. İKP' nin verimli olabilmesi; İKP için örgüt içindeki ve dışındaki değişimlerden, teknolojik gelişmelerden, piyasadan, değişen yasalardan vb. birçok durumdan haberdar olunması ve güncel olarak takip edilerek gerçekleştirilmesini gerektirmektedir.

¹¹⁴Yeter Demir, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş.İçin Karşılaştırmalı Bir Model", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi SBE, Konya, 2006, s.36

¹¹⁵ Sami Nurtaç Nuran, "Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimine Etkileri ve Antalya İli Uygulaması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi EBE, Ankara, 2008, s.21

b) İş Gören Bulma, Seçme ve Yerleştirme ile İlgili Stratejiler

İş gören bulma ve seçme süreci İKY'nin belki de en önemli faaliyet alanını oluşturmaktadır. Personel seçme ve yerleştirme süreci; çalışan durumlarının ve sayılarının tespiti, ihtiyacın uygun kanallar vasıtası ile duyurulması, iş başvurularının alınması, görüşme ve görüşme sonrası faaliyetleri kapsar. Örgütün stratejik amaçlarına ulaşması için bu süreç çok iyi planlanmalı ve doğru iş gören doğru pozisyon için işe alınmalıdır.

c) Performans Değerlendirmeye Yönelik Stratejiler

İşletme stratejisi oluşturma kapsamında ele alınan PD, stratejik bir boyutu ifade etmektedir. Performans değerlendirme ile işletme, iş görenin stratejik plana bağlılığını ve uyumluluğunu ölçme imkânına sahip olmaktadır.

d) Örgütsel Gelişmeye Yönelik Stratejiler

Örgütsel gelişme; hızla gerçekleşen değişimler karşısında örgütlerin ayakta kalabilmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri için uygulanan yöntemdir. Örgütsel gelişme hem örgüt çevresindeki değişimlerin yarattığı isteklerden, hem de davranış bilimlerindeki gelişmelerden doğmuştur.

e) Ücretlendirme ve Ödüllendirmeye Yönelik Stratejiler

İş hayatında faaliyet gösteren işletmeler, esas amaçları olan kârlılığını en üst düzeye çıkarmak için durmadan çalışırlar. Ancak bunu gerçekleştirmek için bu işletmeyi en üst karlılık seviyesine çıkaracak olan iş görenleri de sosyal ve maddi olanaklar konusunda tatmin etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu da ancak stratejik bir ücret politikasıyla mümkün olmaktadır.

f) Hizmet İçi Eğitime Yönelik Stratejiler

Hizmet içi eğitimler; çalışanların ya da çalışan gruplarının işletmedeki görevde yükselmeleri için sahip olması gereken özelliklerin kazanılması ve çalışanların kendi gelişimlerini sağlamak için mesleki kapsamda verilen eğitimlerdir.

g) Kariyer Gelişimine Yönelik Stratejiler

Günümüzde insanlar sadece çalışıp para kazanmakla tatmin olmayıp kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi için de çalışmaktadırlar. Buradan hareketle görülmüştür ki insanlar mutlu oldukları işletmelerde daha verimli çalışıp, hem işletmeye hem de kendilerine daha faydalı olabilmektedirler.

SİKY, İKY'nin sahip olduğu fonksiyonların hepsini bünyesinde bulundurmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarını stratejik anlayış kapsamında yorumlayarak, stratejik insan kaynakları yönetimine kazandırmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimine kazandırılan bu fonksiyonlar uygulanırken proaktif bir yaklaşım sergilenmektedir.

1.6. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Küreselleşen dünyada, sınırların kaldırılma çabası, teknolojiye meydana gelen gelişmeler, ülkelerin dış yatırımcılara sağladığı imkânlar şirketlerin uluslararası boyut kazanmalarında etkili olmuştur. Şirketlerin uluslararası kimlik kazanması insan kaynaklarının da bu kimlikle uyumlu hale gelmesini zorunlu kılmıştır. Tez çalışmasının bu bölümünde Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi (UİKY) incelenmeye çalışılmıştır.

1.6.1. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

UİKY' den bahsetmeden önce uluslararası işletmeden söz etmek yararlı olacaktır. Tanım olarak uluslararası işletme; birden fazla ülkede faaliyet gerçekleştiren, kârının bir kısmını yabancı ülkeden karşılayan ve

gelirinin bir kısmı yabancı ülkeden sağlanan işletmedir. Karakter yapısı olarak büyük işletmelerdir¹¹⁶. Uluslararası şirketlerde UİKY sistemlerinin uygulanmasındaki neden, güçlü ekonomik yapılarının olması ve modern yönetim modellerini benimsemeleridir. Uluslararası şirketlerde istihdam edilen iş gücünün büyük çoğunluğu beyaz yakalı çalışanlardır. Dolayısıyla belirtilen uygulamalar, "Kogniterya" olarak da adlandırılmakta olan beyaz yakalı işgücü (bilgi işçisi) için geçerliliğini korumaktadır. Yalnız bu durumun küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanabilirliği o kadar kolay değildir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin mali yapıları ve yönetim anlayışları UİKY sistemlerine elverişli değildir¹¹⁷.

İKY, uluslararası bağlamda bütünleşme ve küreselleşme açısından oldukça önemlidir. İnsan Kaynakları Yönetiminin, uluslararası olma ve küreselleşme sürecinde rekabetin de artmasıyla birlikte daha da önem kazandığına tanık olmaktadır. Özellikle bazı ülkeler için İnsan Kaynakları Yönetimi artan biçimde önem kazanmaya devam etmektedir. Bu ülkeler için sahip oldukları sınırlı doğal kaynakların, maddesel kaynakların ve sosyo-ekonomik gelişimin oldukça özel bir yeri ve önemi vardır¹¹⁸.

Hızla değişen dünya yapısı, teknolojinin desteği ile birlikte küreselleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Ekonomik sınırlar kaldırılmakta, artık her şirket kurulduğu ana ülkenin dışında faaliyet gösterebilmekte ve bu faaliyetlerine insan kaynağı sağlayabilmektedir. Çalışanların uluslararası nitelik kazanmaları, insan kaynaklarının da uluslararası insan kaynaklarına dönüşmesini sağlamıştır.

¹¹⁶Beliz Dereli, "Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı:7, 2005, s.60

¹¹⁷Aşkın Keser, "Çok Uluslu Şirketler ve Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı", **Akademik Bakış**, Cilt:1691, Sayı:1, 2004, s.6

¹¹⁸Eugenijus Chlivickas, "International cooperation and innovations for developing human resources system", **Social and Behavioral Sciences**, Cilt:110, Yıl:2014, s.277

1.6.2. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

Küreselleşmenin etkisi ile birlikte ulusal sınırlar eski önemini kaybetmeye başlamış ve şirketlerde çalışan yabancıların sayısında artışlar gözlenmiştir. Küreselleşme; çalışanların milliyetine, dinine, ırkına bakılmadan bir çalışan karması oluşturulmasını öngörmektedir. Bu durumun örneklerini pek çok uluslararası işletmede görmekteyiz. Örneğin; Nestle bu firmalardan biridir. Nestle (İsviçre) firması satışlarının %98'ini yurt dışında gerçekleştirmekte, personelinin de %96'sını yurt dışında istihdam etmektedir.¹¹⁹.

ÜİKY konuları incelenirken İKY' ye farklı bir bakış getiren üç temel kavramdan söz edilmesi gerekmektedir. Bu kavramlar şunlardır¹²⁰;

a) Ana Ülke (Parent Country): İşletmenin ilk faaliyete başladığı yerdir.

b) Ev Sahibi Ülke: Yatırım yapılan ikinci ülkedir.

c) Üçüncü Ülke: İşletmenin kurulduğu ya da yatırım yaptığı ülke dışında kalan, ilişki içerisinde olunan ülkedir.

Gittikçe küreselleşen bir dünyada yer almakta olan şirketler için mali piyasalardaki güvenli yapı oldukça gerekli bir unsurdur. Bu güven, tüketiciler ve paydaşlar için yeterli bilgiyi oluşturma sürecinde oldukça önemlidir¹²¹. ÜİKY' nin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için, ana ülke çalışanları, ev sahibi ülke çalışanlarını ve üçüncü ülke çalışanlarını, kültürel, inançsal, davranışsal özelliklerini de göz önüne alarak seçmelidir. Uluslararası insan kaynakları yönetimi kapsamında çalışanlar arasında adalet, eşitlik, tarafsızlık gibi İKY ilkelerini uygulamak gerekmektedir.

¹¹⁹ Basku, a.g.e.s22

¹²⁰Berrin Filizöz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği", **C.Ü.İİBF Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2003, s.166

¹²¹ Ainhoa Saitua, Lorea Andicoechea ve Eneka Albizu, " Human resources information in the Management Report of the top Spanish companies", **Social and Behavioral Sciences**, Cilt:109, Yıl:2014, s.171

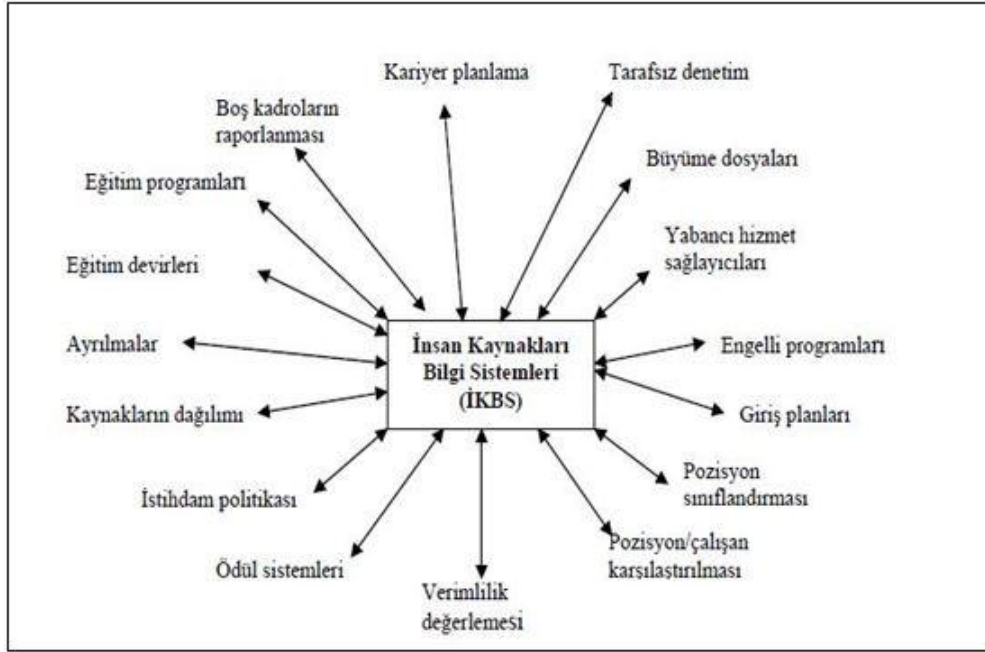
1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GÜNCEL GELİŞMELER

21. yüzyılda şirketler, değişen dünya koşulları ile birlikte katılan rekabet ortamında farklı yaklaşımlar ve farklı gelişmeler sergilemektedirler. Bu farklı yaklaşım ve gelişmeler insan kaynakları yönetimi tarafından takip edilmektedir. Tez çalışmasının bu aşamasında insan kaynakları yönetiminde meydana gelen güncel değişimler ve gelişimler incelenmeye çalışılmıştır.

1.7.1. Teknolojik Araç Ve İmkânların Kullanımı

Rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında, beşeri sermaye olan nitelikli işgücünden gücünü alan işletmeler için teknoloji kullanımı büyük önem arz etmektedir. İşletmeler, mevcut İK ve ihtiyaç duyulan İK tespiti esnasında bilgisayar ve yazılım programlarını aktif olarak kullanmaktadırlar. İKY’de kullanılan otomasyon ve bilgisayar sistemi işletme açısından büyük önem arz etmektedir¹²². Şekil 5’de İKY için uygulanabileceği düşünülen “*İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Modülü*” örneği bulunmaktadır.

¹²² Asım Saldamlı, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisi Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:7, Sayı:13, 2008, s.248



Şekil 5 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Modülü

Kaynakça: Yeter Demir ve Mustafa Fedai Çavuş, “İnsan Kaynakları Planlaması Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi”, Akademik Bakış, Cilt:1694, Sayı:20, 2010, s.7

1.7.2. Home Office (Evden) Çalışma

Evden çalışma, son yıllarda oldukça yaygınlaşan bir çalışma modelidir. Teknolojinin de gelişimi ile evden çalışanların sayısı her geçen gün artış göstermektedir. Hatta bazı firmalarda neredeyse ofisin yarısı “*Home Office*” çalışanlardan oluşmaktadır. Örneğin, HP’de çalışanların %40’ı evden çalışmakta Home Office olarak iş görmektedir. Bu İKP ve iş gören bulma konusunda İKY’ye farklı bir bakış açısı getirmektedir(www.kigem.com).

1.7.3. Farklılıklar Yönetimi

Birbirlerine çeşitli özellikler yönünden benzerlik gösteren iş gücünü yönlendirmek zor değildir. Asıl zor olan farklı özellikleri bünyesinde bulunduran işgücünü yönetebilmektir. Bu zorluğu, her iki taraf için de avantajlı hale getirerek aşmak amacıyla “*Farklılıkların Yönetimi*” kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram, işletmelerin sahip olduğu çalışanların

farklılıklarını örgütsel bir zenginlik olarak değerlendirmekte ve örgütler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Farklılıklar yönetimi ilk olarak farklı işgücü profili konusunda oldukça zengin olan Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan bir İK yaklaşımıdır. Daha sonra hızla Kanada ve Avustralya'da, 1990'lardan itibaren de Avrupa'da kabul görüp uygulanmaya başlanmıştır. Farklılıkların yönetimi, “*çalışanların örgütlerde farklılıklarıyla var olmalarını sağlamayı*” ilke edinen bir İK yaklaşımıdır. Bu nedenle farklılıklar yönetimi İKY gündeminde olan bir yaklaşımdır¹²³.

Kadın ve erkeklerin farklı sorumluluklar almak istemeleri, fırsatlara bakış şekilleri, ihtiyaçlarının farklı olması, farklı algı ve görüşleri olduğunu doğruluyor. Cinsiyet sorunu normal kabul edilebilir ve cinsiyet farklılığından kaynaklanan erkek ve kadın davranışları, öznel anlamda bunun da ötesine geçer. İnsanlığın bilinen tüm toplumları arasında, iş her zaman insanların yaşamlarında çok önemli bir yer işgal etmiştir. Bununla birlikte, dişi ve erkek rolleri genellikle farklı kültürlerde farklı tanımlanır. İşyerinde cinsiyet farklılıkları, genellikle erkek ve kadın davranışlarını etkileyen sosyal faktörlerden kaynaklanıyor. Bir işte kadının ve erkeğin değerini anlamak, insan kaynakları yönetimi ve beceri geliştirme girişimleri açısından etkili yaklaşımların tasarımı için önemlidir¹²⁴.

1.7.4. Global Kariyer Yaklaşımı

Küreselleşmenin getirisi olarak işgücünde meydana gelen hareketliliğinin artması sonucunda çalışanlar artık sadece kendi ülkelerinde değil, tüm dünya çalışanları ile rekabet halindedirler. Bundan dolayı, çalışanlar artık küresel bir kariyer anlayışı belirlemek zorundadırlar. Global

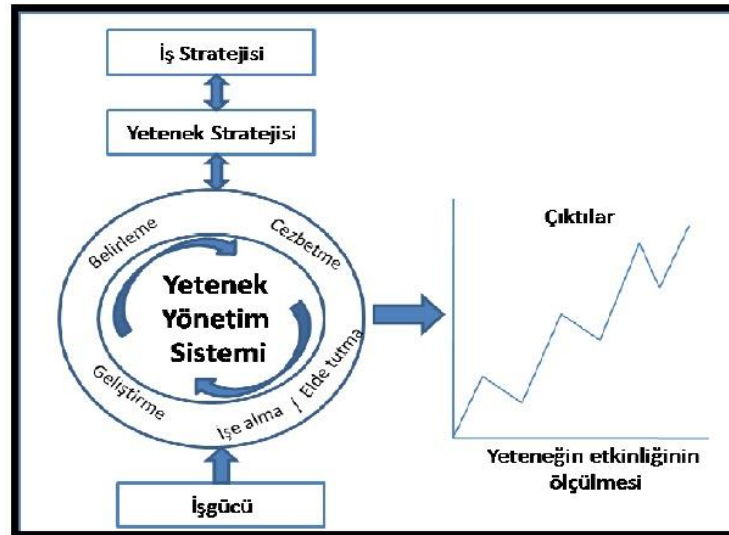
¹²³ Güler Tozkoparan ve Çiğdem Vatansever, “Farklılıklar Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılıklar Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı:21, 2011, s.90

¹²⁴ Fapohunda ve Tinueke. M, ” An Exploration of Gender Based Differences in Workplace Values”, **International Journal of Human Resource Studies**, Cilt:3, Sayı:3, Yıl:2013, s:53

kariyer yaklaşımı önümüzdeki yıllarda İK'nın gündemini meşgul edecek konulardandır¹²⁵.

1.7.5. Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi son yıllarda oldukça sık duyulan İK kavramları arasındadır. Yetenek yönetimi tanım olarak; işletme yöneticilerinin etkileşim içerisinde olduğu, İK fonksiyonlarının başarılı bir şekilde uygulanması gereken, yeni yeteneklerin işletmeye katılmasını sağlamak ve mevcut yetenekleri işletmeye kazandırmak amacıyla gündeme gelen yönetimsel bir yaklaşımdır¹²⁶.



Şekil 6 Yetenek Yönetimi İçin Bir Çerçeve

Kaynakça: Nihat Alayoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2010, s.78

Şekil 6, bir işletmenin bünyesinde yetenek yönetimi modeli oluşturabilmesi adına bir örnek sunmaktadır.

¹²⁵ Ali Dikili, "Yeni Kariyer Yaklaşımlarına Yönelik Değerlendirmeler", **S.Ü.İİBF Dergisi**, Cilt:17, S:12, 2012, s.480

¹²⁶ Nihat Alayoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2010, s.71

1.7.6. Mobbing (Psikolojik Taciz)

Mobbing kavramı tanım olarak; işletme bünyesindeki pozisyon gücünün kötüye kullanılarak çalışanlara psikolojik şiddet, baskı vb. şeklinde baş gösteren duygusal nitelikli bir saldırdır. Temel amaç kişinin yıldırılıp kendi isteği ile işten ayrılmasını sağlamaktır. Mobbing yapana tacizci, mobbinge uğrayan kişiye de mağdur denilmektedir. Duygusal baskının mobbing olarak sayılabilmesi için 6 ay süreyle devamlı olarak uygulanması gerekmektedir (www.mobbing.gazi.edu.tr).

Küreselleşmenin etkisiyle çalışma dünyasında birçok olumlu ve olumsuz değişimler meydana gelmektedir. Ekonomi ve iş dünyasındaki ani ya da düzenli değişimler, kadınların iş dünyasında daha fazla rol almaları, farklı ülkelerden, dinlerden, ırklardan insanların bir arada çalışmaları ve bunlar arası uyumun sağlanması insan kaynakları yönetimine de yeni misyonlar getirmektedir. İnsan kaynakları biriminin bu değişimi takip etmesi, insan kaynaklarında meydana gelen güncel gelişmelerde daha aktif rol alması, örgüt içerisindeki vazgeçilmez konumunu koruyacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. PERFORMANS ve PERFORMANS İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Tez çalışmasının bu bölümünde insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan performans yönetimi üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Performansın tanımı, performans yönetimi, performans yönetimi ile ilgili kavramlar detayları ile anlatılmaya çalışılmıştır.

2.1.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Önemi

Performans değerlendirme; çalışanların yapılacak iş ve görevin gerektirdiği niteliklere ne kadar sahip oldukları, yetkinliklerinin yapılacak iş ve göreve ne kadar uygun olduğunu ortaya koymaya çalışan bir değerlendirme sürecidir¹²⁷. İşletmenin etkili yönetilebilmesi için uygulanması gereken 4 unsur vardır. Bunlar; planlama, organizasyon, yönetim ve kontroldür. PD yapılırken bu unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır¹²⁸.

Organizasyonlar PD yaparken iki temel hedefe ulaşmayı amaçlamaktadır. Bunlar işin performansı hakkında bilgi edinmek ve elde edilen verileri işletme yönetiminde kullanmaktır. İK fonksiyonlarının hemen hemen hepsinde PD sonucunda elde edilen veriler kullanılmaktadır. Bunlarla beraber, iş analizi ile belirlenen iş tanım ve standartlarına işletme çalışanlarının ne oranda uydukları konusunda bilgi sahibi olmak amaçlanmaktadır¹²⁹.

¹²⁷ İlker Örencik, "360 Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarına Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2007, s.5

¹²⁸ Deniz Atmaca, "İstanbul İlindeki Özel Bir Sağlık Grubunda Çalışan Hemşirelerin Performans Değerlendirmesi Görüşmelerinin İncelenmesi"(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Haliç Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010, s.8

¹²⁹ Mehmet Kaplan, "Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Atılım Üniversitesi SBE, Ankara, 2007, s.60

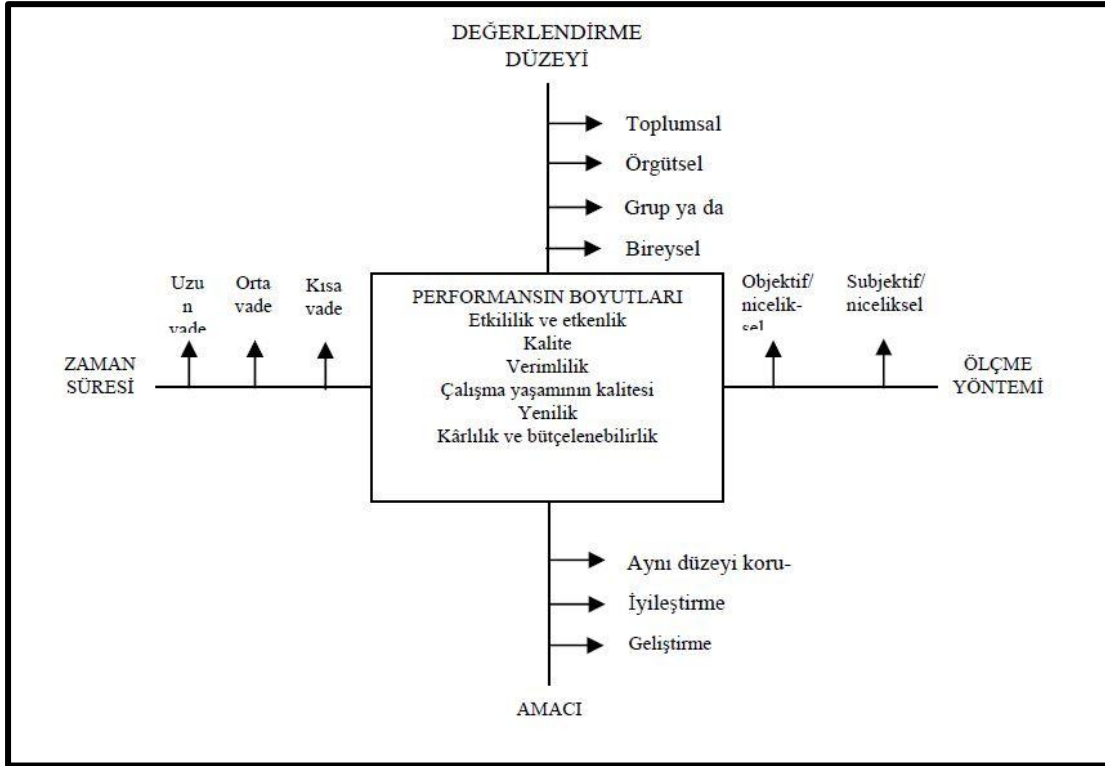
PD, çalışanların ortaya koymuş oldukları faaliyetlerin değerlendirilmesi ve çok çalışan ile çalışmayanı ayırma anlamında gerekliliğini koruyan önemli bir işletme gereksinimidir.

2.1.2. Performans Kavramı

Performans, Fransızca kökenli bir sözcük olup bir işte gösterilen başarı kavramını ifade etmektedir. Ayrıca performans; yerine getirme, yapma, elde edilen iş, verim, ifâ, icra, randıman gibi anlamları ifade etmektedir. Performans sözcüğü kelime manası olarak, "*herhangi bir işin, hizmetin ya da malın yerine getirilmesidir*"¹³⁰. Performans; çalışanlar için önceden belirlenmiş ölçülere ve standartlara göre amacın/görevin gerçekleştirilmesi şeklinde ifade edilebilmektedir¹³¹.

¹³⁰ Ahmet Dilsiz, "Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Kırıkkale Üniversitesi SBE, Kırıkkale, 2010, s.2

¹³¹M.Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi EBF Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1-2, 2002, s.156



Şekil 7 Performansın Tanımı

Kaynakça: Murat Akçakaya, “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:32, 2012, s.174

Performans, Şekil 7’de de görüldüğü gibi değerlendirme düzeyi, zaman süresi, amaç ve ölçme yöntemi bakımından ele alınabilen ve çeşitli boyutları içeren bir kavramdır¹³².

Performans kavramı birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Performans, değerlendirme düzeyi, ölçme yöntemi, ölçme amacı ve zaman süreci konularını içerisinde barındırması gerekli olan bir kavramdır.

¹³² Murat Akçakaya, “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Karadeniz Araştırmaları**, Cilt:3, sayı:32, 2012, s.174

2.1.3. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans kavramı ölçülebilir bir nitelikten oluşması nedeni ile farklı değerlendirme yöntemlerine uygun bir kavramdır. PD'yi; bireysel PD ve kurumsal PD olarak iki farklı şekilde incelemek mümkündür.

2.1.3.1. Bireysel Performans Değerlendirme

Kişisel başarı kavramı, kişinin kendisi için verilmiş olan görevi yerine getirebilme düzeyidir. Kişisel başarıdan bahsedebilmek için, kişinin o işi yapmış olması, yapılan işin ölçülebilir olması ve ölçülebilmesi için standartların belirlenmiş olması gerekir. Çalışan bu standarda ne kadar yakınsa, başarısı o kadar yüksektir denilebilir. Çalışanın sergilediği bu davranış yöneticisi tarafından değerlendirilmelidir¹³³. Performans kavramı, işi yapan ile işten etkilenen arasındaki etkileşimi artırmaktadır. Kişisel başarıda meydana gelen artış, şirket başarısında da artışı beraberinde getirecektir¹³⁴.

Çalışanların ortaya koymuş oldukları bireysel PD'de, diğer çalışanların ya da grupların performansı değil, bireyin kendisinin ortaya koyduğu başarı ön plandadır.

2.1.3.2. Kurumsal Performans Değerlendirme

Bireysel performansı ölçmede kullanılan skalaların, kurumsal başarıyı ölçmede kullanılan skalalarla uyum içerisinde olması gerekmektedir. Bu durum çalışanların hedeflerine odaklanmalarında kolaylık sağlayacaktır¹³⁵.

¹³³ Fatih Akşit, "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", **Sakarya Üniversitesi SBE**, Adapazarı, 2008, s.18

¹³⁴ Esin Güler Kadak, "Türkiye'de AHP Tekniğinin Performans Değerlendirmedeki yeri ve İlaç Dağıtım Sektöründe Uygulaması", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), **Çukurova Üniversitesi FBE**, Adana, 2006, s.9

¹³⁵ Sumru Oyman, "Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme", (**Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi**), Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.32

Kurumsal PD yapılırken daha çok nesnel ve sayısal verilerden yararlanılmaktadır. Kurumsal PD’de yararlanılan kaynaklar; verimlilik analizi kısmi verimlilik, çok ögeli verimlilik, toplam verimlilik ölçümü gibi verilerdir¹³⁶.

Kurumsal PD, işletmenin bir grubunu (beyaz yaka/mavi yaka) ya da genelini kapsamı açısından bireysel PD’ye göre daha kapsamlıdır.

2.1.4. Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi

PD; İKY ve örgütsel davranış konularında araştırma yapan araştırmacıların ilgisini uzun yıllardır cezbetmiştir. PD organizasyonlar için vazgeçilmesi çok zor olan bir uygulamadır. Çünkü PD sonucunda elde edilen veriler işletme yönetimine büyük veri akışı sağlamaktadır. PD’nin işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere emin adımlarla ilerlemesinde önemli bir unsur olduğu konusunda akademisyenler ve yöneticiler hemfikirlerdir¹³⁷.

İKY perspektifinden performans değerlendirme sistemini iki alt başlıkta incelemek mümkündür. Birinci başlık “*Süreç*”, ikinci başlık ise “*Sistem*”dir. Süreç kavramı; PDS uygulanırken geçilen aşamaları ifade etmektedir. Sistem ise; PD nin bir İK fonksiyonu olduğu ve diğer fonksiyonlarla gösterdiği uyumdur¹³⁸.

İKY’nin, işletmelerde çalışanlarla ilgili konuların en sık görüşüldüğü yönetim dalı olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle çalışanların performansının değerlendirilmesi, birçok insan kaynakları fonksiyonuna veri girdisi sağlaması açısından insan kaynakları yönetimindeki önemini korumaktadır.

¹³⁶ Akşit, a.g.e. s.17

¹³⁷ Tahsin Akça Kanat, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta, 2009, s.6

¹³⁸ Ergin Bağış Öztürk ve Gönenç Demir, “Performans Değerlendirme Sisteminin Hukuk ve İnsan Kaynakları Perspektifinden Değerlendirilmesi”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2009, 136

2.1.5. Performans Değerlendirmenin Amaçları

PD yapılırken birçok amaç güdülmektedir. Bu amaçları, yönetsel amaçlar ve personel geliştirme amaçları olarak ikiye ayırmak mümkün olmaktadır.

2.1.5.1. Performans Değerlendirmenin Yönetsel Amaçları

PDS; işletmenin gelecek planları için karar vermesi, çalışanların geliştirilmesi gibi amaçlara hizmet eden bir sistemdir. PDS çalışanların sergiledikleri başarı ve geliştirilmesi düşünülen başarılarını yöneten bir sistem niteliğindedir¹³⁹.

PD'nin yönetsel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁴⁰:

- İşletmenin her kademe çalışanın performansını ölçecek ortam hazırlamak,
- İşletme amaçları ile çalışan amaçlarının bütünleşmesine katkı sağlamak,
- İşletmenin işgücü analizi hakkında sağlıklı bilgi elde etmek,
- İşletmenin potansiyel sorunlarını tespit etmek ve geleceğe dair öngöründe bulunmak.

PD'nin yönetsel amaçları, işletmenin amaçları ve hedefleri ile paralellik gösterdiği oranda başarılı olabilecek ve etkinliğini artıracaktır. Özellikle çalışanların bireysel amaçları ile işletmenin amaçlarındaki bütünleşme, çalışanlarda işyeri sadakatini beraberinde getirecektir.

¹³⁹Burcu Ata, "Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Atılım Üniversitesi SBE, Ankara, 2008, s.21

¹⁴⁰ Ömer Faruk Okka, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi SBE, Konya, 2008, s.7

2.1.5.2. Performans Değerlendirmenin Personel Geliştirme Amaçları

Personel geliştirmeye yönelik amaçlar, iş görenlerle ilgili bir bakış açısı içermesi bakımından önem arz etmektedir. PD işlemleri bittikten sonra iş görenlerin güçlü ve geliştirilmesi gereken noktaları tespit edilerek, bireysel gereksinimleri doğrultusunda düzeltici ve geliştirici kararlar alınabilir¹⁴¹. Ayrıca geliştirmeye yönelik amaçlar arasında; kariyer planlaması, çalışanların eksik yönlerine göre eğitim programlarının ve rehberlik programlarının belirlenmesi gibi durumlarda da sayılabilmektedir. PD'nin amacı, çalışanların iş tanımlarını ve iş analizlerini gerçekleştirerek, yapılan bu tanımlamalara ne ölçüde uyulduğunu belirleyerek geri dönüşümleri sağlamaktır. PDY sistemi İKY'nin alanına giren kariyer geliştirme çalışmaları için iyi bir veri kaynağı niteliğindedir¹⁴².

PD sonucunda ortaya çıkan sonuçlar kapsamında, çalışanların geliştirilmesi, işletmenin hedefleri ve işin niteliklerine göre eğitimlere dâhil edilmeleri personel gelişiminde önemli birer adımdır.

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

PD süreci birçok adımdan oluşmaktadır. Başarılı bir performans sisteminin oluşturulabilmesi ve hedeflenen sonuçlara ulaşılması, bu adımların dikkatli ve düzenli bir disiplinle uygulanmasını gerektirir. Bu aşamada PD yapılırken izlenen süreç üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

İşletmelerde uygulanacak olan PD sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli adım performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, ulaşacağımız verilerin güvenilirliği ve geçerliliği konusunda etkili

¹⁴¹ Yakup Altan, "Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta, 2005, s.15

¹⁴² Cafer Çolak, "Performans Kavramı, Değerlendirmesi ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği'nde Performans Uygulaması Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2010, s.17

olacaktır. Performans değerlendirme kriterleri; bir çalışanın, takımın veya örgütün performans değerlendirmesi sürecinde esas alınacak performans boyutlarıdır¹⁴³.

Genel hatlarıyla değerlemeye temel olan performans kriterleri dört grupta toplanabilmektedir. Bu kriterler şunlardır¹⁴⁴;

- Yapılan işin niteliksel ve niceliksel özellikleri,
- Mesleki bilgi ve becerisi,
- Kişilik özellikleri,
- İletişim becerisi.

PD sürecinde kriterlerin net olarak belirlenmemesi, kriterlerin beklenen sonuçları vermemesi gibi durumlar PD sürecini sekteye uğratabilir.

2.2.2. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

PD kriterlerinin belirlenmesinden sonraki aşama da, bu kriterlerin değerlendirilmesinde kullanılacak standartların belirlenmesidir. PD standartları nicel ve nitel olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Nicel standartlar; mevcut bir görevin yapılması için ihtiyaç duyulan zaman, yapılan yanlış miktarı, yayınlanan makale sayısı gibi bilgileri içerirken; nitel standartlar ise yapılan işin kalitesi, verileri analiz edebilme yeteneği gibi bilgileri kapsamaktadır. PD standartları çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütler olduğundan standartlar belirlenirken hareket ve zaman etütleri, iş analizleri, çalışanların geçmiş başarıları gibi faktörler göz önüne alınmalı ve buna göre değerlendirilmelidir¹⁴⁵.

¹⁴³ Bakan Pabuççu, a.g.e. s.42

¹⁴⁴ Enes İpek, "İşletmelerde Performans Yönetimi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010, s.29

¹⁴⁵ Murat Çakır, "Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin Performans Değerlendirmelerinin Eğitim Kalitesine Etkisi", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi EBE, Ankara, 2008, s.23

PD Standartlarının tespitini dört aşamada incelemek mümkündür. Bu aşamalar şunlardır¹⁴⁶;

- Standartların oluşturulması,
- Standartların kullanılması,
- Standartların nitelikleri,
- Standartların sınıflandırılması.

Ayrıca, PD modellerinin genellikle kullandığı beşli değerlendirme sistemi, bireysel çalışanların iş tanımına ve performans standardına göre performans düzeyinin ne olduğunu ölçer ve tanımlayarak ortaya koyar¹⁴⁷.

PD sürecinde standartların belirlenmesinde iş analizi, zaman etüdü gibi nicel unsurlarla beraber, kurum kültürü, seçilen yönetim modeli gibi nitel unsurlar da etkili olabilmektedir.

2.2.3. Performans Değerlendirme Dönemlerinin Belirlenmesi

PD yapacak olan yöneticilerin zaman konusunda sıkıntılar yaşaması doğaldır. Çalışanların PD' si genellikle, vakit alıcı ve zor bir yönetim işlevidir. Bundan dolayı PD'yi çok sık yapmak verimli sonuçlar doğurmayacaktır. PD'nin çok sık yapılması iş gören üzerinde baskı oluşturabilecektir. Akademik çalışmalar sonucunda en ideal olan periyot altı aylık veya bir yıllık yapılması şeklindedir. PD sonucunda elde edilen veriler ışığında, çalışanın çalışma durumu, başarı durumu, davranışları ve ortaya çıkan değişiklikler PD formlarına yazılır¹⁴⁸. PD'de genellikle çalışanın işe başlama tarihi başlangıç kabul edilerek yöneticiler tarafından tayin edilen sıklıkla yapılır¹⁴⁹.

¹⁴⁶İsmail Güneş, "Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa, 2006, s.31

¹⁴⁷İsmet Barutçugil, "Performans Yönetimi", İstanbul: Kariyer Developer, 2002, s.142

¹⁴⁸Murat Bilecen, "İşletmelerde Performans Değerlemesinin Ücret Yönetimine Etkisi"(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2007, s.20

¹⁴⁹ Umut Kocabay, "İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze, 2010, s.30

PD yapılırken, değerlendirmenin periyodu işin yapıldığı sektöre göre de farklılık arz edebilmektedir. Turizm sektörü gibi mevsimlik sektörlerde performans değerlendirme 3 aylık dönemlerde de yapılabilmektedir.

2.2.4. Değerlendirenleri Belirleme

PD sistemin kimler tarafından uygulanacağı önemli bir konudur¹⁵⁰. PD'nin kim/kimler tarafından yapılacağıın PD planlayıcısı tarafından belirlenmiş olması gerekir. Ayrıca PD yapacak kişilerin değerleyecekleri iş görenlerin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan iş görenin performansını, ellerindeki ölçütlere göre belirlemeleri gerekmektedir. Bu öğeler dikkate alınarak değerlendirmeyi yapacak kişiler şu şekilde sıralanabilir¹⁵¹:

- Değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması,
- Kişinin kendini değerlendirmesi (öz değerlendirme),
- Değerlendirmenin iş arkadaşları tarafından yapılması,
- Değerlendirmenin astlar tarafından yapılması,
- Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması,
- Değerlendirmenin dışarıdan bir kişi ya da kuruluş tarafından yapılması,
- Değerlendirmenin sendika temsilcileri ile yöneticiler tarafından yapılması,
- Karma değerlendirme yaklaşımı,
- Bilgisayarlı değerlendirme.

PD yapacak kişinin belirlenmesinde, seçilen PD yönteminin de çok etkisi bulunmaktadır. Örneğin, klasik PD yöntemi ilk amir tarafından

¹⁵⁰ Selver Kılıç, "Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa, 2011, s.11

¹⁵¹ Ebru Satır, "Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2011, s.22

yapılabilirken, 360 derece PD sisteminde birden fazla kişi değerlendirmeyi yapabilir.

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI

Başarılı bir şekilde uygulanmış PDS, birçok yararı bünyesinde bulundurmaktadır. PD; değerlendirmenin yapıldığı organizasyona, değerlendirmeyi yapan yöneticiye ve değerlendirilen çalışana olmak üzere birçok unsura yarar sağlamaktadır. Tez çalışmasının bu bölümünde PD yararları üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

2.3.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları

PD uygulamaları işletmelerde çoğu yönetici tarafından zaman kaybı olarak görülse de, düzenli bir şekilde oluşturulmuş bir performans değerlendirmenin değerlendirilenler açısından yararları göz ardı edilemez¹⁵².

PD'nin yöneticilere sağlayacağı yararların bazıları şu şekilde sıralanabilir¹⁵³:

- PD ile, çalışanlara doğru hedeflere ulaşması konusunda yerinde yönlendirme yapılabilir,
- PD, yöneticilerin işletme içerisindeki kontrolünü devamlı kılar,
- Yöneticilerin çalışanlarla etkileşimlerini güçlendirir,
- PD sonucunda elde edilen veriler, yöneticiler için sağlıklı veri sağlamış olur,
- Yöneticiler çalışanlarla ikili diyaloglar esnasında kendi eksikliklerini de gözlemleyebilirler.

¹⁵²Vildan Kayalı, "Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi SBE, İstanbul, s.6

¹⁵³ Erkan Erdemir, **Performans Yönetimi, Eskişehir**: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, 2013, s.8

2.3.2. Değerlendiren (Astlar) Açısından Yararları

PD'nin çalışanlar açısından en önemli yararlarından biri, çalışanla çalışmayan ayrımının yönetim tarafından yapılacağıın bilinmesini sağlamasıdır. PD'nin, özellikle açık olarak yapılması ve çalışanların sonuçlardan haberdar edilmesi, çalışanlar açısından oldukça yararlıdır¹⁵⁴. PDS'nin çalışanlar açısından yararları şu şekilde ifade edilebilir¹⁵⁵;

- İş başarısını görerek, iş tatmini sağlanmış olur,
- Yöneticilerinin kendinden beklentilerini öğrenirler,
- Üstlerinin performans değerlendirmede nelere dikkat ettiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve zayıf yönlerini görme şansları olur,
- İşletme bünyesindeki görev ve sorumluluklarını pekiştirirler,
- PD sonucundaki olumlu bildirimlerle özgüvenleri pekişir,

2.3.3. Organizasyona Sağladığı Yararlar

PD; verimlilik, hizmet kalitesi, planlama vb. konularda kurumun hedeflerine ne kadar ulaşılabildiğinin belirlenmesi konusunda yarar sağlar. Bununla birlikte PD sonuçlarına dayanarak kurumun çalışanlarının ödüllendirilmesi, cezalandırılması, iş araç ve gereçleri ile iş yöntemlerinin tekrardan gözden geçirilmesine imkân sağlanmaktadır. Ayrıca, kurumun etkinliği ve karlılığı artış göstermektedir. PD sonucu elde edilen bilgiler ile ihtiyaç duyulan eğitim ve eğitim bütçesi daha etkili şekilde ortaya

¹⁵⁴Leyla Kanık, "Türk Üniversitelerinde Kütüphane Çalışanlarının Performans Değerlendirmeleri", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara, 2006, s.27

¹⁵⁵ Rakif Ferecov, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Uygulama**, Bakü: Qafqaz Üniversitesi yayınları, 2011, s.81

konulabilmektedir. İKP için gerekli bilgiler daha güvenilir nitelik taşımaktadır¹⁵⁶.

PD'nin yöneticiler ve çalışanlar için ortaya koyduğu sonuçlar, organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar meydana gelmesine neden olur. Bunların en önemlileri şu şekilde sıralanabilir¹⁵⁷:

- İşletmenin kârlılığını artırır,
- Üretim ve hizmet kalitesinde artış meydana gelir,
- Eğitim bütçesi yerinde kullanılmış olur,
- İKP için gerekli sağlıklı veri akışı sağlanır,
- Çalışanların bireysel potansiyelleri belirlenmiş olur.

Genel anlamda PD, günümüz ekonomik dünyasında zorunlu, bir o kadarda ihtiyaç duyulan bir çalışmadır. PD, işletmenin hedeflerine ulaşması açısından, yöneticilerin liderlik ve yöneticilik yönlerini güçlendirme açısından çalışanların ise kendilerini geliştirme, yenileme fırsatı bulmaları yönünden oldukça yararlı olan bir insan kaynakları fonksiyonudur. Bundan dolayı önemini korumaktadır.

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUCU OLUŞAN BİLGİLERİNİN KULLANIM ALANLARI

Başarı ile uygulanmış olan PD sistemi sonucunda ortaya sağlıklı veriler çıkmaktadır. Bu veriler işletmenin hedeflerine ulaşması ve ilerleme kaydedebilmesi açısından oldukça önemlidir. Tez çalışmasının bu bölümünde performans değerlendirme sonucunda ulaşılan verilerin, kullanım alanları üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

¹⁵⁶ Ahmet Yazılıtaş, "Türk Polis Teşkilatında Performans Değerlendirme: Polis Merkezlerinde Çalışan Personele Yönelik Bir Model Oluşturma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Niğde Üniversitesi SBE, Niğde, 2011, s.2

¹⁵⁷ Cavide Uyargil, **Performans ve Kariyer Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, 2013, s.10

2.4.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, işletme bünyesinde karar verme noktasındaki kişilerin, karar alırken kullandıkları ya da kullanmayı planladıkları bilginin hızlıca bilgiye dönüştürülüp o bilgiden yararlanılmasıdır. İşletmenin gelecekteki değişimlere ve gelişmelere, İK ve birçok yönetim fonksiyonu açısından hazırlıklı olması gerekmektedir. PD ile işten nasıl daha verimli sonuçlar elde edileceği belirlenmekte, bu yolla da örgütlerde işe alınacak iş görenin; mevcut ve gelecekteki işler için taşımaları gereken özellikler daha rahat saptanmakta ve iş gören seçimi stratejik olarak planlanabilmektedir. Stratejik planlama, işletmelerdeki yönetim sisteminin tamamlayıcı bir unsurdur¹⁵⁸.

Bazı işletmeler biçimsel performans değerlendirme sistemi oluşturmaktadırlar. Bunun temel nedeni; tepe yönetim tarafından ortaya konan hedeflerin, o hedefleri gerçekleştirecek yönetici ve astlara aktarılmasıdır. Bu hedefler belirlendikten sonra, hedeflere ulaşmak için fonksiyonel dağılımların gerçekleşmesidir. İşletmeler, organizasyonun stratejik planını bireysel planlar haline dönüştürerek, genel amaçlarla bütünlük içinde olmasını sağlarlar¹⁵⁹.

Stratejik planlamayla, geleceğe dair hedefler doğrultusunda, PD verileri kullanılmaktadır. Bu durum, işletmenin sahip olduğu iş gücü ile hedeflenen başarıdaki gerekli olan iş gücü arasındaki farkı gözlemlene şansı verir.

¹⁵⁸Gamze İşlek Cin, "360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi ile İş görenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2010, s.38

¹⁵⁹Derya Kara, "Performans Değerlendirme Yönetimi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerinin İş Başarısına Olan Etkisi:5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Gazi Üniversitesi EBE, Ankara, 2008, s.37

2.4.2. Personel Planlaması

PD, iş analizi çalışmalarına veri sağlayarak geri bildirimde bulunmaktadır. Teknolojinin gelişmesi, bilgisayarların öneminin artması, çalışanların birçok alanda uzmanlaşması gerekliliğini de beraberinde gerektirmektedir. Ayrıca, insan ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler, bazı yeni mesleklerin doğmasına neden olmaktadır. Bu durum beraberinde yeni iş tasarımlarının yapılmasını getirmektedir İşletmeler bu değişim ile birlikte, işe uygun elemanları seçmek, yeterli nitelik ve sayıda eleman alımını gerçekleştirmek, alınan çalışanların eğitimlerinin tamamlanması, performanslarını ve ücretlerini tespit etmek için PD'yi sıkça kullanmaktadırlar¹⁶⁰.

PD verilerinden; terfi, işten çıkarma, nakil gibi işletme içi hareketlilik yaratan uygulamalara dönük kararların alınmasında da aktif olarak yararlanılmaktadır. PD; başarılı olan ile başarılı olmayan çalışanların objektif biçimde ayırt edilerek, başarılı olanların ödüllendirilmesinde, başarısız olanların çeşitli eğitim, gelişim metotları ile istenen düzeye getirilmesinde kılavuzluk etmektedir¹⁶¹.

İKP sürecinde oluşturulmak istenen norm kadronun performans özellikleri ile mevcut durumun karşılaştırılması konusunda, performans değerlendirme verilerinden oldukça yararlanılmaktadır.

2.4.3. Ücret-Maaş Yönetimi

PD'de kabul görmesi gereken amaç, yüksek performans ve başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmaktır. İşletmeye uygulamak için hazırlanan PD, çalışanları daha başarılı ve verimli olmaya

¹⁶⁰İsmail Bağrıaçık, "Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi SBE, Zonguldak, 2009, s.20

¹⁶¹Sedef Reşitoğlu, "Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti-Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2011, s.42

teşvik etmesi açısından büyük önem arz etmektedir. PD sonucunda elde edilen verilere göre çalışanlara verilecek ücretlerin ve maddi ödüllerin belirlenmesinde PD sonuçlarının tek başına değil ama büyük oranda etkili olduğu göz ardı edilemez¹⁶².

Günümüzde bazı işletmelerde performansa dayalı ücret uygulanmakta, ücret artış oranının tamamı veya bir kısmı, alınan PD verilerine göre tespit edilmektedir. PD'ye dayalı ücret artışı uygulamasında, geçmişteki performansa göre ücret artışı hesaplanırken, gelecekteki performansın artırılması da hedeflenmelidir.¹⁶³

İşletmeler yıllık zam oranlarını, ücret skalalarını belirlerken sağlıklı verilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu verileri de çoğunlukla performans değerlendirme verilerinden temin etmektedirler. Çalışanların yıl içerisinde ki performans verileri, işverenlerin ücret belirleme dönemlerinde, çalışanlar hakkında fikir sahibi olmalarını sağlamaktadır.

2.4.4. Kariyer Planlama ve Geliştirme

PD sonuçlarına göre başarılı olduğu tespit edilen çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesi ve daha üst yönetim kademelerine hazırlanması konusu gündeme gelmektedir. Kendilerine verilen görevleri yerine getirip başarılı olan çalışanlar, doğal olarak işletme içerisinde yatay ya da dikey kariyer yollarında ilerlemek isteyeceklerdir. Bu noktada çalışanın PD'si, bu kararın geçerliliğinde en önemli veriyi sağlayacaktır. Bununla birlikte işletme

¹⁶² Neşe Burcu Yavuzçelik, "Türk İşletmelerinde Performans Değerlendirmenin Ücretler Üzerindeki Etkisi", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2006, s.34

¹⁶³Emine Turan Gedikbey, "Toplam Kalite Yönetimi'nde Performans Değerlendirmesinin İş Tatminine Etkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2009, s.36

içerisinde yatay ya da dikey kariyer yollarında ilerleme imkânının bulunması, çalışanların motivasyonunu üst düzeye çıkaracaktır¹⁶⁴.

Tablo 3 Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
- Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçlü olmayan yönlerini değerlendirmesi	- Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi
- Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması	- Kariyer yollarının belirlenmesi
- Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması	- Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması
- Planlarını hazırlaması	- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
- Planlarını uygulaması	- Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
	- İş deneyimlerinin artırılması
	- Eğitim programları düzenlenmesi
	- Yeni personel politikalarının oluşturulması

Kaynakça: Yasemin Yıldız, "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması ve Uygulanan Bir Örnek", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2008, s.24

Tablo 3'de de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi; hedef belirleme olarak, çalışanın kendi kendini değerlendirmesi, çalışanın amiri tarafından değerlendirilmesi gibi nedenlerden dolayı PDS ile yakından ilişki içerisindedir. Her iki sistemin de organizasyon içerisinde birbirine bilgi akışı sağlaması işletmeye yarar sağlamaktadır¹⁶⁵.

¹⁶⁴Uğur Karadeniz, "Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çok Ulusu Bir Teknik Destek Kurumunda Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010, s.79

¹⁶⁵Yasemin Yıldız, "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması ve Uygulanan Bir Örnek", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2008, s.24

Uygulanan PDS, çalışanların organizasyon içindeki bekledikleri yerlere ulaşmaları açısından önem arz etmektedir. PD sonucunda elde edilen verilerin çalışanlara duyurulması, çalışanların kendilerine kısa ve uzun vadeli hedefler koyması açısından önemlidir.

2.4.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

PD sonucunda, iş için gerekli olan niteliklerin bazı çalışanlarda düşük olması, onların geliştirilmesini gerektirir. Bazı durumlarda, genç çalışanlar yöneticilerinden kendilerini geliştirmeleri konusunda destek beklemektedirler. Yöneticilerin de bu durumun farkında olarak çalışanlarına destek olması gerekmektedir. Ayrıca PD ile birlikte çalışanın eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, yüz yüze yapılan değerlendirme mülakatları oldukça yarar sağlamaktadır. Çünkü bu değerlendirme mülakatları esnasında değerlendiriciler değerlendirilenler hakkında daha objektif verilere ulaşma imkânına sahip olurlar¹⁶⁶.

PD dışında organizasyonlarda eğitim ihtiyacı farklı şekillerde belirlenebilmektedir. Kişi bazı eğitimleri alabilmek için kendisi başvuruda bulunabilir, ya da yönetici astlarının hangi konuda eğitim almaları gerektiğini ilgili birime iletebilir. Bu şekilde İK'ya yardımcı olabilmektedir¹⁶⁷.

İşletmeler, performans değerlendirme sonucunda çalışanların eksik oldukları yönleri görme şansları yakalarlar. Bireylerin ya da birimlerin eksik olan yönlerinin eğitim yoluyla kapatılması açısından performans değerlendirme verileri önem arz etmektedir.

¹⁶⁶ Bekir Tavas, "Emniyet Teşkilatında Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Ankara Kriminal Polis Laboratuvarı Üzerinde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011, s.30

¹⁶⁷ Sibel Akar, "Çağrı Merkezlerinde Performans Değerlendirmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010, s.59

2.4.6. İş Tasarımı Uygulamaları

Gerçekleştirilen PD çalışmalarıyla kişilerin buldukları birimde başarılı/başarısız ya da mutlu/mutsuz oldukları belirlenebilmektedir. Bu çalışanların işletmeye kazandırılması kapsamında; kişilere uygulanacak iş zenginleştirme, iş genişletme veya iş rotasyonu çalışmaları ile daha verimli çalıştıkları işlere yerleştirilmeleri mümkün olmaktadır. Bu değişikliklerle çalışanların işletmeye olan faydaları maksimize edilebilmektedir¹⁶⁸.

İş genişletme tanım olarak, çalışanın sadece bir işte değil birkaç işte uzmanlaşmasını amaçlayan bir yaklaşımdır. PD sonucunda elde edilen bilgiler kapsamında iş geliştirme yapılabilir ve işin monotonluğundan kurtulmada çalışana yardımcı olunabilir. Ayrıca; işin kapsamını genişletme, iş rotasyonu, transferler, terfiler, geriletici hareketler ve diğer örgütlerle iş anlaşmaları gibi yöntemlerle kişi geliştirilebilir¹⁶⁹.

PD sonucunda düşük performansa sahip olan çalışanların; iş tatminini ve verimini artırmak, aynı zamanda personel devir oranını düşürmek için iş geliştirme, iş zenginleştirme, rotasyon gibi iş tasarım teknikleri uygulanarak güzel sonuçlara varılabilir.

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

PD'nin istenilen başarıya ulaşması, sağlıklı verilerin elde edilmesi, çalışanların ve yöneticilerin içsel memnuniyet sağlamaları için, PD'nin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Tez çalışmasının bu bölümünde PD'nin taşınması gereken özellikler üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

¹⁶⁸Murat Ünal, "E-Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi"(**Yayınlanmamış Yüksek lisans Projesi**), Kocaeli Üniversitesi SBE, Kocaeli, 2007, s.41

¹⁶⁹ Mehmet Marangoz ve Levent Biber, "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, No:2, 2007, s.244

2.5.1. Güvenilirlik

PD'nin kararlılık ve hassaslık özelliklerini bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bu durumda PD'nin farklı zamanlarda aynı kişi ya da farklı kişilerle yapıldığında tutarlı sonuçlar vermesi beklenir¹⁷⁰.

PD'de güvenilirlik, *“belirli koşullar altında farklı birden fazla değerlemeyle elde edilen sonuçlar arası tutarlılık”* olarak ifade edilir. Birçok PD yönteminde güvenilirlik derecesinin artırılması için aynı astın birden çok yönetici tarafından değerlendirilmesi ve güvenilirlik sonucuna ulaşmak amaçlanır¹⁷¹.

2.5.2. Geçerlilik

PD'de geçerliliğin yüksek olabilmesi için, bireyin performansı için gereken tüm nitelikler açısından hiçbir hususun atlanmadan gerçekleşmesi gerekir. İş tanımlarının daha önceden yapılması büyük yarar sağlar. Doğru olarak seçilen değerlendirme faktörleri açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmelidir. Değerlendirmeyi yapan tüm yöneticilerin, soruları okuduğunda aynı algıya sahip olması gerekir. İşletmeye uygun düzenlenen ölçüm yöntemi sonucu elde edilen veriler ideal ya da ideale yakın olduğu oranda geçerlidir¹⁷². Bazı nedenlerden dolayı değerlendirme hataları olabilmektedir. Bu hataların azaltılması PD'nin geçerliliğini artıracaktır¹⁷³.

¹⁷⁰ Akçakaya, **a.g.e.** s.177

¹⁷¹ Burcu Kesici, “Performansa Göre Ücretlendirme Sistemi Kahramanmaraş Devlet Hastanesi İle Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Sütçü İmam Üniversitesi SBE, Kahramanmaraş, 2005, s.13

¹⁷² Kesici, **a.g.e.** s.13

¹⁷³ Barış İ. Dilek, “Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi SBE, Konya, 2009, s.86

2.5.3. Pratiklik

PD'de yöneticiler, beyaz yaka ve mavi yaka çalışanlar ayrı ayrı ancak kendi grubu içinde tutarlı değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. PD çalışmalarının pratikliği; personelce kullanılacak standartların, yöneticilerce ve astlarca kolay olarak gözlemlenebilecek, karşılaştırmalar yapılabilecek kadar açık ve anlaşılır olması ile mümkündür¹⁷⁴. Buradan hareketle basitlik olarak da düşünebileceğimiz pratiklik; zaman ve maddi unsur olarak kolaylık sağlayacak nitelikte olmalıdır¹⁷⁵.

2.5.4. Esneklik

PD, değişen ekonomik gelişmelere, iş dünyasına ve çevre şartlarına uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olmalıdır¹⁷⁶. Uygulanacak olan PD aynı gruba bağlı farklı şirketlerde, aynı şirketin farklı birimlerinde, hatta bireylerin de öznel koşullar ve zamana bağlı değerlendirilmelerinde, geçerlilik ve güvenilirliğini bozmadan, uygulanabilme özelliği taşımalıdır¹⁷⁷.

2.5.5. Kabul Edilebilirlik

PD sonucunda elde edilen verilere dayanarak yöneticiler; değerlendirme çalışmalarına oldukça uzun bir zaman ve çaba harcadıktan sonra, düşük performans gösteren çalışanlara da, yüksek performans gösterenlerle aynı ödüllerin verildiğini görürlerse, sistem inandırıcılığını ve etkisini kaybedecektir¹⁷⁸. Sistemin çalışanlar ve kullanıcılar tarafından desteklenmesi ve benimsenmesi kabul edilebilirlik açısından oldukça önemlidir¹⁷⁹.

¹⁷⁴ Kesici, a.g.e. s.13

¹⁷⁵ İ.Dilek, a.g.e. s.87

¹⁷⁶ Yıldız, a.g.e. s.82

¹⁷⁷ Kesici, a.g.e. s.13

¹⁷⁸ İ.Dilek, a.g.e. s.87

¹⁷⁹ Kesici, a.g.e. s.14

PD önemli olmasıyla birlikte hassas olan bir değerlendirmedir. PD'nin birden fazla birime ve kişiye hitap ediyor olması, birçok farklılığa hitap edebilecek niteliğe sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı PDS'nin güvenilirlik, geçerlilik, pratiklik, esneklik ve kabul edilebilirlik ilkelerinden taviz vermeden uygulanması, işletme içerisindeki oluşabilecek huzursuzluğun önüne geçecektir.

2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

PD amacıyla uygulamada çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden bazıları PDS'nin ilk örneklerini temsil etmekte olan ve günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik yöntemlerdir. Bazıları ise zaman içerisinde daha objektif değerlendirmeler yapabilmek amacıyla geliştirilmiş yeni tekniklerdir. Tez çalışmasının bu bölümünde PD yöntemleri üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

2.6.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel PD yöntemleri; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirmesi anlayışına dayanan bir süreçtir. PD sürecinde, özellikle değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya koyan bir değerlendirme çıkmaktadır. Bundan dolayı, "*Katılım, Güven, Objektiflik*" önemli ilkeler olarak ortaya çıkmaktadır¹⁸⁰.

2.6.1.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi tanım olarak; "*çalışanları en iyiden en kötüye gidecek şekilde bir sıralamaya tabi tutarak, her çalışanı bir bütün olarak ele alarak değerlendirmekte ve diğer çalışanlarla bir bütün olarak karşılaştırarak*

¹⁸⁰ Kübra Altunkaya, "Örgütsel Güven İle İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul, 2011, s.56

en iyiden en kötüye doğru çalışanları sıralamaktadır” şeklinde ifade edilebilir¹⁸¹. Çalışanlar genellikle üstleri tarafından organizasyon içinde gösterdikleri başarılarına göre bir sıralamaya tabi tutulurlar. Uygulanacak olan PD yöntemine göre sıralama farklılık arz edebilir. Basit sıralama tekniğinde üstler tarafından astları en başarılıdan en başarısıza doğru liste halinde sıralanırlar. Bir diğer PD yöntemi ise ikili karşılaştırma yöntemidir. Bu PD ile her bir çalışan diğerleriyle tek tek daha önce belirlenmiş kriterlere göre kıyaslanırlar. Yalnız çalışan kişi sayısı fazla olduğu durumlarda bu yöntem biraz daha zaman alıcı ve uğraştırıcıdır. Bu yol basit sıralamaya göre daha gerçekçi ve objektif niteliktedir¹⁸².

¹⁸¹ Altunkaya, **a.g.e.** s, 58

¹⁸² Gonca Kayhan, “İnsan Kaynakları Performans Değerlendirmesinde Bulanık AHP/Bulanık Topsis İle Hibrit Bir Yapının Oluşturulması ve Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi FBE, (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Kayseri, 2010, s.11

Tablo 4 İkili Karşılaştırma Yöntemi

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

Kaynakça: Kübra Altınkaya, "Örgütsel Güven İle İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul, 2011, s.60

Sol tarafta numaralandırılmış iş görenler ile yukarıda numaralandırılmış iş görenler ayrı ayrı karşılaştırılır ve tercih edilen iş görene (+) işareti konur. Bu şekilde ikili karşılaştırmaya dayalı performans değerlendirme gerçekleştirilmiş olur.

2.6.1.2. Grafik Değerleme (Derecelendirme) Yöntemi

Geleneksel PD yöntemlerinden biri olan grafik değerlendirme yönteminde bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listeler halinde alt alta yazılır. Daha sonra karşılarında bulunan beş ölçekli değerlendirme tablosunda ilgili alan işaretlenir. Bu PD yönteminde, değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek, değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi talep edilir. Grafik değerlendirme yöntemi, önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde belirli bir işin başarı ile yürütülmesi

bakımından, en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi mantığı üzerine kurulmuştur. Bu değerler bir tablo üzerine Tablo 5'deki gibi yerleştirilir¹⁸³.

Tablo 5 Grafik Değerlendirme Formu

İşgörenin adı: _____					
İşi: _____					
Bölümü: _____					
Tarih: _____					
Nitelikler	Söz konusu nitelikler bakımından				
	Tatmin edici değil	Ortanın altı	Orta	Ortanın üstü	Üstün
1. Güvenilirlik					
2. İşe duyduğu ilgi					
3. Üstlere tutumu					
4. Astlara tutumu					
5. Dış görünüş					
6. Yönetebilme yeteneği					

Kaynakça: Kübra Altınkaya, “Örgütsel Güven İle İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul, 2011, s.58

Değerlendirme kriterleri ; “*Değerlendirilen Kişinin Kişilik Özellikleri, İşe İlişkin Davranışları Ve Yaptığı İşin Çıktıları*” şeklinde üç ana faktör grubundan oluşmaktadır. Değerlendirenler, her bir kritere göre skalada belirlenen düzeylerle çalışanın nitelik ve davranışlarının, hangisi içerisine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi meydana getirirler. Skaladaki her derece bir puan değeri taşıdığından dolayı, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanması ya da ortalamasının alınması veya farklı bir hesaplamanın kullanılmasıyla kişinin puanı ortaya çıkar¹⁸⁴.

¹⁸³ Altınkaya, a.g.e. s, 57

¹⁸⁴ Kayhan, a.g.e. s.13

Grafik değerlendirme yöntemi ile çalışanların belirli özellik ve yetkinliklerinin değerlendirilmesi istenir. Bu özellik ve yetkinlikler genellikle beşli likert ölçeğine göre değerlendirilirler.

2.6.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

PD esnasında üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelerle yönelme eğilimi gösterebilirler. Oysa PD sistemlerinin asıl hareket noktası, bireyler arasındaki başarı farklılıklarını belirgin şekilde ortaya koymaktır. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek amacı ile zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar sunmaktadır¹⁸⁵.

Tablo 6 Zorunlu Dağılım Çizelgesi

X İşletmesi Zorunlu Dağılım Çizelgesi				
En İyi % 10'u	Sonraki % 20'si	Personelin Sonraki % 40'ı		En Kötü % 10'u

Kaynakça: Kübra Altunkaya, "Örgütsel Güven İle İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul, 2011, s.61

Tablo 6'da Zorunlu dağılım yönteminde çalışanlar en başarılı, en başarısız, orta düzeyde başarılı olmak üzere üç sınıfa ayrılır. Bu yöntemin eleştirilmesinin temel nedeni tek bir kriter dikkate alınarak uygulanması ve

¹⁸⁵Altunkaya, a.g.e. s.61

her grubun performans dağılımının, normal dağılım verisini garanti etmemesidir¹⁸⁶.

Bu yöntemle değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık %40'ını orta, %20'sini yüksek, %20'sini düşük, %10'unu en yüksek ve kalan %10'unu da çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır.

2.6.1.4. Değerlendirme Skalaları Yöntemi

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalası kesin, gözlemlenebilir ve ölçülebilir iş davranışları esasına dayanan bir PD sistemidir. Bu PD sisteminde ilgili davranış örnekleri ve performans boyutları önceden tanımlanır. Her bir performans boyutu için katılımcılardan verimli ve verimsiz davranış örnekleri sunmaları istenmektedir. Bu davranışsal örnekler daha sonra uygun performans boyutlarına dönüştürülmeye çalışılır. Bu boyutların, performans verimliliğine etkileri puanlandırılır. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalasında yaygın olarak kullanılan iki PD yaklaşımı vardır. Bunlar;” *Davranışsal Beklenti ve Davranışsal Gözlem Skalalarıdır*”¹⁸⁷.

2.6.1.4.1. Davranışsal Beklenti Skalaları

Davranışsal beklenti skalaları, geleneksel değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Davranışsal beklenti skalaları yöntemi diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişinin performansını çeşitli boyutlar/kriterler kapsamında ölçmeye çalışan bir PD sistemidir. Ancak bu boyutların ve skaladaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanış biçimi farklılıklar arz etmektedir. Davranışsal beklenti skalaları kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik

¹⁸⁶Kayhan, a.g.e. s.12

¹⁸⁷Altunkaya, a.g.e. s.68

iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini taşımaktadır. Tablo 7’de bir mağaza yöneticisinin performansının gözetim kriterinin değerlendirilmesi için geliştirilmiş davranışsal beklenti skalası örneği yer almaktadır¹⁸⁸.

Tablo 7 Davranışsal Beklenti Skalası

Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi delege etmesi beklenir.	9	İki yeni satış elemanının eğitimi için tam bir gün boyunca satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir
	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir.
	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir.		
Memnun olmadığı takdirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir.		
Astlarının olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir.		

Kaynakça: Kübra Altunkaya, “Örgütsel Güven İle İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul, 2011, s.68

¹⁸⁸ Altunkaya, a.g.e.s.69

Davranışsal beklenti skalası yönteminde, iş tanımlarındaki veriler dikkate alındığı ve kişilik özelliklerinden ziyade davranışlar değerlendirildiği için daha gerçekçi sonuçlar elde edildiği düşünülmektedir¹⁸⁹.

Davranışsal beklenti skalası yönteminde; çalışanların işlerinin gerektirdiği davranışları göz önüne alınarak yapılan performans değerlendirmesiyle iş ile uyumlu davranışlarının düzeyi belirlenmek istenir.

2.6.1.4.2. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal gözlem skalası yöntemi, başarı boyutlarının geliştirilmesi, ölçek formatı ve puanlama işlemleri bakımından davranışsal temele dayanan derecelendirme ölçekleri yönteminden farklılıklar göstermektedir. Bu PD yönteminde, başarı boyutlarının geliştirilmesinde istatistik analiz yöntemlerinden faydalanılmaktadır. İstatistiksel analiz yöntemi, başarılı personeli başarısız olandan açık biçimde ayırt etmede kullanılacak davranış veya kritik olayları belirlemek için kullanılan bir yöntem niteliğindedir. Tablo 8 'de davranış gözlem ölçeği örneği yer almaktadır¹⁹⁰.

¹⁸⁹Kayhan, a.g.e. s.12

¹⁹⁰Atmaca, a.g.e. s.35

Tablo 8 Davranışsal Gözlem Ölçeği Form Örneği

Liderlik/Personel Denetimi						
1) İşgörenlerini performanslarını geliştirmeleri için eğitir ve rehberlik eder.						
Hiçbir zaman	5	4	3	2	1	Her zaman
2) İşgörenlerinin iş sorumluluğuna sahip olmaları için onlardan ne beklediğini tam olarak açıklar.						
Hiçbir zaman	5	4	3	2	1	Her zaman
3) Astlarını çalışmalarını kontrol etme esnasında, sürece katılımını sağlar.						
Hiçbir zaman	5	4	3	2	1	Her zaman
4) İşgörenlerine işlerini daha iyi yapma yöntemleri konusundaki fikirlerine danışmanlık yapar.						
Hiçbir zaman	5	4	3	2	1	Her zaman
5) İşlerini iyi yapan işgörenlerini över/ödüllendirir.						
Hiçbir zaman	5	4	3	2	1	Her zaman
6) Önemli bilgileri astlarına iletir.						
Hiçbir zaman	5	4	3	2	1	Her zaman

Kaynakça: Tahsin Akça Kanat, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta, 2009, s.35

Davranışsal gözlem skalaları yönteminde, en önemli fark çalışanın davranışlarının aktif olarak işletme içinden ya da dışından bir gözlemci tarafından gözlenmesidir. Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının zayıf yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden daha fazla yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemi olma özelliği taşımaktadır. Davranışsal gözlem skalaları yönteminin başlıca avantajları; çalışanların diğer yöntemlere göre daha çok benimsediği bir uygulama olması, ücretlendirme ve kariyer planlamasına, içeriği dolayısıyla kaynaklık etmesi, çalışanın yaptığı iş esas alınarak puanlamaya gidilmesi şeklinde sıralanabilmektedir¹⁹¹.

Davranışsal gözlem skalası uygulanması esnasında bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Gözleme dayalı bir yöntem olması nedeni ile devamlı bir

¹⁹¹Tavas, a.g.e. s.41

gözlemcinin bulunması maddi açıdan, zaman yönünden hem de çalışanları göz hapsinde bulundurma duygusu nedeni ile uygulanması zor olan bir yöntemdir.

2.6.1.5. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde astını gözlemleyen üst, onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Kaydedilen bu örnekler, kişinin performansında üstünün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra üst tarafından, kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri besleme sağlanır. Bu yöneme dayalı bir performans değerlendirme sistemi geliştirirken, çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlemek gereklidir¹⁹².

¹⁹²Altan, **a.g.e.** s.63

Tablo 9 Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

Açıklama: Çalışanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.

İŞ GÖREVLERİ

1. Etiklik

a) Belli görevleri yerine getirmede çok başarılı
b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor
c) Görevlerini anladığı görülüyor
d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor
Olay:

2. İş Bilgisi

a) İşiyile ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip
b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor
c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar
d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor
Olay:

İNSAN İLİŞKİLERİ

1. İletişim

a) Karmaşık sorunlar ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor
b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi
c) Örgütsel konularda becerikli
d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor
e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor
Olay:

2. Başkalarıyla İlişkiler

a) Diğer çalışanlara karşı saygılı
b) Diplomatça davranıyor
c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında
d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor
Olay:

DİĞER

Çalışanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.
.....

Kaynakça: Kübra Altunkaya, "Örgütsel Güven İle İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul, 2011, s.63

Başarı ve başarısızlıklar bu kritik olaylara uyum sağlayıp sağlayamadıklarına göre belirlenir. Değerlendirmede; subjektif verilerin önemli bir rol aldığı durumlarda, bu tekniğin daha objektif veriler ortaya koyması nedeni ile daha sağlıklı olduğu söylenebilir. Bu yöntemde bütün

çalışanlar için kritik olaylar tek tek belirlendiği için geniş bir zaman dilimi gerekmektedir¹⁹³.

Kritik olay değerlendirme yönteminde, yöneticilerin çalışanlarını tek tek gözlemlemesi gerekliliği, yöneticilerin çok fazla zamanlarının olmayışı, bu yöntemin uygulanması esnasında karşılaşılan zorluklardandır.

2.6.1.6. İşaretleme (Kontrol) Listesi Yöntemi

İşaretleme listesi yönteminde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin tanımlayıcı ifadelerin bulunduğu bir liste hazırlanır. Değerlendirmeyi yapacak kişiler, bu ifadelerden değerlendirilene uygun olanlarını seçerek değerlendirme işlemini gerçekleştirirler. Değerlendirmeyi yapacak kişiler oluşturulan kontrol listesinde her soruya farklı değerler ve ağırlıklar verebilme inisiyatifine sahiptirler. İşaretleme listesi yöntemi uygulanması esnasında karşılaşılabilecek sıkıntılardan en önemlisi, her bir değerlendirme grubu için farklı sorular oluşturulması, farklı ağırlıklar verilmesidir, bu da zaman gerektiren bir eylem niteliğindedir¹⁹⁴. Ayrıca değerlendirme esnasında karşılaşılan bir başka sorun ise, çalışanlara geri bildirim sağlama açısından zor bir yöntem olmasıdır¹⁹⁵.

¹⁹³Kayhan, **a.g.e.** s.13

¹⁹⁴Kayhan, **a.g.e.** s.13

¹⁹⁵Akçakanat, **a.g.e.** s.32

Tablo 10 Kontrol Listesi Form Örneği

Adı Soyadı:	
Departman:	
Değerlendirilenin Adı:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (x) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yok ise kendisine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	
Çabuk öğrenir	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	
Karmaşık işleri yapmayı sever	
Anlatım güçlüğü çeker	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

Kaynakça: Tahsin Akça Kanat, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta, 2009, s.31

Tablo 10'da oluşturulmuş bir kontrol listesi formu bulunmaktadır. Bu listede bulunan sorulara değerlendiriciler insan kaynaklarının belirlemiş oldukları puanlama ve ağırlıklandırılmış duruma göre değerlendirme yapmaktadır.

2.6.1.7. Direkt İndeks Yöntemi

Direkt indeks yönteminde; performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte kararlaştırılması sonucu belirlenir. Direkt indeks yönteminde; verimlilik, işe devamsızlık nesnel ve gayri şahsi unsurlara göre değerlendirme yapılır. Örneğin; bir yöneticinin sergilediği başarı, çalışanlarının yönetici bulunmadığı zaman işini, yönetici başlarında bulunduğu zamanki gibi yapan personel sayısına göre

değerlendirilebilir. Çalışanlar için de verimlilik önemli bir ölçüttür. Çalışanların verimliliği nitelik ve nicelik ölçütleri şeklinde ikiye ayrılabilir. Nitelik ölçütler arasında; müşteri şikâyetleri sayısı, bozuk ve hatalı ürün sayısı gösterilebilir. Nicelik ölçütleri arasında ise; örneğin bir saatte üretilen ürün miktarı, satış miktarı, hizmet edilen müşteri sayısı gösterilebilir. Performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeks sonucunu vermektedir¹⁹⁶. İşlerin gerektirdiği çıktıya göre genel niteliklere ve nesnel ölçütlere dayanır¹⁹⁷. Genel olarak direkt indeks yönteminde; işin gerektirdiği nitelikler ve kriterler doğrultusunda çalışanların performans düzeyleri puanlara dönüştürülmekte ve bu puanların toplamıyla genel performansın sayısal indeksi elde edilmektedir¹⁹⁸.

Direkt indeks yöntemine göre PD, çalışanlar ile birlikte yapıldığında objektifliğe daha da yaklaşılmaktadır. Ayrıca nitel ve nicel değerlerin toplanıp sonuca ulaşılması güvenirlilik katsayısını artırmaktadır.

2.6.1.8. Standartlar Yöntemi

Standartlar yöntemi, genellikle yönetici olmayıp da üretim sürecinde çalışanlar için kendilerine uygun görülen hedeflerle uygulanmaktadır. Standartlar yöntemi, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ifade etmektedir. Ayrıca her çalışanın performansının bu standartlarla karşılaştırılması şeklinde ifade edilmektedir. Genelde belirlenmiş olan çalışma standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtmaktadır. Çalışma yöntemleri hazırlanırken birçok yöntemden faydalanılabilir. Bu yöntemler arasında; “*Çalışma Grupları Ortalama Üretimi, Seçilmiş Çalışanların Performansı, Zaman Çalışması, Çalışma Örneği Ve Uzman Görüşü*” gibi yöntemler öncelikle sayılabilir¹⁹⁹. Standartlar yönteminde

¹⁹⁶ Akçakanat, **a.g.e.** s.36

¹⁹⁷ Tavas, **a.g.e.** s.47

¹⁹⁸ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, “İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: MediaCat, 2009, s.226

¹⁹⁹ Akçakanat, **a.g.e.** s.40

değerlendirme tamamen objektif faktörlere dayanmaktadır. Yönetimin sorunu ise değişik iş kategorilerine ait standartların karşılaştırılabilir olamamasıdır²⁰⁰.

Oluşturulan PD ve iş standartlarının zaman içinde gelişen teknolojiyle artıp/azalabilmesi nedeni ile standartların güncellenmesi ihtiyacı doğmaktadır.

2.6.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

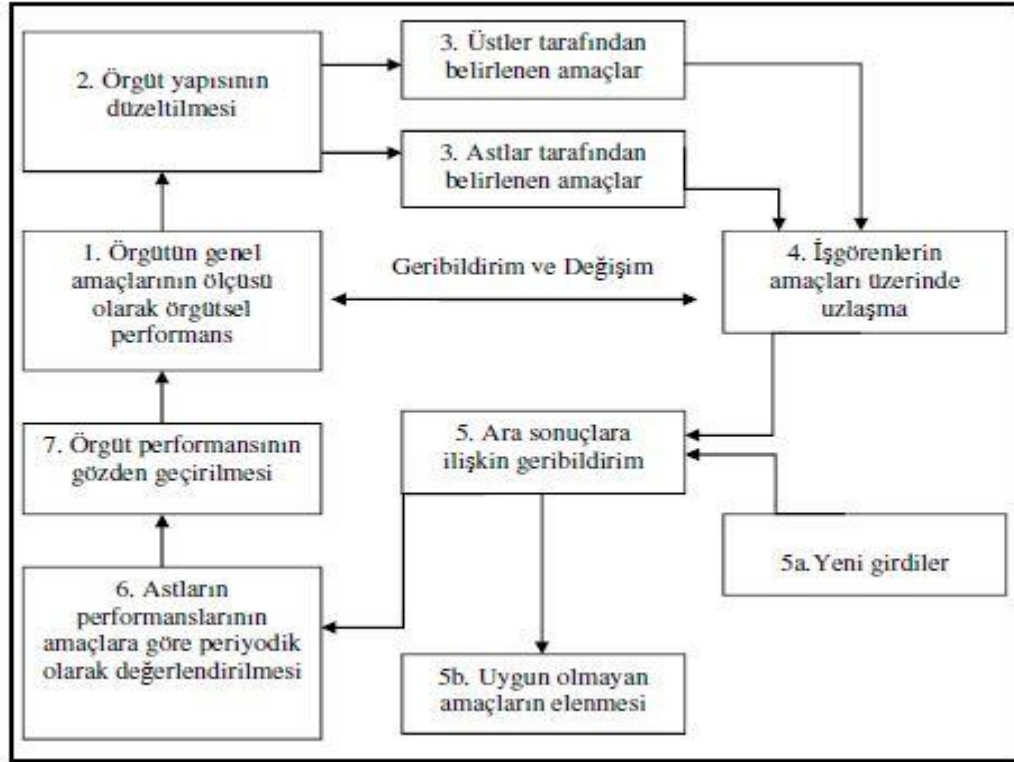
İş dünyasında meydana gelen değişimler, teknolojinin gerçekleşmesi, değişen yönetim modelleri klasik performans değerlendirme yöntemlerinin sağlıklı sonuçlar verememesine neden olmaktadır. Bundan dolayı performans değerlendirme yöntemlerinde çağdaş yeni yöntemler meydana gelmektedir.

2.6.2.1. Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Hedef Bazlı PD sistemi, bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı PD yaklaşımının da en tipik örneğidir. Hedef Bazlı PD, yöneticiye işletmenin uzun vadeli hedeflerini belirleme, hedeflere ulaştıracak faaliyet planlarını hazırlama, faaliyetler arası koordinasyonu sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme görev ve sorumluluğunu veren bir yönetim anlayışıdır. Hedef Bazlı PD’de, değerlemeyi yapan yönetici ve çalışanlar gelecekteki belirli bir dönem, altı ay veya bir yıllık süre için objektif şekilde ölçülebilir özelliklere sahip ve karşılıklı olarak kabul edilen amaç ve hedefleri birlikte tespit ederler²⁰¹.

²⁰⁰Karadeniz, **a.g.e.** s.48

²⁰¹ Altunkaya, **a.g.e.** s.70

Tablo 11 Amaçlara Göre Yönetim Döngüsü

Kaynakça: Kübra Altunkaya, "Örgütsel Güven İle İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul, 2011, s.56

Tablo 11'de görüldüğü gibi, bir organizasyonda hedeflere dayalı sistemi oluşturabilmek için birçok aşamadan geçmek gerekmektedir. Hedef bazlı performans değerlendirme sistemi uygulanırken organizasyonun kısa, orta ve uzun vadeli planları ve hedefleri mutlaka göz önüne alınmalıdır.

Hedeflere dayalı PD yönteminde, çalışanlar hedefleri gerçekleştirme oranlarına ve çıkardıkları iş sonuçlarına göre değerlendirilirler²⁰².

²⁰² Kayhan, a.g.e. s.16

2.6.2.2. Ekip Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Gelişen iş dünyasında son zamanlarda iş hayatında verimliliği artırmak ve farklılık yaratabilmek amacıyla, ekip ve proje bazlı çalışmalar giderek önem kazanmaktadır. Bu durum işletmelerde PD'ye de yansımaktadır. Ekip bazlı çalışan birimlerde PD yapılırken hem ekibin performansı ölçülebilmekte hem de ekibi oluşturan bireylerin performansları değerlendirilebilmektedir²⁰³.

Bu yöntem daha çok bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve ekip çalışması ve işbirliğinin başarısı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Ekibe dayalı değerlendirme sisteminin en temel özellikleri arasında, çalışanların arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını beraberinde getirmesi yer almaktadır²⁰⁴.

Organizasyon bünyesindeki ekipler, ekip lideri eşliğinde faaliyet gösterirken, ekip bazlı PD'de ekibin başarısı tüm çalışanların başarısı, ekibin başarısızlığı tüm çalışanların başarısızlığı şeklinde değerlendirilmektedir.

2.6.2.3. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Yetkinliği oluşturan karakteristikler bağımsız değişken, iş performansı ise bağımlı değişken konumundadır²⁰⁵

Yetkinlik bazlı PD iki açıdan önem taşır: Öncelikle hedeflerin sonuç odaklı olmasına karşın, yetkinlikler; gidilen ve izlenen yol ile bağlantılıdır. Yetkinlikler belirli performans düzeyini garanti altına alan unsurlar arasında bulunmaktadır²⁰⁶. Tanım olarak yetkinlik; *"Yüksek performansı düşükten ayıran bilgi, beceri, yeterlilik ve diğer karakteristik özelliklerin bütünüdür"*

²⁰³ Kayhan, a.g.e. s.16

²⁰⁴ Akçakanat, a.g.e. s.47

²⁰⁵ Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz, "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2007, s.245

²⁰⁶ Mehmet Cemil Özden, **"İK Şapkalı Yönetici"**, İstanbul: Akis Yayınları, 2008, s.195

denilebilir. Yetkinlik kavramının, bilgi (nasıl yapacağını bilme), beceri (yapabilme) ve tutum (yapmayı isteme, seçme) olmak üzere üç boyutu olduğunu söyleyebiliriz. Bir işte yetkinlikten bahsedebilmek için öncelikle o konuda bilgi sahibi olmak gerekir. Beceri kavramına baktığımızda ise, bir konuda başkalarından daha az çaba göstererek daha iyi performans gösterme yeteneği/beceri, denilebilir. Yetenek kavramı, bireyde kendiliğinden olabileceği gibi sonradan da elde edilebilen bir özelliktir. Tutum kavramı ise, bireyin konuyla ilgili duygu, düşünce ve inançlarını ifade eder²⁰⁷.



Şekil 8 Yetkinlik Piramidi

Kaynakça: Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz, "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2007, s.246

Yetkinliklere dayalı PD 5 aşamadan meydana gelmektedir²⁰⁸.

- Yetkinliklerin Belirlenmesi
- Yetkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi,
- Performansın İzlenmesi,
- Yetkinliklerin Değerlendirilmesi,
- Performansın Gözden Geçirilmesi.

²⁰⁷ Kayhan, a.g.e. s.20

²⁰⁸ Pınar Yege, "Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, 2007, s.59

Yetkinlikler yapılan işin niteliğine göre farklılık gösterebilmektedir. Organizasyon için gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinlikleri oluşturan kriterlerin belirlenmesi, performansların ve yetkinliklerin takip edilmesi, PD'ye tabi tutulması yetkinliklere dayalı PD için olması gerekenlerdendir.

Tablo 12 Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Anket Formu

<i>Adı Soyadı</i>	<i>Unvanı</i>	<i>Gözden Geçirme Dönemi</i>
<i>Lütfen astınızın aşağıda belirtilen yetkinlikleri sergileme düzeyini ilgili kriterler doğrultusunda belirtiniz.</i>		
<i>3: Beklenenin üzerinde 2: Beklendiği gibi 1: Beklenenin altında</i>		
Temel Yetkinlikler		
<i>Yetkinlik</i>	<i>Derecesi</i>	<i>Gözlemler</i>
Kişisel Bütünlük	3 2 1	
Profesyonellik	3 2 1	
Kalite Bilinci	3 2 1	
Fonksiyonel Yetkinlikler		
<i>Yetkinlik</i>	<i>Derecesi</i>	<i>Gözlemler</i>
Müşteri Odaklılık	3 2 1	
Ürün Bilgisi	3 2 1	
...	3 2 1	
Bireysel Yetkinlikler		
<i>Yetkinlik</i>	<i>Derecesi</i>	<i>Gözlemler</i>
Kendine Güven	3 2 1	
Stresle Başa Çıkma	3 2 1	
İyimserlik	3 2 1	
...	3 2 1	

Kaynakça: Pınar Yege, "Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, 2007, s.61

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yönteminin en önemli yararı, yetkinliklerin, üstün iş performansı ile ilişkisi nedeniyle, iş sonuçları üzerinde anlamlı etkileri ortaya çıkarabilmesidir. Bununla birlikte çalışanlar, performanslarının gözlemlenebilir davranışlar kapsamında değerlendirilmesi nedeniyle, uygulamayı diğer yöntemlere göre göreceli olarak daha objektif ve adil olarak algılamaktadırlar.

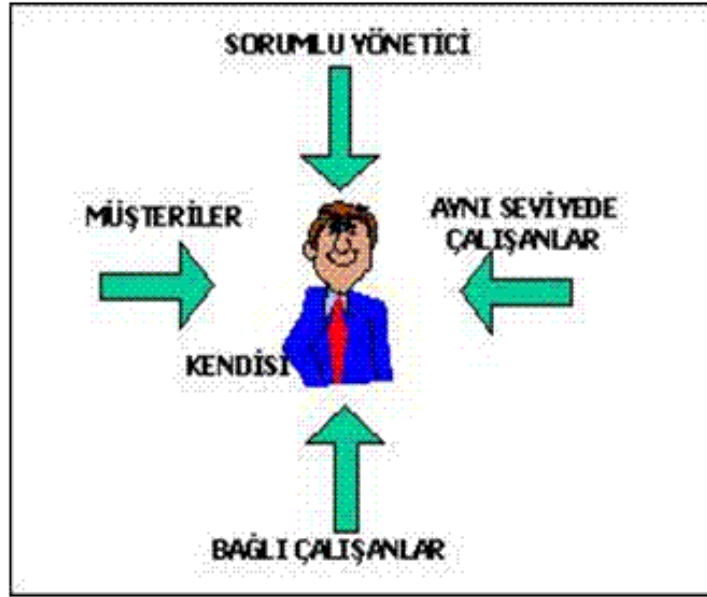
2.6.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 Derece PD tanım olarak, *“çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden, iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesidir”* denilebilir. Bazı organizasyonlarda 360 derece PD kavramının yerine, takım geri bildirim, çok boyutlu değerlendirme ve kişisel gelişim değerlendirmesi gibi farklı ifadeler kullanılabilir²⁰⁹.

360 derece PD'nin başarılı olabilmesi için değerlendirmeyi yapacak olan kişilere 360 derece PD yöntemi amacı ve yöntemin nasıl kullanılacağı konusunda detaylı bilgiler verilmelidir. 360 derece PD süreci ve değerlendirme ölçeği konusunda çalışanların eğitilmesi ve başkalarının PD'ye nasıl tarafsız davranabilecekleri ile ilgili olarak bilgilendirilmenin yapılmış olması gerekir²¹⁰.

²⁰⁹ Akçakanat, a.g.e. s.41

²¹⁰ Yege, a.g.e. s.22



Şekil 9 360Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

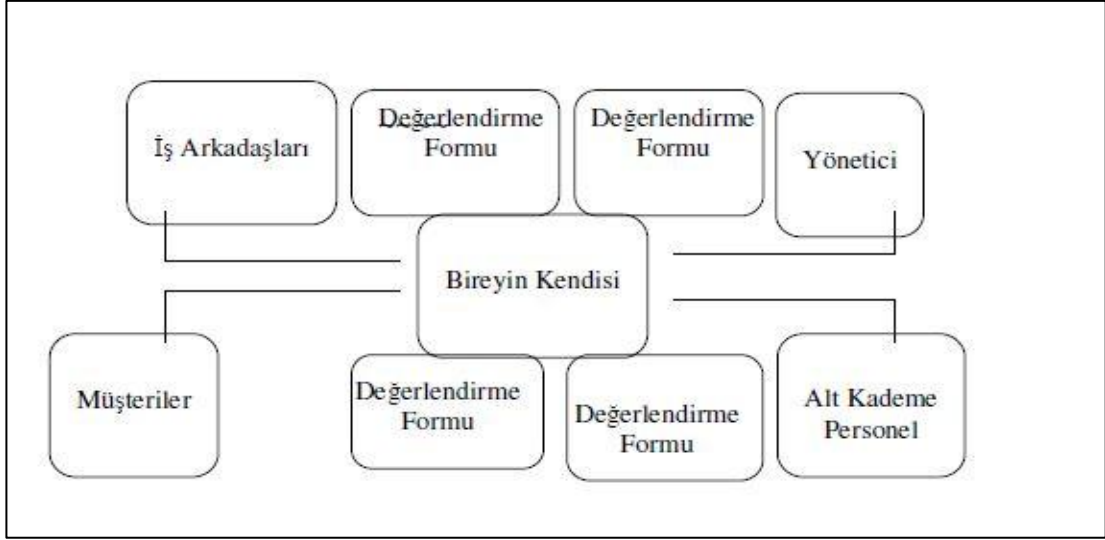
Kaynakça:www.blogcu.com (Erişim Tarihi:15.04.2014)

360 derece PD sistemi, diğer çağdaş PD sistemlerine göre biraz daha bilgi ve objektiflik yaklaşım gerektirdiğinden; yöneticilerin, çalışanların, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi büyük önem arz etmektedir.

2.6.2.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Temelleri

Son yıllarda çok sayıda firma 360 derece PD'yi tercih etmektedir. 360 derece PD tanımsal olarak, *"kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmeyi ve kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir"* denilebilir. Geleneksel PD yaklaşımı, çalışanın sadece üstü tarafından değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu yaklaşımın aksine 360 derece PD yöntemi, tek taraflı geribildirim ötesinde

çalışanın PD'sini daha geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri v.b.) değerlendirmelerine imkân vermektedir²¹¹.



Şekil 10 360 Derece Değerleme Şeması

Kaynakça: Ali Paksoy, "Performansa Dayalı Ücretlendirme: Bir Alan Araştırması", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Sütçü İmam Üniversitesi SBE, Kahramanmaraş, 2006, s.38

360 derece PD yöntemi, çalışanların etkileşim içinde olduğu kişilerden veri elde edildiği için, klasik PD sisteminden daha adil ve güvenilir olma özelliği taşımaktadır. Birçok kişiden elde edilen geri bildirim bir kişiden elde edilen geri bildirimden daha etkili olabilmektedir²¹².

360 Derece PD sistemi, çalışanlara sadece değerlendirilen değil aynı zamanda değerlendiren olma konusunda fırsat vermesi sayesinde daha yüksek katılım sağlamaktadır.

²¹¹ Yücel Yetişkin, "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı ve Buna İlişkin Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2009, s.38

²¹² Kara, a.g.e. s.47

2.6.2.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Yararları ve Sakıncaları

360 Derece PD sistemi çağdaş bir PD yaklaşımı olması nedeni ile birçok yararı bünyesinde taşımaktadır. Bu yararlarından bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür²¹³:

- İşe göre çalışan yerine, çalışana göre iş kavramının uygulanmasına olanak sağlar,
- Farklı seviyelerde, birden fazla sayıda değerlendiriciye olanak vermek suretiyle bir kişinin subjektif değerlendirilmesini engeller,
- Çalışanların yaptıkları işin, çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesine olanak sağlar,
- Çalışanların sistem içindeki yerlerini karşılaştırmalı olarak görebilmelerine olanak sağlar,
- Amirler, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgiye sahip olurlar.

360 derece PD'nin yararları olduğu gibi, uygulamada karşılaşılan bazı zorluklar ve sorunlar da beraberinde gelmektedir. 360 derece PD'nin olumsuz yönlerini bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından büyük önem taşımaktadır. 360 Derece PD yönteminin uygulanması esnasında karşılaşılan bazı sorunlar şunlardır²¹⁴:

²¹³Selin Meyin Camgöz ve İ.Nurdan Alperten, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmeliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2006, s.145

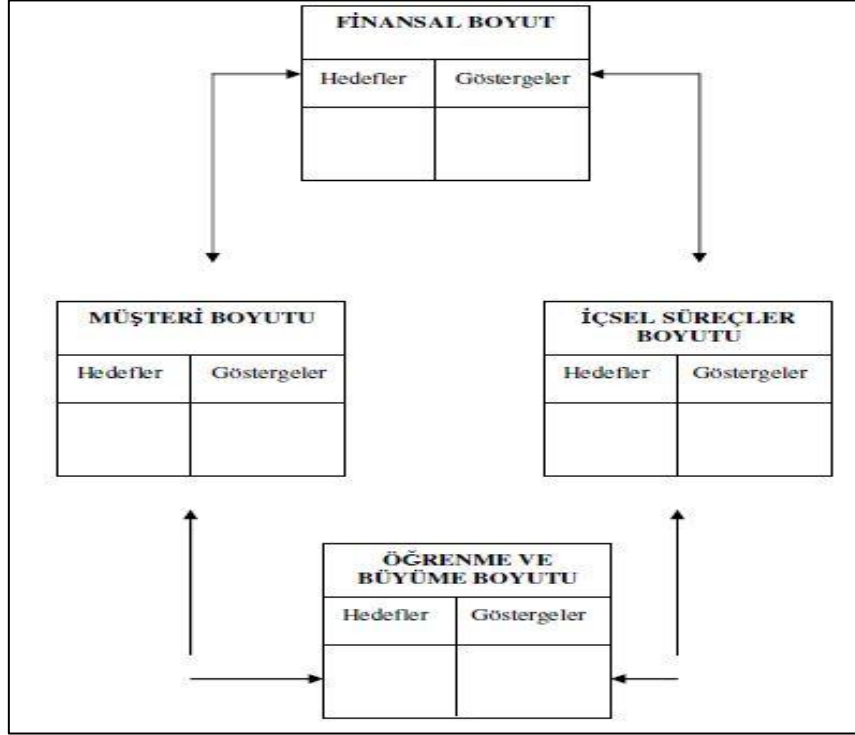
²¹⁴A.Aslı İllez ve Mücella Güner, "Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", **Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi**, Cilt:1, Sayı:5, 2008, s.327

- **Tasarım Aşamasındaki Hatalar:** PD'nin tasarım aşamasında yapılacak yanlışlıklar PD sürecini başarısızlıkla sonuçlandırabilir.
- **Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler:** 360 derece PD yönteminin başarılı olması için sistemin, örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olması gerekir.
- **Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi:** PD sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.
- **Eksik Bilgi:** PD sonuçlarını yorumlamak üzere uzmanlaşmış İK çalışanlarının varlığı çok önemlidir. Bilgilendirmenin eksikliğinden doğan sorunlar olabilmektedir.
- **Aşırı Kâğıt İsrarı ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü:** Geleneksel PD'de iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hâl alabilmektedir

2.6.2.4.3. Dengelenmiş Gösterge Yöntemi (Balanced Scorecard)

Türkçe'ye "*Dengeli Performans Değerleme Tablosu*" veya "*Denge Kontrol Paneli*" olarak da çevrildiği görülen "*Balanced Scorecard*" literatüre, 1992 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan "*The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*" (Başarıya Yön Veren Göstergeler) adlı makaleyle kendisini kabul ettirmiştir. *Scorecard* terimi firmanın performansının gösterildiği "*Karne*" veya "*Tablo*" anlamını taşımaktadır. Skor kart bakış açısının (perspektif), firma seviyesindeki PD için bir dizi sistematik yaklaşım üzerine yapılandırılan ve oldukça geniş kullanım alanı bulan bir bakış açısı olduğu belirtilmektedir²¹⁵.

²¹⁵ Cemal Elitaş ve Veysel Ağca, "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, S:2, 2011, s352.



Şekil 11 Banced Scorecard Yaklaşımı

Kaynakça: Cemal Elitaş ve Veysel Ağca, "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, S:2, 2011, s.354

Dengelenmiş gösterge yöntemi, Şekil 11'de görüldüğü gibi firmalardaki stratejik kararların sonuçlarının ölçülmesi ile ilgili olarak dört boyutta (alanda) hedeflerin belirlenmesini ve sonuçların ölçülmesini gerçekleştirmektedir. Bunlar: finansal boyut, müşteri boyutu, içsel işlevler boyutu ve öğrenme ve büyüme boyutudur.

Dengelenmiş gösterge yöntemini oluşturan temel faktörler ve içerikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir²¹⁶:

²¹⁶ İzzet Kılıç, Said Kırgın ve Muammer Mescit, "Türkiye'deki Seyahat Çantalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:24, Sayı:1, 2010, s.28

- **Finansal Faktörler:** İşletme stratejisinin, uygulanıp uygulanmadığını ve kârlılıkta iyileşme sağlanıp sağlanmadığını göstermeye yardımcı olan bir faktördür.
- **Müşteri Faktörü:** Müşteri bağımlılığının artırılmasına, müşteri satın alma davranışlarının belirlenmesine ve müşteri sadakatinin sağlanmasına yardımcı olan faktördür.
- **İçsel İç Süreç Faktörü:** İşletmeler için müşteri faktörü kadar önem taşımaktadır. İçsel iç süreç faktörü, paydaşların memnuniyetini ve müşteri değerinin ortaya konulmasını sağlayan bir faktördür.
- **Öğrenme ve Gelişim Faktörü:** İşletmenin gelecekte büyümesi için gerekli olan kaynakların (çalışanlar, teknoloji, yenilik vb.) neler olduğunu belirlemeyi ve bu kaynaklar ile işletmenin değerini arttırmaya çalışmayı içermektedir.

2.6.2.4.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci

360 derece PD süreci dokuz adımda gerçekleşmektedir. 360 derece PD süreci aşağıdaki aşamalar halinde incelenebilmektedir²¹⁷;

Adım 1 Hazırlık Aşaması: 360 derece PD sisteminin temelleri iyi atılmalı, tanımlar açık bir dille yapılmalıdır. Aksi takdirde, ileriki safhalarda çıkacak sorunlar tüm süreci olumsuz yönde etkileyebilir ve elde edilen veriler sağlıklı olabilir.

Adım 2 Sistemin Temel Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi: 360 derece PD sistemini uygulamak isteyen bir kurumun öncelikle bu yaklaşımı hangi amaçla uygulamak istediği düşüncesinin belirlenmiş olması gerekir.

Adım 3 Üst Yönetimin ve Çalışanların Desteğinin Sağlanması: PD sistemi uygulanırken üst düzey yöneticilerin desteği başarı oranını artırmaktadır. Özellikle üstün değeri değerlendirdiği 360 derece PD sisteminde

²¹⁷Örencik, a.g.e. s.21

bu desteği sağlamak başta zor gibi görünebilir. Sürecin kendisi için bir tehlike olduğunu düşünen kişi, sistemin karşısında olacaktır. Bu durum PD'nin başarisını düşürecektir.

Adım 4 Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi: Gereksinimleri en iyi karşılayacak proje ortaya konulmaya çalışılmalıdır. Bunun için de belirli alanlarda başarılı olabilmek için şart koşulan yetkinliklerin tanımlanması gerekir.

Adım 5 Değerlendirme Araçlarının ve Dengeleyicilerin Seçilmesi: İşletme alışanları hakkındaki verilerin nasıl ve kimler aracılığıyla sağlanacağını kapsar.

Adım 6 Değerlendirme Yapan ve Değerlenen Kişilerin Eğitimi: 360 derece PD yapacak olan kişilere eğitim verilmesi gerekir.

Adım 7 Değerlendirme Formlarının Dağıtılması ve Verilerin Analizi:

PD yapıldığı esnada, değerlendirmenin uygulandığı çalışanların verilerinin toplanması sonrasında bu çalışanlar hakkında çok fazla konuda bilgi elde edilebilir.

Adım 8 360 derece Performans Değerlendirme Sürecinde Geribildirim Verilmesi: PD öncesinde ve sonrasında çalışanlara geri bildirim yapılması sistemin en önemli unsurlarındandır.

Adım 9 Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planlarının Oluşturulması: Çalışanlara geribildirim verildikten sonra, yönetici ve birey, gelişim ihtiyacını karşılamak ve zayıf yönleri geliştirmek için, birlikte gelişim hedefleri ve hareket planlarını yapmalıdırlar. Bu doğrultuda, bir örgütün 360 derece PD yöntemini uygulayabilmesi, örgütün yetkinliklerinin tanımlı olması ile paralellik gsterir²¹⁸.

²¹⁸İřlek Cin. a.g.e. s.50

2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

PD esnasında bazı hatalar meydana gelmektedir. Bu hataların bir kısmı yöneticilerden, bir kısmı çalışanlardan bir kısmı da fiziksel ortamdan kaynaklanan hatalar olabilmektedir. Tez çalışmasının bu kısmında PD'de yapılan hatalar üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

2.7.1. Halo (Hale) ve Boynuz Etkisi

Halo etkisi tanım olarak; yöneticinin bir çalışanın belirli bir alanda sahip olduğu özelliğindeki başarısının tüm işine yansıtacağı inancından kaynaklanan PD hatasıdır. Örnek vermek gerekirse, bir iş gören araştırma projesinde çok başarılı olmuş ise, onun diğer alanlarda da aynı ölçüde başarılı olacağına öngörülmesi yargısıdır. Yalnız aynı çalışan, aslında diğer alanlarda başarılı olmayabilir. Bu durumun tersi de söz konusu olabilmektedir. Bir çalışan birden fazla alanda başarılı olurken, başarısız olduğu bir noktanın ön plana çıkarılması "*Boynuz Etkisi*" kavramını gündeme getirmektedir. Bu durum, o çalışanın PD'de olması gereken değer altında çıkmasına neden olmaktadır²¹⁹.

²¹⁹ Ali Mutlu, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'nde Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), İnönü Üniversitesi SBE, Malatya, 2012, s.31

Tablo 13 Hale Etkisi

Değerlendirme Faktörleri	1	2	3	4	5
İnisiyatif yeteneği			X		
İşbirliği yeteneği			X		
İş çıkarma yeteneği		X			
İş başarıma yeteneği				X	
İş bilgisi			X		

Kaynakça: Erdem Aktaş, "Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2010, s.66

Tablo 13'de, yöneticinin değerlendirme yaparken iş görenin bütün özellikleri ile ilgili benzer değerlendirmeler yaptığı görülmektedir. Yöneticinin iş gören ile ilgili daha önceden mevcut olan olumlu izlenimi nedeniyle değerlendirme dağılımında belirli bir noktada yığılma gösterdiği görülmektedir.

2.7.2. Tolerans ve Katılık

Tolerans tanım olarak, PD yapan yöneticinin, çalışanlardan bazılarının performansını olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Bununla beraber sürekli toleranslı PD, çalışanda beklenti oluşmasına neden olabilmektedir. Bu tarz PD yapan yöneticilerde, değerlendirme puanlarını olduğundan yüksek gösterme eğilimi vardır. Bu tarz bir PD, çalışanın gerçek performansını yansıtmaması sebebi ile sakınca arz etmektedir²²⁰.

²²⁰Mutlu, a.g.e. s.31

Bazı değerlendiriciler astlarıyla aralarının açılmaması, onlarla olan ilişkilerinin bozulmaması için sürekli olarak olumlu değerlendirme yaparlar. Bunun temel nedeni; yöneticinin, bu şekilde çalışanı teşvik edeceğini düşünmesidir.²²¹.

Katılık ise; çalışanın gerçekte göstermiş olduğu performans ne kadar iyi olursa olsun, yöneticinin bunu görmek istememesi veya görse dahi PD sürecinde belirtmek istememesinden kaynaklanan ve tıpkı toleransta olduğu gibi güvenilir olmayan PD sonuçlarına yol açabilecek bir tutum veya davranış biçimidir.

2.7.3. Son Olaylardan Etkilenme

Son olaydan etkilenme, çalışanların en son sergilediği performansa göre PD yapılmasından kaynaklanan hatadır. Yönetici, çoğunlukla çalışanların son aylarındaki performanslarını hatırladığı için buna göre PD yapmaktadır. Fakat PD belirlenen 6 aylık ya da 1 yıllık periyotları baz alarak yapılmalıdır. Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, değerlemeyi yapan kişinin zihninde canlılığını koruyan olaylar yakın dönemde gerçekleşen olaylardır. Bundan dolayı, değerlendirmeyi yapan kişi ya da kişiler PD’de yakın geçmişteki olayları temel alacaklardır²²². Bu PD hatası daha çok değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile çelişmektedir. Bu PD hatasını ortadan kaldırmak için, iş görenin başarısının tüm dönemler dikkate alınarak değerlendirilmesine dikkat edilmelidir²²³.

²²¹Deniz Seyirci, “Hemşire Performansı Değerlendirme Sistemi: İzmir Asker Hastanesi Örneği”(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2009, s.30

²²²Mutlu, a.g.e. s.32

²²³Erdem Aktaş, “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2010, s.69

2.7.4. Objektif Olmama ve Kişisel Önyargılar

PD yapan bazı yöneticiler, mevcut önyargılarını PD'ye yansıtılabilmektedirler. Çalışanla yöneticilerin arasındaki ikili diyaloglar bu durumu etkileyebilmektedir. Bazı yöneticiler, çalışanlara ait ilk izlenimlerine göre de değerlendirme yapabilmektedir. Ayrıca yöneticiler kişilik yapıları ile örtüşen veya çakışan kişilerin değerlendirmelerini de buna göre yapabilmektedirler. Bu durumlar sonucunda PD'deki objektiflik aşırı yüksek ya da aşırı düşük olabilmektedir²²⁴.

PD yapan yöneticilerin, önyargılı olmaları değerlendirmenin akış yönünü etkilemekte ve ikili görüşmeler yarımıyla ulaşılabacak verileri etkilemektedir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve buna benzer önyargılar iş görenin değerlendirilmesi esnasında göz ardı edilmektedir. Önyargılar, cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirilmeler yapılması veya iş görenlerin sahip olduğu eğitim düzeyi/ekonomik özelliklerine göre yapılan PD objektif niteliktedir²²⁵.

2.7.5. Tek Yönlü Ölçüm

Eğer PD yapan yönetici bütün değerlendirmeyi tek bir ölçüte göre yaparsa sorunlu bir değerlendirme ortaya çıkar. PD'nin başarı ile tamamlanması için bütün görevlerin tam olarak yapılması gerekmektedir. Bu değerlendirmeden sonra çalışan nezdinde diğer işler, değerlerini kaybederler. Ayrıca bu durumda sağlıklı bir değerlendirme yapılamaz ve organizasyona yarardan çok zarar verilmiş olur²²⁶. İşletmede PD'nin tek bir ölçüte dayalı olarak yapılması durumunda, PD başarısızlığı kaçınılmaz olmaktadır²²⁷.

²²⁴Mutlu, a.g.e. s.33

²²⁵Aktaş, a.g.e. s.71.

²²⁶Mutlu, a.g.e. s.33

²²⁷Mehmet Tural, "Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi SBE, Adana, 2007, s.70

2.7.6. Merkezi Eğilim

Merkezi eğilimi, “*her çalışanın hak etmediği halde, ölçeğin ortasına yakın bir şekilde değerlendirilmesi durumunda ortaya çıkan ve yaygın olarak karşılaşılan bir hata*” şeklinde tanımlamak mümkündür²²⁸. PD’de karşılaşılan sorunlardan en sık karşılaşılan sorun Merkezi Eğilim(Orta Yol)’dir. Orta yol hatası, değerlendiricinin, çalışanların hepsini orta derecede başarılı olarak derecelendirmesini ifade etmektedir. Bu PD hatasıyla hiçbir çalışan yüksek başarılı ya da düşük başarılı olarak değerlendirilmez. Bu tür bir PD’nin ne personele, ne de örgüte bir yararı vardır²²⁹.

2.7.7. Kontrast Hatalar

Kontrast Hatası; PD yapan yöneticilerin arka arkaya yaptığı değerlendirmeler sonucunda, performansları değerlendirilen çalışanların birbiriyle kıyaslanarak değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu PD hatası ile her çalışanın kendisinden önce ya da sonraki değerlendirmeden olumlu ya da olumsuz etkilenmesi söz konusu olabilmektedir²³⁰. Özellikle yöneticinin kısa süre içerisinde çok fazla çalışanı değerlendirmesi söz konusuysa, bu değerlendirme sürecinde çalışanlar arasında kıyaslama yapması ve dolayısıyla değerlendirmeleri yanlış yapması söz konusu olacaktır. Bu tarz hataların önlenmesi için çalışanları, başarılı/başarısız olarak kümelendirmek yerine, karışık olarak değerlendirmek önerilmektedir²³¹.

İKY’nin temel fonksiyonlarından birisi performans değerlendirmedir. PD yapılırken birçok nedenden kaynaklanan sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu sorunların önüne geçmek için ne kadar çaba harcansa da maalesef sıfır hataya indirilememektedir. Değerlendirmeyi yapan kişilerin o anki ruh halleri

²²⁸Seyirci, a.g.e. s.31

²²⁹Mutlu, a.g.e. s.33

²³⁰Mutlu, a.g.e. s.34

²³¹Aktaş, a.g.e. s.71

bile bu değerlendirmeleri etkileyebilmektedir. Bundan dolayı sıfır hataya en yakın Şekilde performans değerlendirmeyi tamamlamak organizasyonun yarına olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM ve BULGULARI

Tez çalışmasının üçüncü bölümü olan; araştırmanın yöntem ve bulguları kısmında, araştırmanın uygulanma sürecindeki aşamaları, ölçek çalışmaları, araştırmanın izlediği yöntem ve bu yöntem sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmesi amaçlanmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Problemi

Teknolojide, bilimde, iş dünyasında meydana gelen hızlı değişimler, yenilenme çalışmalarındaki artışlar ve küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet koşullarının zorlaşması beşeri sermayenin önemini gittikçe artırmaktadır. İşletmeler ancak sahip oldukları İK ile rekabet yapabilir hale gelmektedirler. Mevcut çalışanların verimliliklerinin, işletmeye olan katkılarının ölçülebilmesi ve çalışan ile çalışmayan personelin birbirinden ayrılabilmesi için düzenli olarak PD yapılması zorunlu bir hal almaktadır. Literatür ve akademik çalışmalar incelendiğinde birçok PD yönteminin olduğu ve her geçen gün bu yöntemlere yenilerinin eklendiği görülmektedir. Son zamanlarda ön plana çıkan PD yöntemlerinin başında *360 Derece PD Yöntemi* gelmektedir. 360 derece PD yönteminde, değerlendirilecek çalışanın sadece yöneticisi tarafından değil; üstü, astı, eş değer(akran) çalışan, müşteriler ve kendisi tarafından değerlendirilmesi, onu daha objektif kılmaktadır.

Yapmış olduğumuz araştırmanın problemi; 360 derece PD yöntemini meydana getiren boyutların yöneticileri ve çalışanları etkileyip etkilemediğidir. Başka bir deyişle, 360 derece PD yönteminin sahip olduğu boyutların yöneticileri ve çalışanları etkileyip etkilemediği sorusuna cevap aramaktır.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

İşletmelerin bünyelerinde PD sistemleri bulundurmaları ya da bu sistemleri kurmaları oldukça önemli, bir o kadar da meşakkatli bir durumdur. İşletme bünyesinde çalışanların, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, eğitimlerin içeriklerini, bu eğitime katılacak kişileri belirlemek, çalışanla çalışmayanı ayırmak, terfi, ücret artışı, prim gibi konularda objektif, adil karar verebilmek için PD en ideal yoldur. 360 derece PD yönteminin birden fazla kişinin düşüncelerini değerlendirmeye dâhil ediyor olması, bu yöntemi ideal yaklaşıma daha da yaklaştırmaktadır.

Literatür araştırması yapıldığında 360 derece PD yöntemini inceleyen çok sayıda yazın çalışmasının olduğu görülecektir. Bu çalışmalar genellikle bir ya da birden fazla işletmeyi inceler niteliktedir. Bu tez çalışması; *ISO İlk 1000 Şirket Listesinde* yer alan Hazır Giyim Sektöründe faaliyet gösterip, bünyesinde 360 derece PD yöntemini uygulayan şirketleri kapsamı nedeniyle özgünlük taşımaktadır. Literatür bünyesindeki bu boşluğu doldurmak araştırmanın temel amaçlarındandır. Bununla birlikte Hazır Giyim Sektöründe faaliyet gösteren şirket yönetici ve çalışanlarının demografik özelliklerine göre 360 derece PD yönteminin boyutlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın temel amaçlarının yanı sıra; Hazır giyim sektöründe 360 derece PD yöntemini kullanmayan şirketlere de bir fikir vermesi konusunda yardımcı olmak gibi yan amaçları taşımaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Önemi

Çağdaş yönetim modellerinin öne sürmüştüğü düşüncelerden birisi; *"Ölçülemeyen Değer Yönetilemez"* görüşüdür. Bu düşüncede anlatılmak istenen, önce işletmelerin sahip olduğu maddi/manevi değerleri ölçülmeli daha sonra da bu çıkan sonuçlar kapsamında yönetim işlemi gerçekleşmelidir. İşletmeler çalışanlarının mevcut potansiyellerini ne oranda kullandıklarını belirlemek için, onlara belirli periyotlar ile (6 ay/1 yıl) PD

uygulamaktadırlar. 360 derece PD gibi çağdaş PD yöntemleri yönetici ve çalışanların değerlendirilmesinde adil ve objektif sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. PD sonuçları kapsamında işletmenin sahip olduğu iş gücünün değerlendirilmesi ve sahip olunan beşeri gücün rekabet ortamına ne oranda katkı sağlayacağı, işletmenin kendi eksiklerini görüp geliştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Ülke ekonomisinin lokomotif sektörlerinden olan Hazır Giyim Sektörü; ihracat aracılığı ile her yıl ülke ekonomisine milyonlarca dolar girdi sağlamaktadır. Ayrıca dünya pazarında söz sahibi olabilmek, markalaşabilmek, dünya markaları ile rekabet edebilmek için, çalışanların çok iyi değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada 360 derece PD yönteminin uygulanması, rekabet ortamında üstünlük sağlayacaktır. Bundan dolayı araştırma, büyük önem arz etmektedir.

3.1.4. Araştırmanın Kapsamı

İstanbul Sanayi Odası (İSO); 1968 yılında Türkiye'nin en büyük 100 büyük işletmesi listesi ile bu çalışmaya başlamıştır. Bu liste zaman içerisinde artmakla beraber günümüzde İlk 500 Şirket ve İkinci 500 Şirket şeklinde 1000 şirketlik bir liste ortaya koymaktadır. Bu liste oluşturulurken, baz alınan değer üretimden satış kavramıdır. Başka bir deyişle, şirketlerin kendi üretmiş oldukları ürünleri satışlarıdır. Bu İSO şirket listeleri her yıl hazırlanırken çok kapsamlı analizler yapılmaktadır.

Araştırmanın kapsamını 2012 yılına ait İSO 1000 firma listesinde yer alan Hazır Giyim Sektöründe faaliyet gösteren şirketler oluşturmaktadır. 2012 yılına ait İSO 1000 firma listesinde Hazır Giyim Sektöründe faaliyet gösteren 23 şirket yer almaktadır. Bu şirketlerin faaliyet gösterdiği şehirler şu şekildedir; 1 şirket Eskişehir, 1 şirket Bursa, 1 şirket Düzce, 1 şirket İzmir, 1 şirket Ege Bölgesi ve 18 şirket İstanbul'dur. Bu şirketler arasında 360 derece

PD uygulayan 4 şirket bulunmaktadır. 360 derece PD uygulayan şirketler araştırmanın kapsamını belirlemektedir.

3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın başlıca sınırlılığı; araştırmanın sadece 2012 yılı İSO 1000 firma listesinde yer alan Hazır Giyim Sektöründe faaliyet gösteren şirketleri kapsamıdır. Araştırmaya böyle bir sınırlılığın getirilmesinin temel nedeni İSO 1000 firma listesinde birçok sektörün bulunması ve incelenmesinin büyük maddi gider ve zaman gerektirmesidir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı; 2012 yılı İSO 1000 firma listesinde yer alan Hazır Giyim Sektöründe faaliyet gösteren 23 şirket içinden sadece, 360 derece PD uygulayan 4 şirketi kapsamıdır. Bununla birlikte bir diğer sınırlılık İSO'nun yayınlamış olduğu 2012 yılına ait listenin baz alınmasıdır. Bu sınırlılığın temel nedeni İSO'nun her yıl yeni liste yayınlaması ve araştırma yapılırken İSO 2013 yılı listesinin henüz yayınlanmamış olmasıdır. Ayrıca araştırma verileri, araştırmanın uygulandığı şirket çalışanlarının araştırmacı tarafından hazırlanan anket sorularına verdiği cevaplarla sınırlıdır.

3.1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında, İSO 1000 listesinde yer alan Hazır Giyim Sektöründe faaliyet gösterip 360 derece PD uygulayan işletme çalışanlarının demografik özellikleri ile 360 derece PD'nin boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır. İşletme çalışanlarının ortak amaç doğrultusunda hizmet vermelerine karşın farklı tutumlara sahip olabileceği düşünülmüştür. Araştırma kapsamında test edilmesi düşünülen hipotezler soru sıralamasına göre oluşturulmuştur. Araştırmanın sıfır hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁:Anketin “Liderlik” boyutu ile firma çalışanlarının “Cinsiyet” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₂:Anketin “Liderlik” boyutu ile firma çalışanlarının “Medeni Hal” değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₃:Anketin “Görevi Yönetme” boyutu ile firma çalışanlarının “Yaş” değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₄:Anketin “Görevi Yönetme” boyutu ile firma çalışanlarının “Eğitim Durumu” değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₅:Anketin “Değişime Uyabilmek” boyutu ile firma çalışanlarının “Sektördeki Tecrübesi” değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₆:Anketin “İletişim” boyutu ile firma çalışanlarının “Medeni Hal” değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₇:Anketin “İletişim” boyutu ile firma çalışanlarının “Firmadaki Kıdemi” değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₈:Anketin “İletişim” boyutu ile firma çalışanlarının “Sektördeki Tecrübesi” değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₉:Anketin “İnsan İlişkileri” boyutu ile firma çalışanlarının “Cinsiyet” değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁₀:Anketin “Sonuç Üretme” boyutu ile firma çalışanlarının “Cinsiyet” değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁₁:Anketin “Sonuç Üretme” boyutu ile firma çalışanlarının “Yaş” değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁₂:Anketin “Değişime Uyabilmek” boyutu ile firma çalışanlarının “Firmadaki Kıdemi” değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁₃:Anketin “Personel Yetiştirme ve Geliştirme” boyutu ile firma çalışanlarının “Firmadaki Kıdemi” değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁₄:Anketin “Personel Yetiştirme ve Geliştirme” boyutu ile firma çalışanlarının “Cinsiyet” değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.

3.1.7. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde, veri toplama yöntemi ve veri toplama aracının neler olduğu konusunda bilgi verilmeye çalışılmıştır.

3.1.7.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma kapsamında; İSO 1000 listesinde yer alan Hazır Giyim Sektöründe faaliyet gösterip, 360 derece PD uygulayan 4 firmanın İnsan Kaynakları yetkilileri ile telefon aracılığı ile iletişime geçilmiştir. Araştırmanın kapsamı, içeriği insan kaynakları yetkililerine anlatılmış ve araştırmaya katkı sağlamaları talep edilmiştir. Bu yetkililere elektronik posta aracılığıyla anket örneği ve anketin boyutları gönderilmiştir. İnsan kaynakları yetkililerinden, işin yoğunluğuna ve durumuna göre kendilerinin belirleyeceği sayıda beyaz yakalı (idari personel) çalışanlara araştırma anketlerini tesadüfî olarak uygulamaları istenmiştir. Anketlerin uygulanabilmesi için (işlerin yoğunluğu da göz önüne alınarak) aşağı yukarı 2 hafta (14 gün) zaman tanınmıştır. Yapılan bu araştırma 01.04.2014-01.05.2014 tarihleri arasında gerçekleşmiştir.

360 derece PD uygulayan 4 firmanın İnsan Kaynakları yetkililerinden anketler, elektronik posta yolu ile geri dönmüştür. Bu 4 firmanın insan kaynakları yetkililerinden toplam 197 anket dönüşü sağlanmıştır. Bu 197 anketin 6 tanesinde eksik bilgi yer alması ve 3 anketteki verilerin okunamaması nedeni ile araştırmaya dâhil edilmemişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda 188 kişinin katılımı ile araştırma tamamlanmıştır.

3.1.7.2. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında örneklemeden veri toplama aracı olarak anket (ölçek) formundan yararlanılmıştır. Çalışanlara uygulanan ölçek iki kısımdan meydana gelmektedir. Anketin birinci kısmında çalışanların demografik bilgilerini ölçmeye yönelik sorular yer alırken, anketin ikinci kısmında 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemini değerlendirme soruları bulunmaktadır.

Araştırma ölçeğinin birinci kısmında; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı birim, ücret, sektördeki tecrübesi, işletmedeki kıdemi, PD'nin taşınması gereken özellikler gibi *demografik* bilgileri ölçen sorular bulunmaktadır. Araştırma ölçeğinin ikinci kısmında; 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemini değerlendirme soruları bulunmaktadır. Bu bölümde yer alan 32 adet soru; araştırmacı Derya KARA'nın 2008 yılında Gazi Üniversitesine sunmuş olduğu "*Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*" adlı doktora tezinden yararlanılarak Hazır Giyim Sektörüne uygulanmıştır.

Anket formunun genelinde beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan; Hiç Katılmıyorum (1), Kısmen Katılıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) seçeneklerinden birisini işaretlemeleri istenmiştir. Bununla beraber anket formunda bulunan soruların boyutsal dağılımı aşağıdaki gibidir;

Tablo 14 Araştırmanın Boyutları

ARAŞTIRMANIN BOYUTLAR	BOYUT SORULARI
Liderlik Boyutu	1, 2, 3, 4, 5 ve 6 soru
Görevi Yönetme Boyutu	7, 8, 9 ve 10 soru
Değişime Uyabilirlilik Boyutu	11, 12, 13, 14 ve 15 soru
İletişim Boyutu	16, 17, 18 ve 19 soru
İnsan İlişkileri Boyutu	20, 21, 22 ve 23 soru
Sonuç Üretme	24, 25, 26 ve 27 soru
Personel Yetiştirme ve Geliştirme Boyutu	28, 29, 30, 31 ve 32 soru

3.1.8. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; 2012 yılına ait ISO 1000 firma listesinde bulunan, Hazır Giyim Sektöründe faaliyet gösteren ve 360 derece PD yöntemini uygulayan işletmelerin beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Firmalardan alınan bilgilere göre bünyelerindeki toplam beyaz yakalı çalışan sayısı 632 kişidir(16.05.2014 tarih itibari ile). Bu noktadan hareketle 632 beyaz yakalı çalışan araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem seçme işleminde, her işletmeden tesadüfî örnekleme yöntemiyle katılımcılar, beyaz yakalı çalışanlardan belirlenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan 188 katılımcı örneklem kümesini oluşturmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın örnekleme, araştırma evreninin %29, 74'ünü temsil etmektedir.

3.1.9. Verilerin Analizi

Hazır Giyim çalışanlarına uygulanan ölçek formundan toplanan veriler, SPSS 22 isimli sosyal bilimler istatistik paket programıyla analiz edilmiştir. Ayrıca SPSS 22 sonucu elde edilen veriler ile grafik ve tabloların oluşturulmasında Microsoft Office Excel programından yararlanılmıştır.

İlk aşamada, ankete cevap veren beyaz yakalı çalışanların; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı birim, toplam aylık geliri, sektör tecrübesi, işyerindeki kıdemi ve PD'nin taşınması gereken özellikler açısından genel bilgileri çıkarılmıştır. Analiz aşamasında 360 derece PD sistemini değerlendirmeye ve ölçmeye çalışan sorular puanlandırılmıştır. Ölçekte yer alan sorular ve önermelere verilen cevaplar kapsamında yüzde dağılımları ile frekans dağılımları hesaplanmıştır. Bununla beraber bu verilerin dağılımları şekil ve tablolarla ifade edilmiştir. Şekil ve grafiklerle beraber standart sapma, ortalama bütünleyici nitelikteki istatistik fonksiyonları da kullanılmıştır.

Hiç Katılmıyorum	(1)
Kısmen Katılmıyorum	(2)
Kararsızım	(3)
Katılıyorum	(4)
Tamamen Katılıyorum	(5)

İki gruplu değişkenler için bağımsız örnek t testi, ikiden fazla gruba sahip değişkenler için ANOVA kullanılmıştır. Ortalama değerler kıyaslanırken ileri sürülen hipotezlerin tamamında hipotezler aşağıda belirtildiği şekilde kurulmaktadır:

H₀: İncelenen değişkenin grupları arasında farklılık yoktur.

H₁: İncelenen değişkenin grupları arasında farklılık vardır.

Hipotezlerin karşılaştırılması esnasında p anlamlılık değeri 0,05 şeklinde kabul edilmiştir. P değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H₀ hipotezi reddedilir ve ortalamaları incelenen değişkenlerin grupları arasında farklılık olduğu düşüncesi kabul edilir. Yani aralarında anlamlı ilişki olduğu kabul edilir.

P değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H₀ kabul edilir ve ortalamaları incelenen değişkenlerin grupları arasında farklılık olmadığı düşüncesi kabul edilir. Yani aralarında anlamlı ilişki olmadığı kabul edilir.

Güvenirlilik analizinden yararlanılarak verilerin rastlantısallığı ölçülmeye çalışılır. Eğer anket sorularına verilen cevaplar rastgele dağılım sergiliyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğu kabul edilir. Ayrıca, güvenirlilik analizi ile belirlenmiş olan örneklemin güvenirliliğini ve tutarlılığını test etmek amacı ile kullanılabilir. Güvenirlilik analizi Cronbach's Alpha (α) nın aldığı değere göre kararlaştırılır²³² .

²³²Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009, s.405

α değeri,

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

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

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise Oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise Yüksek güvenilirdir,

Tablo 15 Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
360 Derece Performans Değerlendirme Anketi	0,974	32

Tabloda Cronbach's Alpha değerlerinin 0,974 olması 360 derece performans değerlendirme ölçeğinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu durumda, ölçek içerisinde yer alan önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda mevcut verilerin kullanılabilir durumda olduğu belirlenmiştir.

3.1.10. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu aşamasında, anketlerden elde edilen verilerin bulgularının tespit edilmesi ve yorumlanması amaçlanmaktadır.

3.1.10.1. Örnekleme Grubundaki Kişilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

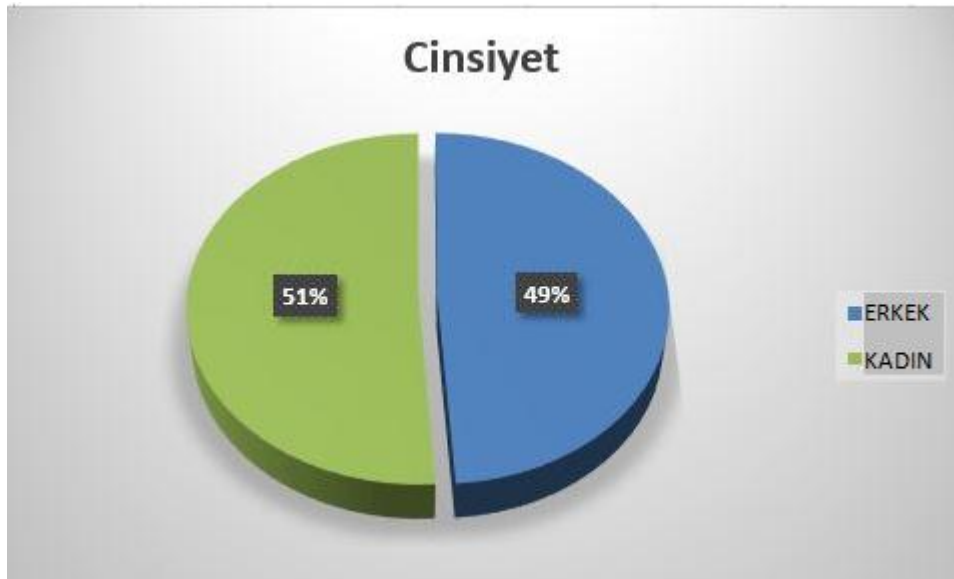
Bu bölümde araştırmaya katılan, hazır giyim sektöründe çalışmakta olan beyaz yakalı çalışanların demografik (cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı birim, toplam aylık geliri, sektör tecrübesi, işyerindeki kıdemi ve PD'nin taşıması gereken özellikler gibi) özellikleriyle ilgili durumları

incelenmiştir ve karşılaştırmalarına yer verilmiştir. **Tablo 16**'da kişilerin cinsiyet gruplarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 16 Beyaz Yakalı Çalışanların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
ERKEK	92	48,9	48,9	48,9
KADIN	96	51,1	51,1	100
Total	188	100	100	

Şekil 12'de kişilerin cinsiyet gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.



Şekil 12 Beyaz Yakalı Çalışanların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılım Grafiği

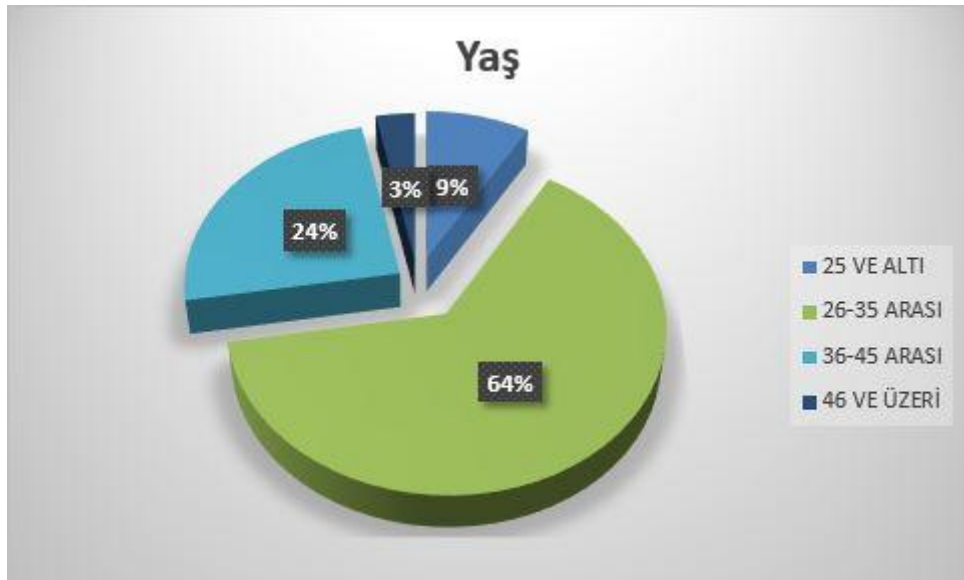
Beyaz yakalı çalışanların cinsiyet özelliklerine göre dağılımlarına bakıldığında zaman; grubun %51'ini kadın çalışanlar oluştururken, %49 oranındaki bölümünü erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Bununla beraber 188 katılımcının 96 kişisini kadın çalışanlar, 92 kişisini de erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 17'de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların yaş gruplarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 17 Beyaz Yakalı alışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımlar

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kmltif Yüzde
25 VE ALTI	16	8,5	8,5	8,5
26-35 ARASI	120	63,8	63,8	72,3
36-45 ARASI	46	24,5	24,5	96,8
46 VE ÜZERİ	6	3,2	3,2	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Şekil 13'de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların yaş gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.



Şekil 13 Beyaz Yakalı alışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılım Grafiği

Beyaz yakalı çalışanların yaş özelliklerine göre dağılımlarına bakıldığı zaman; %8,5'inin 25 ve altı, %64'ünün 26-35 yaş arası, %24'ünün 36-45 yaş

arası ve %3'ünün 45 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların; 16 kişisi 25 ve altı, 120 kişi 26-35 yaş arası, 46 kişi 36-45 yaş arası ve 6 kişinin 45 yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 18'de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların medeni durum gruplarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 18 Beyaz Yakalı Çalışanların Medeni Durum Gruplarına Göre Dağılımlar

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVLİ	121	64,4	64,4	64,4
BEKAR	67	35,6	35,6	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Şekil 14'de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların medeni durum gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.



Şekil 14 Beyaz Yakalı Çalışanların Medeni Durum Gruplarına Göre Dağılım Grafiği

Beyaz yakalı çalışanların medeni durum özelliklerine göre dağılımlarına bakıldığı zaman; %64'ünün evli ve %36'sının bekâr olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların; 121 kişisi evli iken 67 kişisinin bekâr olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19'da araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların eğitim durumlarına göre dağıllımları yer almaktadır.

Tablo 19 Beyaz Yakalı alışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağıllımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kmltif Yüzde
İLKOKUL	30	16,0	16,0	16,0
LİSE	69	36,7	36,7	52,7
ÖNLİSANS	9	4,8	4,8	57,4
LİSANS	45	23,9	23,9	81,4
MASTER/DOKTORA	35	18,6	18,6	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Şekil 15'de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların eğitim durumu gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.



Şekil 15 Beyaz Yakalı alışanların Eğitim Durumu Gruplarına Göre Dağılım Grafiği

Beyaz yakalı çalışanların eğitim durumu özelliklerine göre dağıllımlarına bakıldığı zaman; %16'sının ilkokul mezunu, %37'sinin lise mezunu, %5'inin ön lisans mezunu, %18'inin lisans mezunu ve %18'inin

master/doktora derecesinde mezun oldukları olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanlar arasında 30 kişinin ilkököl mezunu, 69 kişinin lise mezunu, 9 kişinin ön lisans mezunu, 45 kişinin lisans mezunu ve 35 kişinin master/doktora derecesinde mezun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20'de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların çalıştıkları birim gruplarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 20 Beyaz Yakalı Çalışanların Çalıştığı Birim Gruplarına Göre Dağılımlar

Çalıştığı Birim	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İDARİ	152	80,9	80,9	80,9
İŞLETME/ÜRETİM	36	19,1	19,1	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Şekil 16'da araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların çalıştığı birim gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.



Şekil 16 Beyaz Yakalı Çalışanların Çalıştığı Birim Gruplarına Göre Dağılım Grafiği

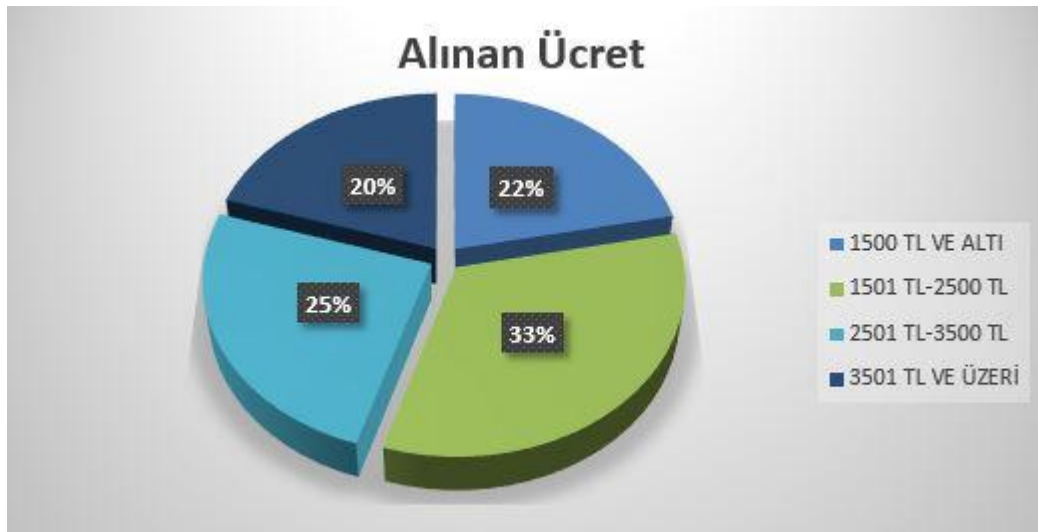
Beyaz yakalı çalışanların çalıştığı birim özelliklerine göre dağılımlarına bakıldığı zaman; %19'unun işletme/üretimde görev aldığı ve %81'inin idaride görev aldığı belirlenmiştir. Aynı şekilde araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanlardan; 36 kişinin işletme/üretimde görev aldığı ve 152 kişinin idaride görev aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 21'de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların toplam aylık gelir gruplarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 21 Beyaz Yakalı Çalışanların Toplam Aylık Gelir Gruplarına Göre Dağılımlar

Alınan Ücret	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1500 TL VE ALTI	41	21,8	21,8	21,8
1501 TL-2500 TL	62	33,0	33,0	54,8
2501 TL-3500 TL	47	25,0	25,0	79,8
3501 TL VE ÜZERİ	38	20,2	20,2	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Şekil 17'de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların toplam aylık geliri gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.



Şekil 17 Beyaz Yakalı Çalışanların Toplam Aylık Gelir Gruplarına Göre Dağılım Grafiği

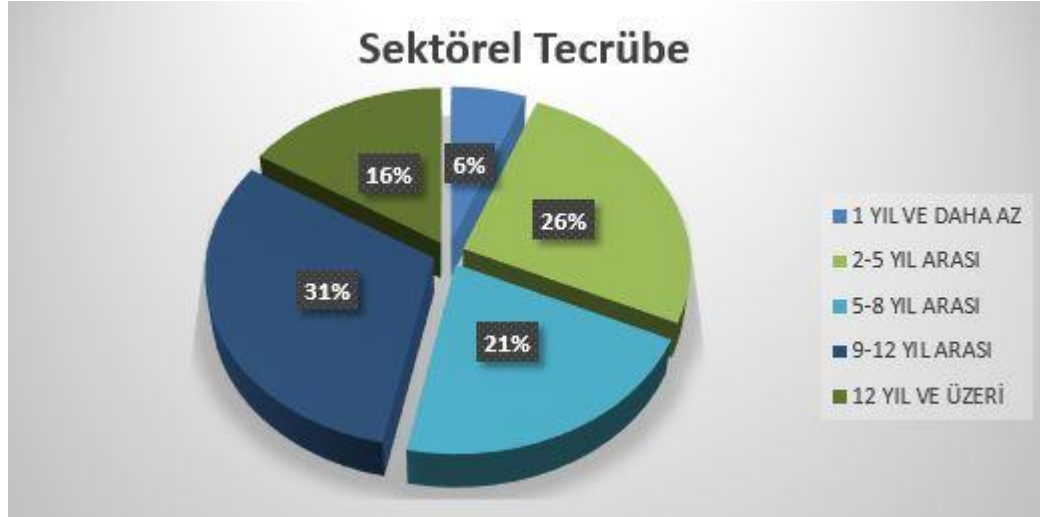
Beyaz yakalı çalışanların toplam aylık gelir özelliklerine göre dağılımlarına bakıldığı zaman; %22'sinin 1500 TL ve altı, %33'ünün 1501 TL-2500 TL arası, %25'inin 2501 TL-3500 TL arası ve %20'sinin 3501 TL ve üzeri aldığı belirlenmiştir. Aynı şekilde araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanlar içerisinde; 41 kişinin 1500 TL ve altı, 62 kişinin 1501 TL-2500 TL arası, 47 kişinin 2501 TL-3500 TL arası ve 38 kişinin 3501 TL ve üzeri aylık ücret aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 22'de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların sektörel tecrübe gruplarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 22 Beyaz Yakalı Çalışanların Sektör Tecrübesi Gruplarına Göre Dağılımlar

Sektörel Tecrübe	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 YIL VE DAHA AZ	11	5,9	5,9	5,9
2-5 YIL ARASI	49	26,1	26,1	31,9
5-8 YIL ARASI	40	21,3	21,3	53,2
9-12 YIL ARASI	58	30,9	30,9	84,0
12 YIL VE ÜZERİ	30	16,0	16,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Şekil 18'de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların sektör tecrübesi gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.



Şekil 18 Beyaz Yakalı Çalışanların Sektör Tecrübesi Gruplarına Göre Dağılım Grafiği

Beyaz yakalı çalışanların sektör tecrübesi özelliklerine göre dağılımlarına bakıldığı zaman; %6'sının 1 yıl ve daha az, %26'sının 2-5 yıl arası, %21'inin 5-8 yıl arası, %31'inin 9-12 yıl arası ve %16'sının 12 yıl ve üzeri sektör tecrübesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanlar içerisinde; 11 kişinin 1 yıl ve daha az, 49 kişinin 2-5 yıl arası, 40 kişinin 5-8 yıl arası, 58 kişinin 9-12 yıl arası ve 30 kişinin 12 yıl ve üzeri sektör tecrübesine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 23'de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların sahip olduğu kıdem durumları gruplarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 23 Beyaz Yakalı Çalışanların Sahip Olduğu Kıdem Gruplarına Göre Dağılımları

Sahip Olduğu Kıdem	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 YIL VE DAHA AZ	54	28,7	28,7	28,7
2-5 YIL ARASI	113	60,1	60,1	88,8
5-8 YIL ARASI	18	9,6	9,6	98,4
9-12 YIL ARASI	3	1,6	1,6	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Şekil 19'da araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların sahip olduğu kıdem gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.



Şekil 19 Beyaz Yakalı Çalışanların Sahip Olduğu Kıdem Gruplarına Göre Dağılım Grafiği

Beyaz yakalı çalışanların sahip oldukları kıdem özelliklerine göre dağılımlarına bakıldığında; %29'unun 1 yıl ve daha az, %60'ının 2-5 yıl arası, %9'unun 5-8 yıl arası, %2'sinin 9-12 yıl arası olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanlar içerisinde; 54 kişinin 1 yıl ve daha az, 112 kişinin 2-5 yıl arası, 18 kişinin 5-8 yıl arası ve 3 kişinin 9-12 yıl arası kıdemli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 24'de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların PD'sinin sahip olması gereken özellik gruplarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 24 Beyaz Yakalı Çalışanların PD'sinin Sahip Olması Gereken Özellik Gruplarına Göre Dağılımlar

PD Sahip Olması Gereken Özellik	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
GÜVENİRLİK	99	52,7	52,7	52,7
GEÇERLİLİK	33	17,6	17,6	70,2
PRATİKLİK	15	8,0	8,0	78,2
ESNEKLİK	3	1,6	1,6	79,8
KABUL EDİLEBİLİRLİK	38	20,2	20,2	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Şekil 20'de araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların PD'sinin sahip olması gereken özellik gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.



Şekil 20 Beyaz Yakalı Çalışanların PD'sinin Sahip Olması Gereken Özellik Gruplarına Göre Dağılım Grafiği

Beyaz yakalı çalışanların PD'sinin sahip olması gereken özelliklerine göre dağılımlarına bakıldığı zaman katılımcıların; %53'ü güvenirlilik, %17'si geçerlilik, %8'i pratiklik, %2'si esneklik, %20'si kabul edilebilirlik özelliklerini taşıması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı şekilde araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanlardan; 99 kişi güvenirlilik, 33 kişi geçerlilik, 15 kişi pratiklik, 3 kişi esneklik ve 35 kişi kabul edilebilirlik özelliğini taşıması gerektiğini belirtmişlerdir.

3.1.10.2. Hazır Giyim Yöneticilerinin 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin İş Başarısına İlişkin Boyutları İle İlgili Görüşleri

Araştırmanın bu kısmında, araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların 360 derece performans değerlendirme sürecinin iş başarısına ilişkin boyutları hakkındaki görüşlerine yer verilmeye çalışılmıştır.

3.1.10.2.1. Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının “Liderlik” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tablo 25 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Liderlik Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, karar verme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	3	23	28	89	46
Yüzde (%)	1,6	12,2	14,9	47,3	23,9
2. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlara karşı hoşgörülü olmam konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	4	25	28	96	45
Yüzde (%)	2,1	8	14,9	51,1	23,9
3. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, organizasyon beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	4	3	9	104	68
Yüzde (%)	2,1	1,6	4,8	55,3	36,2
4. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlar üzerinde verimli olmam konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	4	12	25	91	56
Yüzde (%)	2,1	6,4	13,3	48,4	29,8
5. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlara yetki ve sorumluluk dağıtımam konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	0	11	25	88	64
Yüzde (%)	0	5,9	13,3	46,8	34
6. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, girişimleri geliştirmek için çalışanlara manevi destek sağlamam konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	0	10	34	93	51
Yüzde (%)	0	5,3	18,1	49,5	27,1

Liderlik kavramı birçok tanıma sahip olmasına rağmen iş hayatındaki karşılığı; çalışanların, işletmenin amaçları doğrultusunda hedeflenen başarıya ulaşılması için yönlendirilmesi ve motivasyonlarının sağlanmasını kapsamaktadır. Uygulanan 360 derece PD sisteminin ölçmeye çalıştığı özelliklerden birisi de liderlik özelliğidir. Ankette yer alan liderlik boyutuna ilişkin ifadeler şunlardır:

Araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının uygulanan 360 derece PD sisteminin liderlik boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında,

araştırmaya katılan çalışanların yarısından çoğu (%71,2) uygulanan 360 derece PD sisteminin karar verme becerisinin gelişmesinde etkili olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde; çalışanların %75'i 360 derece PD sisteminin çalışanlara hoş görülme davranmada etkisi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanların %91,5'i uygulanan 360 derece PD sisteminin organizasyon becerisinin gelişmesinde etkili olduğunu belirtmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %78,2'si uygulanan 360 derece PD sisteminin astlarının verimli olmalarında etkili olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde katılımcıların %80,8'i uygulanan 360 derece PD sisteminin yetki ve sorumluluk dağıtmada etkili olduğunu ifade etmektedir. Son olarak, araştırmaya katılan katılımcıların yarısından fazlası (%51) uygulanan 360 derece PD sisteminin, girişimcilerin geliştirilmesi için manevi destek sağlama konusunda etkili olduğunu belirtmektedirler. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman uygulanan 360 derece PD sisteminin liderlik konusunda etkili olduğu tespit edilmiştir.

3.1.10.2.2. Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının “Görevi Yönetme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Görevi yönetme kavramı incelendiği zaman, iş dünyasında kişilerin sahip olduğu görevlerinin yönetilmesi, yönlendirilmesi, yapılacak işlerin önceden planlanmasının, zaman yönetimi, oluşabilecek sorunların çözülmesi ve tüm bunların ideale en yakın şekilde gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Ankette yer alan görevi yönetme boyutuna ilişkin ifadeler şunlardır:

Tablo 26 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Görevi Yönetme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
7. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, işletmenin başarısı için yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	7	13	26	86	57
Yüzde (%)	3,7	6,9	13,3	45,7	30,3
8. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, planlama faaliyetlerini etkin yürütmem konusunda yeterlidir.					
Sayı (n)	0	7	29	89	63
Yüzde (%)	0	3,7	15,4	47,3	33,5
9. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanları idare etme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	0	31	52	72	33
Yüzde (%)	0	16,5	27,7	38,3	17,6
10. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, problem çözme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	6	21	31	85	45
Yüzde (%)	3,2	11,2	16,5	45,2	23,9

Araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının uygulanan 360 derece PD sisteminin görevi yerine getirme boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında; katılımcıların %76'sı uygulanan 360 derece PD sisteminin girişimci fikirler üretme konusunda etkili olduğunu belirtmektedirler. Aynı şekilde, katılımcıların %80,8'i planlamanın etkin yönetim için yeterli olduğunu belirtmektedirler. Araştırmaya katılan çalışanların %55,9'unun, uygulanan 360 derece PD sisteminin çalışanların astları idare etme özelliklerini geliştirmelerinde etkili olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca katılımcıların %69,1'i uygulanan 360 derece PD sisteminin çalışanların problem çözme becerilerini geliştirmelerinde etkili olduğunu belirtmektedirler. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman, görevi yönetmenin gerçekleştiği tespit edilmiştir.

3.1.10.2.3. Beyaz Yakalı Çalışanların “Değişime Uyabilmek” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İş hayatında başarılı olabilmenin en önemli boyutlarından olan değişime uyabilme, çalışma hayatında esneklik, işletme kültürüne/iklimine uyabilmeyi, değişimi sezinleyebilme, yeni fikirler üretebilme, işe yeni başlayan çalışanların işletmeye uyumu gibi konuları kapsamaktadır. Ankette yer alan değişime uyabilmek boyutuna ilişkin ifadeler şunlardır:

Tablo 27 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Değişime Uyabilmek Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
11. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, işleme faaliyetlerinde esneklik sağlamam konusunda etkilidir					
Sayı (n)	7	19	43	80	39
Yüzde (%)	3,7	10,1	22,9	42,6	20,7
12. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çevreye ve işletmenin şartlara uyumunu sağlaması konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	0	14	39	90	45
Yüzde (%)	0	7,4	20,7	47,9	23,9
13. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, değişimleri önceden fark edebilmem konusunda etkilidir					
Sayı (n)	0	14	32	91	51
Yüzde (%)	0	7,4	17	48,4	27,1
14. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	10	16	28	86	48
Yüzde (%)	5,3	8,5	14,9	45,7	25,5
15. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yeni çalışmalara kolay uyum sağlamam konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	3	16	39	82	49
Yüzde (%)	1,6	8,5	20,7	43,6	25,5

Araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının, uygulanan 360 derece PD sisteminin değişime uyabilmek boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında; katılımcıların %63,3'lük kısmı uygulanan 360 derece PD

sisteminin işletme işlerinin yapılmasında esnek davranmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde katılımcıların %71,8'i uygulanan 360 derece PD sisteminin çalışanların çevreye ve işletmeye alışmasında kolaylık sağladığını ifade etmektedir. Ayrıca, katılımcıların %75,5 gibi büyük bir oranı uygulanan 360 derece PD sisteminin değişimi önceden sezinleme konusunda etkili olduğunu belirtmektedirler. Araştırma katılımcılarının %71,2'lik kısmı, yeni fikir üretme konusunda uygulanan 360 derece PD sisteminin etkili olduğunu belirtmektedirler. Bununla beraber, katılımcıların %59,1'lik kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin yeni çalışanlara uyum sağlama konusunda etkili olduğunu belirttikler. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman değişime uyabilmenin gerçekleştiği söylenebilir.

3.1.10.2.4. Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının “İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İletişim; karşılıklı görüş alış-verişi, bilgi paylaşımı, yukarıdan aşağıya bazen de aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen bilgi akışıdır. İş hayatında iletişim, karşılıklı etkileşim açısından büyük önem arz etmektedir. Yöneticilerin astlarına karşı, astların yöneticilerine karşı takındıkları üslup işletmenin iletişim akış yönünü de belirlemektedir. Ankette yer alan iletişim boyutuna ilişkin ifadeler şunlardır:

Tablo 28 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının İletişim Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
16. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, düşüncelerini açık, net ve tam olarak ifade etmemde etkilidir.					
Sayı (n)	3	13	19	90	63
Yüzde (%)	1,6	6,9	10,1	47,9	33,5
17. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, başkalarını dinlemem konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	0	10	19	92	67
Yüzde (%)	0	5,3	10,1	48,9	35,6
18. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, diğer departmanlarda yapılan işler hakkında bilgi edinmem konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	7	23	34	78	46
Yüzde (%)	3,7	12,2	18,1	41,5	24,5
19. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların görüşlerini dikkate almam konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	3	13	21	93	58
Yüzde (%)	1,6	6,9	11,2	49,5	30,9

Araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının, uygulanan 360 derece PD sisteminin iletişim boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında; katılımcıların %81,4 gibi büyük bir kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin, düşüncelerinin açık ve net şekilde ifade etmelerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bununla beraber katılımcıların %84,5 gibi yüksek çoğunlukta olan kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin başkalarını dinleme konusunda etkili olduğunu belirtmektedir. Ayrıca katılımcıların %66'lık kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin diğer birimlerde yapılan işler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağladığını belirtmektedir. Tüm bunlarla beraber katılımcıların %80,4'lük kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin çalışanların görüşlerini dikkate alma konusunda etkili olduğunu ifade

etmektedir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman iletişimin sağlandığı söylenebilir.

3.1.10.2.5. Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının “İnsan İlişkileri” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İnsan ilişkileri ya da beşeri ilişkiler kavramı; kişilerin iş arkadaşlarıyla, astlarıyla, yöneticileri ve müşterileri ile kurmuş olduğu tüm etkileşimi kapsamaktadır. Çalışanların motivasyonu, sorunlarının çözüme kavuşturulması gibi birçok unsuru bünyesinde barındırmaktadır. Ankette yer alan insan ilişkileri boyutuna ilişkin ifadeler şunlardır:

Tablo 29 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının İnsan İlişkileri Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
20. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlar arasında işbirliğinin gelişmesi konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	3	14	12	93	66
Yüzde (%)	1,6	7,4	6,4	49,5	35,1
21. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, takım üyelerini başarıya yönlendirmem konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	0	10	16	98	64
Yüzde (%)	0	5,3	8,5	52,1	34
22. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanları motive etmemde etkilidir.					
Sayı (n)	0	7	23	91	67
Yüzde (%)	0	3,7	12,2	48,4	35,6
23. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların sorunlarını anlamam konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	0	10	29	94	55
Yüzde (%)	0	5,3	15,4	50	29,3

Araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının, uygulanan 360 derece PD sisteminin insan ilişkileri boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında; katılımcıların %84,6'lık büyük bir kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin çalışanlar arasında işbirliğinin sağlandığını belirtmektedir. Aynı şekilde; katılımcıların %86,1'lik kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin takım üyelerini başarıya yönlendirme konusunda etkili olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların %84'lük kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin çalışanları motive etmede etkili olduğunu belirtmektedir. Ayrıca katılımcıların %79,3'lük kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin çalışanların sorunlarını anlama konusunda etkili olduğunu belirtmektedir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman insan ilişkilerinin sağlandığı söylenebilir.

3.1.10.2.6. Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının “Sonuç Üretme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Sonuç üretme; yapılan işlerin takip edilmesi, istenilen şekilde sonuçlandırılması, sonuçların değerlendirilmesi ve rapor edilmesi gibi konuları içermektedir. Ayrıca, çalışanların bağımsız şekilde işlerine devam edebilme yeteneğinin kazanılması bir diğer incelenen başlıktır. Ankette yer alan sonuç üretme boyutuna ilişkin ifadeler şunlardır:

Tablo 30 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Sonuç Üretim Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
24. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, bağımsız iş görme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	6	20	29	88	45
Yüzde (%)	3,2	10,6	15,4	46,8	23,9
25. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yapılan işlerde başarılı sonuçlar almam konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	3	19	32	92	42
Yüzde (%)	1,6	10,1	17	48,9	22,3
26. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yapılan işleri takip etmemde etkilidir.					
Sayı (n)	6	17	22	91	52
Yüzde (%)	3,2	9	11,7	48,4	27,7
27. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yapılan işlerin sonuçlarını değerlendirmem konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	3	17	19	85	64
Yüzde (%)	1,6	9	10,1	45,2	34

Araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının uygulanan 360 derece PD sisteminin sonuç üretim boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında; katılımcıların %70,7'lik kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin bağımsız iş görebilme yeteneğinin kazanılmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde katılımcıların %71'lik kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin yapılan işlerde başarılı sonuç alma konusunda katkısı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca katılımcıların %75,7'lik kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin yapılan işleri takip etme konusunda yarar sağladığını belirtmektedir. Katılımcıların %79,2'lik kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin yapılan işlerin sonucunun değerlendirilmesi konusunda etkili

olduğunu belirtmektedir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman sonuç üretmenin gerçekleştiği söylenebilir.

3.1.10.2.7. Hazır Giyim Sektörü Çalışanların “Personeli Yetiştirme ve Geliştirme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Personel yetiştirme ve geliştirme; mesleki tecrübe, işletmedeki kıdem, bilgi, tecrübe gibi birçok unsurdan beslenen bir kavram niteliğindedir. Çalışanlar işten ayrılmaları, emekli olmaları, rahatsız olmaları vb. gibi nedenlerden dolayı işletmede bulunmamalarından doğan zararı minimize etmek amacı ile personel yetiştirme ve geliştirme yöntemlerine başvurabilmektedir. Ankette yer alan personel yetiştirme ve geliştirme boyutuna ilişkin ifadeler şunlardır:

Tablo 31 Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Personel Yetiştirme ve Geliştirme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

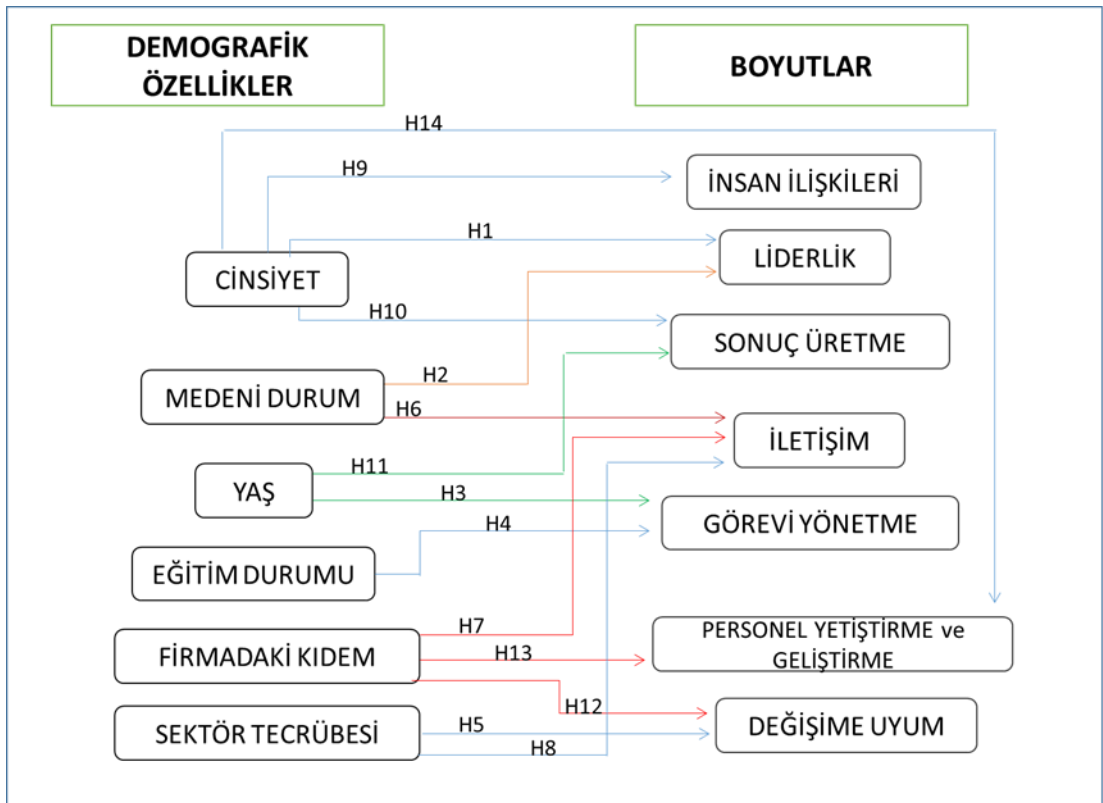
	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
28. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, işletmede yetki devrini kullanmam konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	0	13	33	91	51
Yüzde (%)	0	6,9	17,6	48,4	27,1
29. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların gelişimini desteklemem konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	0	13	36	85	54
Yüzde (%)	0	6,9	19,1	45,2	28,7
30. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanları bireysel yeteneklerine göre yetiştirmem konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	7	16	31	89	45
Yüzde (%)	3,7	8,5	16,5	47,3	23,9
31. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlara uygun bir çalışma ortamı sağlamam konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	6	17	23	97	45
Yüzde (%)	3,2	9	12,2	51,6	23,9
32. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların performansını düzenli takip etmem konusunda etkilidir.					
Sayı (n)	0	8	16	98	66
Yüzde (%)	0	4,3	8,5	52,1	35,1

Araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının, uygulanan 360 derece PD sisteminin personel yetiştirme ve geliştirme boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında; katılımcıların %75,5'lik kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin yetki devrini kullanma konusunda etkisi olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde, katılımcıların %73,9'luk kısmı uygulanan 360 derece PD sisteminin çalışanların gelişimi konusunu desteklemede etkisi olduğunu belirtmektedir. Bununla beraber katılımcıların %71,2'lik kısmı

uygulan 360 derece PD sisteminin, astların sahip oldukları yeteneklere göre geliştirilmesinde önemli unsur olduğunu belirtmektedir. Ayrıca katılımcıların %75,5'lik kısmı çalışmalarına uygun ortam koşullarının sağlanması gerektiğine, uygulanan 360 derece PD sisteminin etkisi olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte katılımcıların %87,2'lik kısmı, uygulanan 360 derece PD sisteminin astların performanslarının düzenli olarak kontrolünde etkili olduğunu belirtmektedir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman personel yetiştirme ve geliştirmenin gerçekleştiği söylenebilir.

Hipotezleri değerlendirme aşamasında aşağıdaki tabloda belirtilen ve araştırma modelinde yer alan tez çalışmasındaki 14 adet hipotez incelenmiştir. Bu hipotezlerin seçilmesinin nedeni günlük İK faaliyetlerinde en sık karşılaşılanlar olmaları ve önemlilik arz etmelerindedir.

Tablo 32 Temel Araştırma Modeli



3.1.11. Araştırmada Kullanılan Ölçekler Ve Demografik Faktörlerle Geliştirilen Hipotezlerin Kabul Edilebilirliğine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın bu aşamasında, anketlerde yer alan boyutlar ve demografik özellikler kapsamında hazırlanan hipotezlerin kabul edilebilirliği ya da reddedilebilirliği incelenmeye çalışılmıştır. Soru dağılım sırasına göre geliştirilen 14 adet hipotezin sıfır hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H₁:Anketin “Liderlik” boyutu ile firma çalışanlarının “Cinsiyet” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 33 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Liderlik Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

LİDERLİK	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
ERKEK	92	3,9583	,73156	0,309	0,579
KADIN	96	4,0174	,72486		
Total	188	3,9885	,72680		

$P=0,579>0,05$ olduğundan, H_1 'in sıfır hipotezi kabul edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *liderlik boyutu* ile araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının *cinsiyet* değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

H₂:Anketin “Liderlik” boyutu ile firma çalışanlarının “Medeni Hâl” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 34 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Liderlik Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

LİDERLİK	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
EVLİ	121	4,1157	,74562	10,958	0,001
BEKÂR	67	3,7587	,63450		
Total	188	3,9885	,72680		

$P=0,001<0,05$ olduğundan sıfır hipotezi reddedilir, alternatif hipotez kabul edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *liderlik boyutu* ile araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının *medeni durum* değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

H₃:Anketin “Görevi Yönetme” boyutu ile firma çalışanlarının “Yaş” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 35 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Görevi Yönetme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

GÖREVİ YÖNETME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
25 VE ALTI	16	3,2344	,50389	4,201	0,700
26-35 ARASI	120	3,8917	,77969		
36-45 ARASI	46	3,9348	,69808		
46 VE ÜZERİ	6	3,6250	,68465		
Total	188	3,8378	,75750		

$P=0,700>0,05$ olduğundan, H_3 'ün sıfır hipotezi kabul edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *görevi yönetme boyutu* ile araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının *yaşları* değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

H₄:Anketin “Görevi Yönetme” boyutu ile firma çalışanlarının “Eğitim Durumu” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 36 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Görevi Yönetme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

GÖREVİ YÖNETME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
İLKOKUL	30	4,2250	,23988	23,913	0,000
LİSE	69	4,0435	,70705		
ÖNLİSANS	9	4,5833	,45069		
LİSANS	45	3,7611	,55636		
MASTER/DOKTORA	35	3,0071	,75850		
Total	188	3,8378	,75750		

$P=0,000<0,05$ olduğundan H_4 'ün sıfır hipotezi red edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *görevi yönetme boyutu* ile araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının *eğitim durumu* değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Sig. Değeri 0,0000 olduğundan hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek için post hoc analizi yapılmıştır. Yapılan incelemeler sonucu master/doktora değişkeninde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 37 Hipotez 4 Post-Hoc Analizi

GOREVİYONETME	Scheffe	İLKOKUL	LİSE	ÖNLİSANS	MASTER/DOKTORA	İLKOKUL	LİSE	ÖNLİSANS	MASTER/DOKTORA	
						,18152	,13571	,774	-,2408	,6038
						-,35833	,23584	,680	-,10923	,3756
						,46389	,14626	,043	,0087	,9190
						1,21786	,15440	,000	,7374	1,6983
		LİSE				-,18152	,13571	,774	-,6038	,2408
			LİSE			-,53986	,21992	,202	-,12242	,1445
				LİSE		,28237	,11890	,232	-,0877	,6524
					LİSE	1,03634	,12877	,000	,6356	1,4371
		ÖNLİSANS				,35833	,23584	,680	-,3756	1,0923
			ÖNLİSANS			,53986	,21992	,202	-,1445	1,2242
				ÖNLİSANS		,82222	,22659	,012	,1171	1,5274
					ÖNLİSANS	1,57619	,23192	,000	,8545	2,2979
		LİSANS				-,46389	,14626	,043	-,9190	-,0087
			LİSANS			-,28237	,11890	,232	-,6524	,0877
				LİSANS		-,82222	,22659	,012	-,15274	-,1171
					LİSANS	,75397	,13985	,000	,3188	1,1892
		MASTER/DOKTORA				-,121786	,15440	,000	-,16983	-,7374
			MASTER/DOKTORA			-,103634	,12877	,000	-,14371	-,6356
				MASTER/DOKTORA		-,157619	,23192	,000	-,22979	-,8545
					MASTER/DOKTORA	-,75397	,13985	,000	-,11892	-,3188

H₅:Anketin “Değişime Uyabilmek” boyutu ile firma çalışanlarının “Sektördeki Tecrübesi” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 38 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Değişime Uyabilme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Sektördeki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞİME UYABİLME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
1 YIL VE DAHA AZ	11	3,4545	,49873	7,854	0,000
2-5 YIL ARASI	49	3,4735	,81822		
5-8 YIL ARASI	40	3,7100	,84118		
9-12 YIL ARASI	58	4,0034	,74598		
12 YIL VE ÜZERİ	30	4,3200	,48309		
Total	188	3,8213	,79435		

$P=0,000 < 0,05$ olduğundan H_5 'in sıfır hipotezi red edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *değişime uyabilme boyutu* ile araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının *sektördeki tecrübe*

durumu değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Sig. Değeri 0,0000 olduğundan hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek için post hoc analizi yapılmıştır. Yapılan incelemeler sonucu *12 yıl ve üzeri* değişkeninde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 39 Hipotez 5 Post-Hoc Analizi

DEĞİŞİMEUYABİLME	Scheffe	1 YIL VE DAHA AZ	2-5 YIL ARASI					
			5-8 YIL ARASI	-,01892	,24750	1,000	-,7891	,7613
			9-12 YIL ARASI	-,25545	,25256	,906	-1,0414	,5305
			12 YIL VE ÜZERİ	-,54890	,24396	,285	-1,3081	,2103
				-,86545	,26148	,030	-1,6792	-,0518
		2-5 YIL ARASI	1 YIL VE DAHA AZ	,01892	,24750	1,000	-,7513	,7891
			5-8 YIL ARASI	-,23653	,15808	,692	-,7285	,2554
			9-12 YIL ARASI	-,52998	,14394	,011	-,9779	-,0820
			12 YIL VE ÜZERİ	-,84653	,17197	,000	-1,3817	-,3114
		5-8 YIL ARASI	1 YIL VE DAHA AZ	,25545	,25256	,906	-,5305	1,0414
			2-5 YIL ARASI	,23653	,15808	,692	-,2554	,7285
			9-12 YIL ARASI	-,29345	,15247	,450	-,7679	,1810
			12 YIL VE ÜZERİ	-,61000	,17917	,023	-1,1676	-,0524
		9-12 YIL ARASI	1 YIL VE DAHA AZ	,54890	,24396	,285	-,2103	1,3081
			2-5 YIL ARASI	,52998	,14394	,011	,0820	,9779
			5-8 YIL ARASI	,29345	,15247	,450	-,1810	,7679
			12 YIL VE ÜZERİ	-,31655	,16683	,465	-,8357	,2026
		12 YIL VE ÜZERİ	1 YIL VE DAHA AZ	,86545	,26148	,030	,0518	1,6792
			2-5 YIL ARASI	,84653	,17197	,000	,3114	1,3817
			5-8 YIL ARASI	,61000	,17917	,023	,0524	1,1676
			9-12 YIL ARASI	-,31655	,16683	,465	-,2026	,8357

H₆:Anketin “İletişim” boyutu ile firma çalışanlarının “Medeni Hâl” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 40 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin İletişim Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

İLETİŞİM	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
EVLİ	121	4,0723	,70077	5,166	0,820
BEKÂR	67	3,8097	,85401		
Total	188	3,9787	,76710		

$P=0,820>0,05$ olduğundan, H₆ ‘nın sıfır hipotezi kabul edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *iletisim boyutu* ile araştırmaya

katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının *medeni durum* değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

H₇:Anketin “İletişim” boyutu ile firma çalışanlarının “Firmadaki Kıdemi” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 41 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin İletişim Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Firmadaki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

İLETİŞİM	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
1 YIL VE DAHA AZ	54	3,9769	,49827	0,128	0,944
2-5 YIL ARASI	113	3,9624	,86617		
5-8 YIL ARASI	18	4,0833	,86177		
9-12 YIL ARASI	3	4,0000	0,00000		
Total	188	3,9787	,76710		

$P=0,944>0,05$ olduğundan, H_7 'nin sıfır hipotezi kabul edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *iletişim boyutu* ile araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının *firmadaki kıdem* değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

H₈:Anketin “İletişim” boyutu ile firma çalışanlarının “Sektördeki Tecrübesi” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 42 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin İletişim Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Sektördeki Tecrübesine Göre Karşılaştırılması

İLETİŞİM	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
1 YIL VE DAHA AZ	11	3,9545	,41560	2,053	0,890
2-5 YIL ARASI	49	3,7449	,94853		
5-8 YIL ARASI	40	3,9438	,84635		
9-12 YIL ARASI	58	4,1422	,72716		
12 YIL VE ÜZERİ	30	4,1000	,28315		
Total	188	3,9787	,76710		

$P=0,890>0,05$ olduğundan, H_8 'in sıfır hipotezi kabul edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *iletişim boyutu* ile araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının *sektör tecrübesi* değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

H_9 :Anketin “İnsan İlişkileri” boyutu ile firma çalışanlarının “Cinsiyet” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 43 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin İnsan İlişkileri Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

İNSAN İLİŞKİLERİ	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
ERKEK	92	4,1359	,78395	0,261	0,610
KADIN	96	4,0807	,69348		
Total	188	4,1077	,73767		

$P=0,610>0,05$ olduğundan, H_9 'un sıfır hipotezi kabul edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *insan ilişkileri boyutu* ile

araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının *cinsiyet* değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

H₁₀:Anketin “Sonuç Üretme” boyutu ile firma çalışanlarının “Cinsiyet” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 44 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Sonuç Üretme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

SONUÇ ÜRETME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
ERKEK	92	3,7011	,98075	6,302	0,800
KADIN	96	4,0286	,80285		
Total	188	3,8684	,90691		

$P=0,800>0,05$ olduğundan, H_{10} 'un sıfır hipotezi kabul edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *sonuç üretme boyutu* ile araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının *cinsiyet* değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

H₁₁:Anketin “Sonuç Üretme” boyutu ile firma çalışanlarının “Yaş” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 45 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Sonuç Üretme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanların Yaşa Göre Karşılaştırılması

SONUÇ ÜRETME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
25 VE ALTI	16	3,1406	,73580	4,261	0,710
26-35 ARASI	120	3,9083	,88577		
36-45 ARASI	46	3,9674	,96983		
46 VE ÜZERİ	6	4,2500	0,00000		
Total	188	3, 8684	,90691		

$P=0,710>0,05$ olduğundan, H_{11} 'in sıfır hipotezi kabul edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *sonuç üretme boyutu* ile araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının *yaş* değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

H_{12} :Anketin “Değişime Uyabilmek” boyutu ile firma çalışanlarının “Firmadaki Kıdemi” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 46 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Değişime Uyabilme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Firmadaki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞİME UYABİLME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
1 YIL VE DAHA AZ	54	3,6926	,49862	1,676	0,741
2-5 YIL ARASI	113	3,8230	,88832		
5-8 YIL ARASI	18	4,1667	,88451		
9-12 YIL ARASI	3	4,0000	0,00000		
Total	188	3,8213	,79435		

$P=0,741>0,05$ olduğundan, H_{12} 'nin sıfır hipotezi kabul edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *değişime uyabilme boyutu* ile araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının firmadaki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

H_{13} :Anketin “Personel Yetiştirme ve Geliştirme” boyutu ile firma çalışanlarının “Firmadaki Kıdemi” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 47 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Personel Yetiştirme ve Geliştirme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Firmadaki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

PERSONEL YETİŞTİRME ve GELİŞTİRME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
1 YIL VE DAHA AZ	54	3,9000	,58761	2,286	0,790
2-5 YIL ARASI	113	3,9044	,80848		
5-8 YIL ARASI	18	4,2000	,60585		
9-12 YIL ARASI	3	4,8000	0,00000		
Total	188	3,9457	,73640		

$P=0,790>0,05$ olduğundan, H_{13} 'ün sıfır hipotezi kabul edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *Personel Yetiştirme ve Geliştirme boyutu* ile araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının *firmadaki kıdem* değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

H_{14} :Anketin “Personel Yetiştirme ve Geliştirme” boyutu ile firma çalışanlarının “Cinsiyet” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 48 Uygulanan 360 Derece PD Sisteminin Personel Yetiştirme ve Geliştirme Boyutu ile Hazır Giyim Sektörü Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

PERSONEL YETİŞTİRME ve GELİŞTİRME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
ERKEK	92	3,9565	,70028	0,038	0,913
KADIN	96	3,9354	,77296		
Total	188	3,9457	,73640		

$P=0,913>0,05$ olduğundan, H_{14} 'ün sıfır hipotezi kabul edilir. Bu durumda uygulanan 360 derece PD sisteminin *Personel Yetiştirme ve Geliştirme boyutu* ile araştırmaya katılan hazır giyim sektörü çalışanlarının *cinsiyet* değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma kapsamında 2012 yılı İSO 1000 şirket listesinde yer alan hazır giyim sektöründe hizmet veren firmalardan 360 derece PD sistemi uygulayan işletme çalışanlarının bakış açıları incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmada hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren şirket yönetici ve çalışanlarının demografik özelliklerine göre 360 derece PD yönteminin boyutlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma dâhilinde uygulanan 360 derece PD sistemi 7 boyut altında incelenmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerinin frekans dağılımları incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılan kadın sayısının 96, erkek sayısının ise 92 olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %51,1'ini kadınlar oluştururken %48,9'unu erkekler oluşturmaktadır. Görülmektedir ki az farkla da olsa kadın katılımcıların sayısı daha fazladır. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığı zaman 120 katılımcının 26-35 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bu sayının katılımcıların %63,8 gibi yarısından fazla bir oranı kapsadığı söylenebilir. Medeni durum özelliğinin dağılımına bakıldığında; katılımcılardan 121 kişinin evli ve 67 kişinin bekâr olduğu görünmektedir. Araştırma kapsamında katılımcıların yarısından fazlası (%64,4) evlidir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde 69 kişinin lise mezunu ve 45 kişinin lisans mezunu olduğu görünmektedir. Hazır giyim sektörü çalışanlarının lise (%36,7) ve lisans (%23,9) eğitim durumlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırma kapsamında katılımcılardan 152 kişi idari görevde bulunurken 36 kişi işletme/üretim bölümünde görevde bulunmaktadır. Araştırma, katılımcıların toplam aylık gelirleri incelendiğinde diğerlerine oranla 1501 TL-2500 TL arasında ücret alan 62 çalışan olduğunu göstermektedir. Bu da göstermektedir ki her üç katılımcıdan biri (%33) bu aralıkta ücret almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların sektördeki tecrübe dağılımları incelendiği

zaman 9-12 yıl arası tecrübeye sahip 58 kişi olduğu ve katılımcıların %30,9'unu oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları firmadaki kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde 113 kişinin 2-5 yıl arası kıdeme sahip olduğu ve bu sayının da tüm katılımcıların %61,1'ini oluşturduğu görülmektedir. Hazır giyim çalışanlarının firmadaki kıdemlerinin yüksek olmadığı görülmektedir. Araştırma kapsamında çalışanlara yöneltilen PD sisteminin taşıması gereken özellikler arasında, 99 kişi "Güvenirlilik" olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların yarısından fazlası(%52,7), PD sisteminde güvenin önemli olduğunu belirtmektedir. Ortalama değerler kıyaslanırken ileri sürülen hipotezlerin tamamında H_0 hipotezleri kurulmuştur. Araştırmanın H_0 hipotezleri incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

Birinci hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının cinsiyet durumu ile uygulanan 360 derece PD sisteminin liderlik boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,579>0,05$ olduğundan, H_1 'in sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin liderlik boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının cinsiyet durumu arasında ilişki yoktur.

İkinci hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının medeni durumları ile uygulanan 360 derece PD sisteminin liderlik boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,001<0,05$ olduğundan, H_2 'nin sıfır hipotezi reddedilmiş, alternatif hipotez kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin liderlik boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Üçüncü hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının yaş durumu ile uygulanan 360 derece PD sisteminin görevi yönetme boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,700>0,05$ olduğundan, H_3 'ün sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin görevi yönetme boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının yaş değişkeni arasında ilişki yoktur.

Dördüncü hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının eğitim durumları ile uygulanan 360 derece PD sisteminin görevi yönetme boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,000<0,05$ olduğundan, H_4 'ün sıfır hipotezi reddedilmiş, alternatif hipotez kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin görevi yönetme boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Beşinci hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının sektördeki tecrübeleri ile uygulanan 360 derece PD sisteminin değişime uyabilme boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,000<0,05$ olduğundan, H_5 'in sıfır hipotezi reddedilmiş, alternatif hipotez kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin değişime uyabilme boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının sektördeki tecrübe değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Altıncı hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının medeni durum değişkeni ile uygulanan 360 derece PD sisteminin iletişim boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,820>0,05$ olduğundan, H_6 'nın sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin iletişim boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının medeni durum değişkeni arasında ilişki yoktur.

Yedinci hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının firmadaki kıdem durumları ile uygulanan 360 derece PD sisteminin iletişim boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,944>0,05$ olduğundan, H_7 'nin sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin iletişim boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının kıdem durumları değişkeni arasında ilişki yoktur.

Sekizinci hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının sektördeki tecrübe durumu ile uygulanan 360 derece PD sisteminin iletişim boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,890>0,05$

olduğundan, H_8 'in sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin iletişim boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının sektör tecrübesi değişkeni arasında ilişki yoktur.

Dokuzuncu hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının cinsiyet durumu ile uygulanan 360 derece PD sisteminin insan ilişkileri boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,610>0,05$ olduğundan, H_9 'un sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin insan ilişkileri boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının cinsiyet değişkeni arasında ilişki yoktur.

Onuncu hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının cinsiyet durumu ile uygulanan 360 derece PD sisteminin sonuç üretme boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,800>0,05$ olduğundan, H_{10} 'un sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin sonuç üretme boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının cinsiyet değişkeni arasında ilişki yoktur.

On birinci hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının yaş durumu ile uygulanan 360 derece PD sisteminin sonuç üretme boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,710>0,05$ olduğundan, H_{11} 'in sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin sonuç üretme boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının yaş değişkeni arasında ilişki yoktur.

On ikinci hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının firmadaki kıdem durumu ile uygulanan 360 derece PD sisteminin değişime uyabilme boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,741>0,05$ olduğundan, H_{12} 'nin sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin değişime uyabilme boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının firmadaki kıdem durumu değişkeni arasında ilişki yoktur.

On üçüncü hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının firmadaki kıdem durumu ile uygulanan 360 derece PD sisteminin personel yetiştirme ve geliştirme boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,790>0,05$ olduğundan, H_{13} 'ün sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin personel yetiştirme ve geliştirme boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının firmadaki kıdem durumu değişkeni arasında ilişki yoktur.

On dördüncü hipotez kapsamında hazır giyim sektörü çalışanlarının cinsiyet durumu ile uygulanan 360 derece PD sisteminin personel yetiştirme ve geliştirme boyutu arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülmüştür. $P=0,913>0,05$ olduğundan, H_{14} 'ün sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermiştir ki uygulanan 360 derece PD sisteminin personel yetiştirme ve geliştirme boyutu ile hazır giyim sektörü çalışanlarının cinsiyet değişkeni arasında ilişki yoktur.

ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular kapsamında hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmalara bazı önerilerde bulunmak mümkündür.

Yapılan araştırma sonuçları göstermiştir ki, en ideal performans değerlendirme sistemi 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Bunun nedenleri arasında, birden fazla değerlendirici tarafından PD yapılıyor olması, birçok boyut yönünden çalışanı değerlendiriyor olması bunlardan sadece bir kaçıdır.

360 derece performans değerlendirme uygulanırken, güvenilirlik kavramına özen gösterilmelidir. Değerlendirilen çalışanların, PD sonucunda

ortaya çıkan verilerin objektifliğine ikna olması ve güvenmesi için bu kaçınılmaz bir öneridir.

360 derece PD sisteminin en büyük yararlarından birisi de personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir. Kıdemli ve tecrübeli çalışanların, 360 derece PD sonucuna göre değişime ve gelişime ihtiyacı olan çalışanlara koçluk/mentorluk yapması önerilir.

Sonuç olarak, araştırma detayları incelendiğinde 360 derece PD sistemi hazır giyim sektörü için, uygulanması en ideal PD sistemi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, uygulanan 360 derece PD sisteminin, hazır giyim sektörü çalışanları tarafından değerlendirilmesini incelemiştir. Bu araştırma 2012 yılı İSO 1000 şirket listesinde bulunan hazır giyim sektörü şirketleriyle sınırlıdır. Bundan sonra 360 derece PD sistemi üzerinde araştırma yapacak araştırmacılara, 2013 ve daha sonraki yıllarda yayınlanacak İSO 1000 şirket listesinde bulunan hazır giyim sektörü şirketlerini incelemeleri önerilir. Ayrıca, bu alan diğer sektörlerde de inceleme yapılmaya açık bir durumdadır ve bunun değerlendirilmesi önerilir. Ayrıca hazır giyim sektöründe faaliyet gösterip, 360 derece PD sistemini uygulamayan şirketlere 360 derece PD sisteminin uygulanması önerilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

1. **1982 Anayasası** 2.Bölüm, X. Kanun önünde eşitlik Madde:10
2. BARUTÇUGİL, İsmet, "**Performans Yönetimi**", İstanbul: Kariyer Developer, 2002
3. BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004
4. BENLİGİRAY, Serap, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-ofset, 2013
5. BENLİGİRAY, Serap, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, 2013
6. BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2010
7. ERDEMİR, Erkan, **Performans Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, 2013
8. FERECOV, Rakif, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Uygulama**, Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları, 2011
9. GÜRÜZ, Demet ve YAYLACI, Gaye Özdemir, "**İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**", İstanbul: MediaCat, 2009
10. KALAYCI, Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009,
11. ÖZDEN, Mehmet Cemil, "**İK Şapkalı Yönetici**", İstanbul: Akis Yayınları, 2008
12. SADULLAH, Ömer, **İnsan Kaynakları** Beta Yayınları, 2010
13. SAVAŞ, Tuğrul, "**Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**", İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, 2006

- 14.ŞİMŞEK, M.Şerif, ” **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**”, Ankara: Gazi Kitapevi, 2007
- 15.TAHİROĞLU, Figen, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2002
- 16.UYARGİL, Cavide, **Performans ve Kariyer Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, 2013 ÖZDEN, Cemil, “**Kariyer Planlaması ve Yönetimi**” İstanbul: Ödül Yayınları, 2010

MAKALELER

1. AKBABA, Atilla ve GÜNLÜ, Ebru , “Otel İşletmelerinde İş Gören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İKY İle Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde **Bir Araştırma**”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi**, Cilt12, Sayı:11, 2008
2. AKIN, Özden ve ERDOST ÇOLAK, Hayat Ebru , “İKY Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2012
3. ALABDULJADER, Salah A.” The Extent to Which Human Resources Managers in the Kuwaiti Insurance Sector Perceived the Modern Roles Human Resources Management”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, cilt:2, sayı:8, Yıl:2012
4. ALAÇI, Ali Erkan , "Türk Polis Teşkilatında İKY de İş Analizlerinin İşe Alma ve Müfredatlarının Oluşturulmasında Ki Önemi", **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt:12, Sayı:4, 2009
5. Alayoğlu, Nihat, “İKY de Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2010
6. AYYILDIZ ÜNLÜ, Nazlı Ayşe ve KEÇECİOĞLU, Tamer , “İKY den "Stratejik" İKY ne Geçiş", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:9, Sayı:4, 2009

7. BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve ERSOY YILMAZ, Sevdije , “İş Etiği ve İKY İlişkisi: İKY Fonksiyonu Bazında Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2012
8. BENLİGİRAY, Serap ve GEYLAN, Aslı, “İKY'nin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2010
9. BLAGA, Petruța ve Jozsef, Boer” Increasing human resource efficiency in the production process”, **International Conference Interdisciplinarity in Engineering**, Cilt:12, Sayı:7, Yıl:2014
10. BOYACI, Adnan, "Okullarda İKY", **Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları**, No:967, 2008
11. CAMGÖZ, Selin Meyin ve ALPERTEN, İ.Nurdan, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2006
12. CHLÍVÍCKAS, Eugenijus, ” International cooperation and innovations for developing human resources system”, **Social and Behavioral Sciences**, Cilt:110, Yıl:2014
13. ÇINAR, Orhan ve ARSLAN, İmran , “Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Yetkinliklerinin İncelenmesi”, **C.Ü.İİBF Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, 2011
14. DEMİR, Yeter ve ÇAVUŞ, Mustafa Fedai , “İKP Etkinliğinde İK Bilgi Sistemi”, **Akademik Bakış**, Cilt:1694, Sayı:20, 2010
15. DEMYEN, Suzana ve Lala-Popa, Ioan, ” Relevance of Wage for an Efficient Human Resource Management in a Period of Crisis”, **International Conference Interdisciplinarity in Engineering**, Cilt:6 Sayı:7, Yıl:2013
16. DERELİ, Beliz, “Çok Uluslu İşletmelerde İKY”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı:7, 2005

17. DİKİLİ, Ali, "Yeni Kariyer Yaklaşımlarına Yönelik Değerlendirmeler", **S.Ü.İİBF Dergisi**, Cilt:17, S:12, 2012
18. EL-HAJJİ, Muhammad Ali, " The Effect of Office Politics upon the Implementation and Management of the Job Evaluation Programme: An Analytical View", **International Journal of Human Resource Studies**, Cilt:4, Sayı:1, Yıl:2014
19. ELİTAŞ, Cemal ve AĞCA, Veysel, "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, S:2, 2011
20. FAPOHUNDA ve Tinuke. M, " An Exploration of Gender Based Differences in Workplace Values", **International Journal of Human Resource Studies**, Cilt:3, Sayı:3, Yıl:2013
21. FAPOHUNDA ve Tinuke. M, " Towards Successful Outsourcing of Human Resource Functions", **International Journal of Human Resource Studies**, Cilt:3, Sayı:3, Yıl:2013
22. FERECOV, Rakif, "Azerbaycan işletmelerinde Personel Yönetiminden İKY ne Geçiş", **Journal of Azerbaijani Studies**, Cilt.8, No:3, 2004
23. FİLİZÖZ, Berrin , "İKY de Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği", **C.Ü.İİBF Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2003
24. GÖK, Sibel, "Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2009
25. HALİS, Muhsin ve UĞURLU, Özlem , "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi", **Endüstri İlişkileri ve İK Dergisi**, Cilt:10, S:2, 2008
26. HELVACI, M.Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi EBF Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1-2, 2002
27. IŞIK, Volkan, "Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İKY: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:11, Sayı:9, 2009

28. İTİKA, Josephat Stephen, " Fundamentals Of Human Resource Management", **African Public Administration And Management Journal**, cilt:2, Yıl:2011
29. İZVERCİAN, Monica ve Diğerleri, " The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise", **Social and Behavioral Sciences**, Cilt:124, Yıl:2014
30. İLLEZ, A.Aslı ve GÜNER, Mücella, "Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", **Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi**, Cilt:1, Sayı:5, 2008
31. KESER, Aşkın, "Çok Uluslu Şirketler ve Çok Uluslu Şirketlerde İKY Yaklaşımı", **Akademik Bakış**, Cilt:1691, Sayı:1, 2004
32. KHAN, Danish Maqsood" HR as a Strategic Partner: A Critical Review", **International Journal of Human Resource Studies**, Cilt:4, Sayı:1, Yıl:2014
33. KILINÇ, İzzet, KIRGIN, Said ve MESCİ, Muammer, "Türkiye'deki Seyahat Acentelerinin Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:24, Sayı:1, 2010
34. KOSA, Gözde, "Örgüt Kültürünün Değişimde İKY'nin Rolüne İlişkin Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt.8, no.2, 2011
35. KÖROĞLU, Özlem Taner, "Türkiye'de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü", **Türk İdari Dergisi**, Cilt.169, 2010
36. MAIER, Andreea ve Diğerleri, " Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization", **World Conference On Business, Economics And Management**, Cilt:109, Sayı:2, Yıl:2013
37. MARANGOZ, Mehmet ve BİBER, Levent, "İşletmelerin Pazar Performansı ile İK Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, No:2, 2007

- 38.MERCİN, Levent, "İKY'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği", **Elektronik SBD**, C.4, S.14, 2005
- 39.MURAT, Güven ve AÇIKGÖZ Banu, "Yöneticilerin Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", **ZKÜ SBE Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2007
- 40.ORHAN, Kamil, "ABD 'de ve Avrupa'da İKY Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırması: Avrupa İK Yaklaşımı Mümkündür? "**Ege Akademik Bakış**, Cilt.10, S.1, 2010
- 41.ÖKSÜZ, Burcu, "E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerin Kullanımı ve Konu Üzerinde Bir Araştırma", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:12, 2011
- 42.ÖZDEMİR, Ekrem ve AKPINAR, Ali Talip, "Konaklama İşletmelerinde İKY Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatillerinde İK Profili", **Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2002
- 43.RAUDELİÜNIENÉ, Jurgita ve MEİDUTÉ, Ieva, " Analysis of factors motivating human resources in public sector", **Social and Behavioral Sciences**, Cilt:110, Yıl:2014
- 44.SAİTUA, Ainhoa, ANDİCOECHEA, Lorea ve ALBİZU, Eneka, " Human resources information in the Management Report of the top Spanish companies", **Social and Behavioral Sciences**, Cilt:109, Yıl:2014
- 45.SALDAMLİ, Asım , "İKY de Bilişim Teknolojisi Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:7, Sayı:13, 2008
- 46.ŞAHİN, Ali, "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmelik Etkinlik", **Maliye Dergisi**, Sayı:159, S:2, 2010
- 47.ŞAHİN, Serenat, "OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi'nde İKY'nin Yeri ve Önemi", **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:33, 2013
- 48.TAK, Bildin, SAYILAR, Yücel ve KAYMAZ, Kurtuluş, "Yetkinliklere Dayalı İKY ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2007

49. TOZKOPARAN, Güler ve VATANSEVER, Çiğdem , “Farklılıklar Yönetimi: İK Yöneticilerinin Farklılıklar Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı:21, 2011
50. TUNÇEL, Polat, "Değişen İKY Anlayışında Kariyer Yönetimi", **On dokuz Mayıs Üniversitesi EBF Dergisi**, Cilt.31, No1, 2012
51. ÜNAL, Ayşe, “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İK İşlevleri ve İKY Sisteminde Ücretlendirme”, **Kamu-İş Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2002
52. ÜNAL, Ömer Faruk , “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Farklı Bir Yaklaşım Olarak Kurum Üniversiteleri”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:10, s:19, 2011
53. YEŞİLTAŞ, Mehmet, TEMİZKAN, Rahman ve TEMİZKAN, Pınar , “Türkiye’deki Konaklama İşletmelerinin İş Başvuru Formlarında Ayrımcılık”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, 2010
54. YILMAZ, Hüseyin, “Bilgiye Dayalı Organizasyona İlişkin Özelliklerin Stratejik İKY’ne Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi**, Cilt:7, 2012
55. YİĞİT, Sema ve YİĞİT, Alperen M. “Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:32, No:2, 2011
56. YUMUŞAK, Sedat ve SEZEN KIŞLALIOĞLU, Ruşen, "İşletmeler Üzerinde İK Planlamasının Yeri ve Önemi Üzerine Bir Alan Uygulaması", **Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt.36, 2013
57. YÜCELER, Aydan, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklim İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt:22, 2009
58. ZAIM, Halil, “İKY Açısından İş Etiği”, **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt:1, Sayı, 2, 2008

TEZLER

1. AKAR, Sibel, "Çağrı Merkezlerinde Performans Değerlendirmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010
2. AKÇAKAYA, Murat, "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", **Karadeniz Araştırmaları**, Cilt:3, sayı:32, 2012
3. AKŞİT, Fatih, "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", **Sakarya Üniversitesi SBE**, Adapazarı, 2008
4. AKTAŞ, Erdem, "Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2010
5. ALTAN, Yakup, "Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta, 2005
6. ALTUNKAYA, Kübra, "Örgütsel Güven İle İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2011
7. ATA, Burcu, "Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi SBE, Ankara, 2008
8. ATMACA, Deniz, "İstanbul İlindeki Özel Bir Sağlık Grubunda Çalışan Hemşirelerin Performans Değerlendirmesi Görüşmelerinin İncelenmesi"**(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Haliç Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010
9. BAĞRIAÇIK, İsmail, "Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi SBE, Zonguldak, 2009

10. BİLECEN, Murat, "İşletmelerde Performans Değerlemesinin Ücret Yönetimine Etkisi" **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2007
11. CİN, Gamze İşlek, "360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi ile İş görenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2010
12. ÇAKIR, Murat, "Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin Performans Değerlendirmelerinin Eğitim Kalitesine Etkisi", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi EBE, Ankara, 2008
13. ÇALIŞKAN, Aynur, "Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Gören Bulma ve Seçme Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2011
14. ÇOLAK, Cafer, "Performans Kavramı, Değerlendirmesi ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği'nde Performans Uygulaması Örneği", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2010
15. DEMİR, Mehmet Emin, "İşletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkenliği Üzerine Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya, 2006
16. DEMİR, Yeter, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya, 2006
17. DİLEK, Barış İ. "Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya, 2009

18. DİLSİZ, Ahmet, "Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek lisan Tezi)**, Kırıkkale Üniversitesi SBE, Kırıkkale, 2010
19. ERDOĞDU, Emel, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi, SBE, Ankara, 2013
20. GEDİKBEY, Emine Turan, "Toplam Kalite Yönetimi'nde Performans Değerlendirmesinin İş Tatminine Etkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2009
21. GÜNEŞ, İsmail, "Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Uludağ Üniversitesi
22. IRMAK, Nuh, "Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi İç Denetim İlişkisi", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2013
23. IŞIK, Metin, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi)**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE, Kahramanmaraş, 2012
24. İPREK, Enes, "İşletmelerde Performans Yönetimi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010
25. KADAK, Esin Güler, "Türkiye'de AHP Tekniğinin Performans Değerlendirmedeki yeri ve İlaç Dağıtım Sektöründe Uygulanması", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, **Çukurova Üniversitesi FBE**, Adana, 2006
26. KANAT, Tahsin Akça, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta, 2009

- 27.KANIK, Leyla, "Türk Üniversitelerinde Kütüphane Çalışanlarının Performans Değerlendirmeleri", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara, 2006
- 28.KAPLAN, Mehmet, "Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi SBE, Ankara, 2007
- 29.KARA, Derya, "Performans Değerlendirme Yönetimi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerinin İş Başarısına Olan Etkisi:5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi EBE, Ankara, 2008
- 30.KARADENİZ, Uğur, "Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çok Ulusu Bir Teknik Destek Kurumunda Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010
- 31.KAYALI, Vildan, "Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010
- 32.KAYHAN, Gonca, "İnsan Kaynakları Performans Değerlendirmesinde Bulanık AHP/Bulanık Topsis İle Hibrit Bir Yapının Oluşturulması ve Bir Uygulama", Erciyes Üniversitesi, FBE, (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Kayseri, 2010
- 33.KESİCİ, Burcu, "Performansa Göre Ücretlendirme Sistemi Kahramanmaraş Devlet Hastanesi İle Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesinde Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Sütçü İmam Üniversitesi SBE, Kahramanmaraş, 2005
- 34.KILINÇ, Selver, "Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa, 2011
- 35.KOCABEY, Umut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere

- Yönelik Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze, 2010
- 36.KÜÇÜKSİLLE, Ecir Uğur , "İş Yoğunluğu Tahmini ve İş Gücü Planlama: Süper Market Uygulaması", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta, 2007
- 37.MUTLU, Ali, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Malatya İli Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'nde Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), İnönü Üniversitesi SBE, Malatya, 2012
- 38.NURAN, Sami Nurtaç , "Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimine Etkileri ve Antalya İli Uygulaması", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi EBE, Ankara, 2008
- 39.OKKA, Ömer Faruk, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi SBE, Konya, 2008
- 40.OYMAN, Sumru, "Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme", (**Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi**), Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009
- 41.ÖNEMLİ, Aybilge , "Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örneği", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi SBE, Ankara, 2010
- 42.ÖRENCİK, İlker, "360 Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarına Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2007

- 43.ÖZCAN, Selma, "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi)**, Trakya Üniversitesi SBE, Edirne, 2011
- 44.ÖZDEMİR, Yasemin, "Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışını Belirlemeye Yönelik Araştırma: ISO 500 Örneği", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sakarya Üniversitesi, Adapazarı, 2010
- 45.ÖZKAN, Yeliz, "Belediyede İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kadıköy Belediyesi Örneği", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Bahçeşehir Üniversitesi SBE, İstanbul, 2012
- 46.ÖZTÜRK, Ergin Bağış ve DEMİR, Gönenç, "Performans Değerlendirme Sisteminin Hukuk ve İnsan Kaynakları Perspektifinden Değerlendirilmesi", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2009
- 47.REŞİTOĞLU, Sedef, "Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti-Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2011
- 48.SATIR, Ebru, "Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2011
- 49.SATTAR, Bashar M. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: TCDD Genel Müdürlüğü Örneği", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2010
- 50.SEYİRCİ, Deniz, "Hemşire Performansı Değerlendirme Sistemi: İzmir Asker Hastanesi Örneği"**(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2009
- 51.SEZER, Olca, "Otellerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının İş gören Verimine Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel Örneği", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi EBE, Ankara, 2013

- 52.TAVAS, Bekir, "Emniyet Teşkilatında Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Ankara Kriminal Polis Laboratuvarı Üzerinde Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011
- 53.TURAL, Mehmet, "Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi SBE, Adana, 2007
- 54.TÜLEN, Mustafa, "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama Araştırması", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi**), Sakarya Üniversitesi, SBE, Sakarya, 2010
- 55.UYSAL, Gürhan, "Stratejik Yönetim", (**Yayınlanmamış Ders Notları**), 19 Mayıs Üniversitesi İİBF, Samsun, 2011
- 56.ÜNAL, Murat, "E-Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi" (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Projesi**), Kocaeli Üniversitesi SBE, Kocaeli, 2007
- 57.YAVUZÇELİK, Neşe Burcu, "Türk İşletmelerinde Performans Değerlendirmenin Ücretler Üzerindeki Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2006
- 58.YAZILITAŞ, Ahmet, "Türk Polis Teşkilatında Performans Değerlendirme: Polis Merkezlerinde Çalışan Personele Yönelik Bir Model Oluşturma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Niğde Üniversitesi SBE, Niğde, 2011
- 59.YEGE, Pınar, "Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, 2007
- 60.YETİMTAŞ, Sezer, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreci (Bir Uygulama)", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010

61. YETRİŐKİN, Yücel, "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı ve Buna İlişkin Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2009
62. YILDIZ, Yasemin, "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması ve Uygulanan Bir Örnek", (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2008

İNTERNET SİTELERİ

1. <http://blog.ayyildizdanismanlik.com.tr/?p=263>**Erişim Tarihi:**20.02.2014
2. <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=275&cilt=4&sayi=1&yil=2002>**Erişim Tarihi:**20.02.2014
3. <http://www.kigem.com/ev-ofis-avantaj-mi-dezavantaj-mi.html> **Erişim Tarihi:** 14 Mart 2014
4. <http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-37863> **Erişim Tarihi:** 14 Mart 2014
5. <http://enm.blogcu.com/performans-degerlendirme-nedir-2/2536079>**Erişim Tarihi:**15.04.2014
6. <http://www.makalemarketi.com/is-dunyasi/insan-kaynaklari/1376-vizyon-ve-misyon.html>**Erişim Tarihi:**15.04.2014
7. http://www.ikyworld.com/iky/iky_stratejisi.htm**Erişim Tarihi:**15.04.2014

EK-1 ANKET



T.C.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

Elinizde bulunmakta olan anket; “İNSAN KAYNAKLARI YONETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE BİR ÖRNEK UYGULAMA” adlı Yüksek Lisans Tezi için veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz yanıtlar sadece akademik amaçla kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar kapsamında kullanılacağından ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Elde edeceğimiz veriler kesinlikle 3. şahıslarla anlaşılmayacaktır. Bilimsel çalışmamıza katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.

Araştırmacı
Ezgi BİÇER
ezgitag88@gmail.com
0506 483 07 66

Danışman
Prof. Dr. Akın MARŞAP
akinmarsap@aydin.edu.tr
0532 774 06 77

İstanbul Aydın Üniversitesi
Florya Kampusu Bahçelievler Kampusu
Beşyol Mah. Bahçelievler Mah.
Küçükçekmece/İstanbul Bahçelievler/İstanbul
0212 425 6151 0212 442 6160
www.aydin.edu.tr

I.Bölüm DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Lütfen aşağıdaki soruları size uygun olduğunu düşündüğünüz kutucuğu işaretleyerek yanıtlayınız.

1.Cinsiyetiniz	:Bay ()	Bayan ()		
2.Yaşınız	:25 ve altı ()	26-35 arası ()	36-45 arası ()	46 ve üzeri ()
3.Medeni Haliniz	: Evli ()	Bekar()		

4.Eğitim Durumunuz ()	:İlköğretim() Lise () Ön lisans () Lisans () Master/Doktora ()
5.Çalıştığınız Birim	:İdari () İşletme/Üretim ()
6.Toplam Aylık Geliriniz (TL) ()	: 1500 TL ve Altı () 1501-2500() 2501-3500() 3501 ve Üzeri ()
7.Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz Arası () 12 Yıl ve Üstü ()	:1 Yıl ve Daha Az() 2-5 Yıl Arası () 5-8 Yıl Arası () 9 -12 Yıl
8.İş Yerinizde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz Yıl Arası () 12 Yıl ve Üstü ()	:1 Yıl ve Daha Az () 2-5 Yıl Arası () 5-8 Yıl Arası () 9 -12
9.Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellik Sizce Hangisidir : Güvenirlilik () Geçerlilik()Pratiklik () Esneklik () Kabul Edilebilirlik()	

II.Bölüm360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Lütfen aşağıdaki soruları size uygun olduğunu düşündüğünüz kutucuğu işaretleyerek yanıtlayınız.

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ		Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Karar verme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Çalışanlara karşı hoşgörülü olmam konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Organizasyon becerimin gelişmesi konusunda etkilidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Çalışanlar üzerinde verimli olmam konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Çalışanlara yetki ve sorumluluk dağıtmam konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Girişimleri geliştirmek için çalışanlara manevi destek sağlamam konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, İşletmenin başarısı için yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Planlama faaliyetlerini etkin yürütmem konusunda yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Çalışanları idare etme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Problem çözme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, İşleme faaliyetlerinde esneklik sağlamam konusunda etkilidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Çevreye ve işletmenin şartlara uyumunu sağlaması konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Değişimleri önceden fark edebilmem konusunda etkilidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Yeni çalışmalara kolay uyum sağlamam konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Düşüncelerini açık, net ve tam olarak ifade etmemde etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Başkalarını dinlemem konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Diğer departmanlarda yapılan işler hakkında bilgi edinmem konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Çalışanların görüşlerini dikkate almam konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Çalışanlar arasında işbirliğinin gelişmesi konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Takım üyelerini başarıya yönlendirmem konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Çalışanları motive etmemde etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Çalışanların sorunlarını anlamam konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Bağımsız iş görme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Yapılan işlerde başarılı sonuçlar almam konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Yapılan işleri takip etmemde etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Yapılan işlerin sonuçlarını değerlendirmem konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, İşletmede yetki devrini kullanmam konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Çalışanların gelişimini desteklemem konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Çalışanları bireysel yeteneklerine göre yetiştirmem konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Çalışanlara uygun bir çalışma ortamı sağlamam konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, Çalışanların performansını düzenli takip etmem konusunda etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Sayın Katılımcı; Araştırmamıza Yapmış Olduğunuz Değerli Katkılarından Dolayı TEŞEKKÜR EDERİZ...</i>						

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	:Ezgi BİÇER
Anabilim Dalı	:İşletme
Programı	:İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	:Prof. Dr. Akın MARŞAP
Tez Türü ve Tarihi	:Yüksek Lisans – Haziran-2014
Anahtar Kelimeler	:İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans Değerlendirme, 360 Derece Performans Değerlendirme

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE BİR ÖRNEK UYGULAMA

Dünyada meydana gelen ekonomik, teknolojik, bilimsel ve kültürel değişimler entelektüel sermayenin bir parçası olan insan bilgi ve gücünün daha verimli ve etkili kullanılmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Tarih boyunca hemen hemen bütün uygarlıklar, insan gücünü daha verimli kullanmak istemişler ve bu nedenle de belirli bir plan dâhilinde değerlendirme yapmayı amaçlamışlardır. Sanayi devrimi ile insan gücü “Personel Yönetimi” adı altında değerlendirilmeye çalışılmıştır. Fakat hızla gelişen bilgi çağında personel yönetimi yetersiz kalmıştır. Bundan dolayı İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı gündeme gelmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi birçok fonksiyona cevap verebilmektedir. Bu fonksiyonlardan biri de Performans Yönetimidir. Performans yönetimi de insan kaynakları gibi tarihsel süreçte değişime ve gelişime uğramış bir kavramdır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde İnsan kaynakları yönetimi, ikinci bölümde performans yönetimi, üçüncü bölümde hazır giyim sektöründeki çalışanlardan anket yoluyla elde edilen verilerin analiz edildiği kısım olan, araştırmanın amacı ve bulguları bulunmaktadır. Bu çalışma 2012 yılı İSO 1000 şirket listesinde hazır giyim sektöründe 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı şirketlerde çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırma kapsamında 360 derece performans değerlendirme sürecinde ele alınan yedi boyut incelenmiştir. Bu boyutlar; liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilmek, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme, personeli yetiştirme ve geliştirmedir.

Anahtar Kelimeler

1.İnsan Kaynakları Yönetimi

2.Performans Değerlendirme

3.360 Derece Performans Değerlendirme

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Ezgi BİÇER
Department	: Business Administration
Program	: Human Resources Management
Thesis Advisor	: Prof. Dr. Akın MARŞAP
Thesis Type and Date	: Master- June 2014
Key words	: Human Resources Management, Performance Evaluation, 360* Performance Evaluation

ABSTRACT

PERFORMANCE EVALUATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND AN EXAMPLE APPLICATION

Economic, technological, scientific and cultural differences in the world, makes inevitable to use human knowledge and power which are the part of intellectual principle more efficiently. Throughout the history, all civilizations have been wanted to use human power more effectively and for this reason they have aimed to evaluate it with specific plans.

With industrial revolution, human power started to evaluate as human capital management. Because of fastly changing information age, human capital management started not to be enough. For this reason, Human Resources Management concept has arisen. HR management can be resolution of every functions. One of these functions is Performance Management. Not only HR, but also Performance Management has changed and developed throughout the history.

This study divided into three major area. First part is, HR management, second part is performance management and third part is study's aim and survey evaluation. Study results based on survey results which runned with employees who are working on retail companies which operates 360* performance evaluation. In this study, seven aspects have been investigated. These are, leadership, completing duty, compatibility to change, communication, human relations, creating result and development of human capital.

Key words

1.Human Resources Management

2.Performance Evaluation

3.360 Degree Performance Evaluation