

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME: AZERBAIJAN
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Safura AGHAVERDİYEVA
ORCID: 0000-0002-0573-114X**

Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

**Tez Danışman: Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ
ORCID: 0000-0003-3059-3647**

TEMMUZ - 2023

Safura Aghaverdiyeva tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Azerbaycan Örneği” başlıklı bu tez, 14/06/2023 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğilim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Şuayyip Çalış

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Dr. Öğretim Üyesi Burçin Çetin Karabat

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Nezire Derya Ergun Özler

Dumlupınar Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Pınar Memiş Sağır

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa : 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	Safura Aghaverdiyeva
Öğrenci Numarası	:	Y189058005
Enstitü Anabilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	
Programı	:	☒ YÜKSEK LİSANS ☐ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Azerbaycan Örneği
Benzerlik Oranı	:	% 9
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik un herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hı sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim. 02 /06 / 2023 İmza Safura Aghaverdiyeva		
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim. / / 20.... İmza Danışman		
Uygundur Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Şuayyip Çalış Tarih: 02 /06 / 2023 İmza:		
☐ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı
EYK Tarih ve No: / / 20.... -		

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
TABLolar.....	v
ŞEKİLLER.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	viii

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
---	----------

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amacı.....	4
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	6
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	9
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması	11
1.4.2. Personel Bulma ve Seçimi.....	12
1.4.3. İş Analizi	14
1.4.4. İş değerlendirme	15
1.4.5. Ücretlendirme.....	15
1.4.6. Performans Değerlendirme	19
1.4.7. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı.....	21
1.4.8. Endüstriyel İlişkiler	22
1.4.9. Personel Eğitimi	24
1.4.10. Kariyer Planlama.....	25
1.5. Azerbaycan’da İnsan Kaynakları Yönetimi	26

BÖLÜM 2: PERFORMANS DEĞERLENDİRME	31
--	-----------

2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....	31
2.2. Performans Değerlendirmenin Amacı	34
2.3. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	35
2.4. Performans Değerlendirmesinden Sorumlu Görevliler	39
2.5. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler.....	39
2.5.1. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	40
2.5.1.1. Halo Etkisi	40
2.5.1.2. Kişisel Önyargı	42
2.5.1.3. Merkezi Eğilim	42

2.5.1.4. Kontrast Hataları.....	43
2.5.1.5. Müsahama ve Katılık.....	44
2.5.1.6. Tek Ölçüt Hatası.....	45
2.5.2. Performans Değerlendirmede Olması Gerekenler.....	46
2.6. Performans Değerlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları.....	50
2.7. Performans Değerlendirme Süreci.....	52
2.7.1. Değerleme Ortamın Hazırlanması.....	53
2.7.2. Standartların Belirlenmesi.....	53
2.7.3. Periyotların Belirlenmesi.....	54
2.7.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi ve Eğitimi.....	55
2.7.5. Değerleme Yönteminin Uygulanması.....	58
2.7.6. Geri Bildirim.....	58
2.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Değerlendirmedeki Yeri ve Önemi.....	60
2.9. Dünya’da ve Türkiye’de Performans Değerlendirme Uygulamaları.....	61
2.9.1. Dünya’da Performans Değerlendirme Uygulamaları.....	62
2.9.2. Türkiye’de Performans Değerlendirme Uygulamaları.....	65
BÖLÜM 3: PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	69
3.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	69
3.1.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşımlar.....	69
3.1.1.1. Doğrudan Sıralama Yöntemi.....	69
3.1.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	70
3.1.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	71
3.1.2. Ortak Performans Özelliğine ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar.....	72
3.1.2.1. Grafik Değerlendirme Ölçekleri.....	72
3.1.2.2. Kritik Olay Yöntemi.....	73
3.1.2.3. Kontrol (işaretleme) Listesi Yöntemi.....	74
3.1.2.4. Zorunlu Tercih Yöntemi.....	77
3.1.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Derecelendirme Ölçekleri.....	78
3.1.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar ...	78
3.1.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi.....	78
3.1.3.2. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi..	79
3.1.4. Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	80

3.1.4.1. 360 derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	81
3.1.4.2. 720 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi....	83
3.1.4.3. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi	83
3.1.4.4. Davranış Temelli Değerleme (BARS).....	84
3.1.4.5. Kendini Geliştirme Düzeyi	84
3.1.4.6. Başarı Kaynakları Yöntemi	85
3.1.4.7. Alan İncelemesi Yöntemi	85

**BÖLÜM 4: AZERBAYCAN’DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....87**

4.1. Araştırma Amacı ve Konusu	87
4.2. Araştırmanın Sorusu	88
4.3. Araştırmanın Modeli	88
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	90
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	91
4.6. Veri Toplama Yöntemi	94
4.7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	100
4.8. Bulgular.....	101
4.8.1. Varyans Analizleri.....	101
4.8.2. İlişki (Korelasyon) Analizleri.....	105
4.8.3. Etki (Regresyon) Analizleri	106

TARTIŞMA VE SONUÇ 110

KAYNAKÇA 114

EKLER.....128

ÖZGEÇMİŞ.....133

KISALTMALAR

360PD	: 360° Performans Değerlendirme
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BARS	: Davranış Temelli Değerlendirme
EBPD	: Ekip Bazlı Performans Değerlendirme
EÇU	: Ekip Çalışmasına Uygunluk
EÇY	: Ekip Çalışmasına Yönelimlilik
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük Ve Orta Büyüklükte Olan İşletmeler
MEVD	: Mevcut Performans Değerlendirme Sistemi
PD	: Performans Değerlendirme
PY	: Performans Yönetimi

TABLÖLAR

Tablo 1	: İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim Evreleri Tablosu	8
Tablo 2	: Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları	51
Tablo 3	: Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları.....	52
Tablo 4	: İkili Karşılaştırma Yöntemi	71
Tablo 5	: Grafik Dereceleme Ölçeği Örneği	74
Tablo 6	: Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu	75
Tablo 7	: Kontrol Listesi Yöntemi Örneği	77
Tablo 8	: Ağırlıklı Kontrol Listesi Örneği.....	78
Tablo 9	: Doğrudan İndeks Yöntemi Örneği.....	80
Tablo 10	: Araştırmanın Hipotezleri	91
Tablo 11	: Değişkenler, Modeldeki Yeri, Hipotezler Ve İlgili Anket Soruları Tablosu.....	91
Tablo 12	: İstihdam Edilen Nüfusun Ekonomik Faaliyet Türlerine Göre Dağılımı... 94	
Tablo 13	: Veri Setinin Tanımlanması	96
Tablo 14	: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 15	: Kurum Bilgilerine Göre Performans Değerlendirme Amacı.....	103
Tablo 16	: Performans Değerlendirme Süreçlerine Göre Performans Değerlendirme Amacı.....	104
Tablo 17	: Kurum Bilgilerine Göre Performans Değerlendirme Tercihi	104
Tablo 18	: Ölçek Boyutlarına Yönelik Çalışanların Tutum Ve Düşünceleri	105
Tablo 19	: Firma Bilgileri İle Performans Değerlendirme Tercihi Ve Performans Değerlendirme Amacı Arasındaki İlişki.....	106
Tablo 20	: Performans Değerlendirme Amacı, Tercihi Ve Mevcut Değerlendirme Yöntemi İlişkisi.....	106
Tablo 21	: Firma Bilgilerinin Performans Değerlendirme Tercihlerine Etkisi	108
Tablo 22	: Firma Bilgilerinin Performans Değerlendirme Amacına Etkisi	109
Tablo 23	: Performans Değerlendirme Tercihi ve Performans Değerlendirme Amacının Mevcut Performans Değerlendirme Yöntemine Etkisi.....	109

ŞEKİLLER

Şekil 1	: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri.....	10
Şekil 2	: Araştırmanın Modeli.....	90
Şekil 3	: Kurumda Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi Dağılım	98
Şekil 4	: Kurum Bilgilerinin Dağılımı.....	99
Şekil 5	: Katılımcıların Ölçek Faktörlerine Yönelik Görüşleri	101



ÖZET

Aghaverdiyeva, S. (2023). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Azerbaycan Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.

Ürünlerin, sermayenin ve teknolojinin dünya pazarlarındaki hareketiyle birlikte, iletişim ve ulaşım olanaklarının genişlemesinin etkisiyle; Azerbaycan'daki personel piyasası da küresel bir karakter kazanmaktadır.

Geçiş sürecindeki herhangi bir ülke gibi Azerbaycan da güçlü bir ekonomi inşa etmek için doğal kaynaklarından yararlanmış, ancak bu kaynaklardan elde edilen gelir nedeniyle ekonomisini başarılı bir şekilde çeşitlendirmeyi ve petrole olan bağımlılığını en aza indirmeyi başarmıştır. Bu stratejinin bir sonucu olarak ülkede inşaat, turizm, tarım, ulaştırma, sağlık, hizmet, bilgi ve iletişim teknolojileri sektörlerinde sürekli bir büyüme trendi hakimdir.

Bu araştırmada Azerbaycan'da özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren kurumların İKY işlevi olan performans değerlendirmenin nasıl yapıldığı, kimler tarafından yapıldığı, hangi yöntemleri kullandığı gibi sorulara cevap bulmaya çalışılmıştır.

Genel olarak Azerbaycan'da geçtiğimiz yıllara göre çalışanların ortalama yaş düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak artık işletmelerde, özellikle kamu kurumlarında genç yaşta çalışan sayısı ve hatta yönetici sayısı arttığı görülmüştür (Azerbaycan İstatistik Kurumu, 2022). Genç nüfusun artımının işletmelerde modern sistemlerin uygulanmasında bir etkisi görülmektedir. Yapılan araştırma, Azerbaycan'da işletmelerinde performans değerlendirme yöntemlerinin ne sıklıkta, hangi yöntemlerle ve kimler tarafından kullanıldığını, performans değerlendirmenin kurumun verimliliği üzerindeki etkisinin, çalışanları motive edip etmediğini ve performans değerlendirmedeki farklılıkları açıklamayı amaçlamaktadır.

Bu araştırma ile Azerbaycan'daki işletmelerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin ne derecede önem kazandığı ve uygulamaya konulduğu üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans Değerlendirme, Azerbaycan

ABSTRACT

Aghaverdiyeva, S. (2023). *Performance Evaluation in Human Resources Management: The Case of Azerbaijan* (Unpublished master's thesis). Sakarya University.

With the movement of products, capital and technology in the world markets, with the effect of the expansion of communication and transportation possibilities; The personnel market in Azerbaijan is also gaining a global character.

With this research, it is emphasized how important the performance evaluation methods applied in the enterprises in Azerbaijan have gained and put into practice.

Like any country in transition, Azerbaijan has utilized its natural resources to build a strong economy, but has successfully diversified its economy and minimized its dependence on oil due to the income generated from these resources. As a result of this strategy, there is a continuous growth trend in the construction, tourism, agriculture, transportation, health, service, information and communication technologies sectors in the country.

In general, it is seen that the average age level of workers in Azerbaijan has decreased compared to previous years. As a result of this, it has been observed that the number of young employees and even the number of managers has increased in enterprises, especially in public institutions (Azerbaijan Statistical Institute, 2022). The increase in the young population has an effect on the implementation of modern systems in enterprises. The research aims to explain how often, by which methods and by whom performance evaluation methods are used in Azerbaijani enterprises, the effect of performance evaluation on the efficiency of the institution, whether it motivates employees and the differences in performance evaluation.

In this research, it has been tried to find answers to questions such as how performance appraisal, which is the HRM practice of institutions operating in the private and public sectors in Azerbaijan, is made, by whom, and which methods are used.

Keywords: Human Resources Management, Performance Appraisal, Azerbaijan.

GİRİŞ

Örgüt içerisindeki üretim kaynaklarından biri olan insan kaynağını diğer kaynaklardan ayıran özellik diğer üretim kaynaklarının planlanması, organize edilmesi ve etkili ve verimli bir şekilde kullanılması insan kaynağının performansına bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2011, s.3).

Performans değerlendirme sonuçlarına göre yönetim tarafından doğru bir şekilde çalışanların veya örgütün eksiklikleri giderilebilir ve ücret artışı veya terfi gibi farklı ödüllendirme uygulamaları gerçekleştirilebilir (Okakın ve Şakar, 2015, s. 159). Performans değerlendirme, bireyin istenen bir konudaki etkinliğini ve başarısını ölçen bir çalışma türüdür. Etkililik ve başarı düzeyini ölçmek de kolay bir iş değildir. Bunun temel nedeni performans değerlendirmesinin insan faktörünü esas almasıdır (Bayraktaroğlu, 2011, s.103). Azerbaycan'da ise, çalışanların performansı değerlendirilirken, daha çok hedeflere ulaşma oranı ve iş sonuçlarına odaklanılır. Azerbaycan'da, performans değerlendirmesi işletmeler arasında farklılık göstermektedir.

Yapılan bir araştırmada Azerbaycan'da genel olarak kurumların %75 oranla İKY fonksiyonları kullanılmakta olduğu görülmüştür. Geri kalan kısımda sadece yasal gerekliliklerin uygulandığı yani personel yönetimi fonksiyonlarının uygulandığı görülmektedir. Performans değerlendirme ile ilgili sonuçlara bakıldığında, işletmelerin %70'inden fazlası performans değerlendirme yapmıştır. Azerbaycan işletmelerinin kullandığı performans değerlendirme yöntemleri incelendiğinde, Azerbaycan işletmelerinin 360 derece veya ekip bazlı performans değerlendirme sistemleri yerine klasik performans değerlendirme yaklaşımını tercih ettikleri görülmektedir (Kasimov, 2011).

Bu çalışmada, Azerbaycan'da kurumlarda performansı değerlendirme yöntemleri, nasıl kullanıldığı araştırılmıştır. Sektöründe ast-üst ilişkilerinin yüksek oranda olduğu göz önüne alındığında, çalışan performansı üzerinde daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Sektör çalışanlarının motivasyonu ve verimliliklerini artırmak için adımlar atmanın belirli faydaları olduğuna inanılmaktadır. Veriler, araştırma kapsamında anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Çalışmamızın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi, işlevleri, performans değerlendirmenin önemi, işletmelerde performans değerlendirmenin kullanım alanları ele alınmış ve incelenmiştir. İkinci bölümde, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme yöntemleri

hakkında ve performans değerlendirmede yapılan hatalarla ilgi bilgiler verilmektedir. Performans değerlendirmenin iş görenlere, kurumlara faydaları ve Dünya’da performans değerlendirme yöntemleri araştırılmıştır. Üçüncü bölüm, Azerbaycan'daki işletmelerde performans değerlendirme uygulanmasına ilişkin araştırmaları yapılmıştır. Araştırma anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Anketler toplam 212 şirkete İKY çalışanları tarafından cevaplandıktan sonra veriler, araştırma sonuçlarına dayalı olarak yorumlanmıştır. Anket çıktıları daha sonra Excel Office 16 programına toplanmış ve daha sonra istatistiksel işlemler için SPSS 17.0 yazılım programına aktarılmıştır.

Çalışmanın Konusu:

Araştırmanın başlıca sorusu, Azerbaycan'daki farklı sektörlerinde performans değerlendirme uygulamaları aynı mı? Bu soru sayesinde, Azerbaycan'daki firmaların performans değerlendirme tekniklerini, modern mi yoksa geleneksel mi performans değerlendirme uygulamalarını kullandıklarını ve performans değerlendirmenin bazı alanlarda yasal zorunluluk yüzünden mi uygulandığı gibi alt sorulara da cevap bulunabilir.

Çalışmanın Amacı:

Genel olarak Azerbaycan’da geçtiğimiz yıllara göre çalışanların ortalama yaş düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak artık işletmelerde, özellikle kamu kurumlarında genç yaşta çalışan sayısı ve hatta yönetici sayısı arttığı görülmüştür (Azerbaycan İstatistik Kurumu, 2022). Genç nüfusun artımının işletmelerde modern sistemlerin uygulanmasında bir etkisi görülmektedir. Yapılan araştırma, Azerbaycan işletmelerinde performans değerlendirme yöntemlerinin ne sıklıkta, hangi yöntemlerle ve kimler tarafından kullanıldığını, performans değerlendirmenin kurumun verimliliği üzerindeki etkisinin, çalışanları motive edip etmediğini ve performans değerlendirmedeki farklılıkları açıklamayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın Önemi:

Araştırmanın başlıca sorusu, Azerbaycan'daki farklı sektörlerinde performans değerlendirme Azerbaycan'da kurulan şirketlerde insan unsurunun ne kadar önemli olduğu, insan kaynağına ne kadar önem verildiği ve çalışan performansının değerlendirilmesindeki hassasiyetin bu değerlendirme sürecinin kim tarafından yürütüldüğü ve kurumlar üzerindeki etkileri görülmektedir.

Çalışmanın Yöntemi:

Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket ile araştırmaya katılan toplam işletme sayısı 212 olmuştur. Anket çıktıları daha sonra Excel Office 16 programına toplanmış ve daha sonra istatistiksel işlemler için SPSS programına aktarılmıştır. Araştırmanın temel hipotezlerini test etmek için iki ortalamanın farkı testi (t-testi), tek yönlü varyans analizi (Anova), korelasyon (ilişki) analizi ve regresyon (etki) analizi kullanılmıştır.



BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları kavramı teorilerin kendilerine koydukları hedeflere ulaşmak için kullandıkları bir kaynaktır. İnsan, üretim sürecinin en önemli parçası ve üretimin yönlendirildiği birimdir. İnsan kaynaklarını anlamak, bir organizasyonun en üst yöneticisinden en alt kademedeki çalışanına kadar herkesi kapsar. Bu kavram sadece örgüt içindeki çalışanları değil, örgüt dışından yararlanabilecek potansiyel personel olarak algılanan çalışanları da kapsamaktadır. Bir şirketin diğer finansal kaynakları ne kadar güçlü olursa olsun, insan kaynakları yetersiz ise o organizasyonun başarı oranı düşük olacaktır. Başarı olasılığı düşük olan işletmeler uzun süre ayakta kalamazlar. (Sadullah vd., 2013,s.2).

İnsanların bilgi, beceri, yetenekleri farklılık gösterebilir. Şirketin temel becerilerine uygun yeteneklere sahip çalışanların istihdamı dikkate alınmalıdır. Bu kapsamda personel yönetimi için en önemli şey tesiste ihtiyaç duyulan personel ihtiyacının belirlenmesi ve uygun personelin seçilmesidir. İnsan yönetimi, sürekli iyileştirme arayışında olan, yetkin, enerjik ve üretken çalışanlarla ilgilidir. Bir işletme ihtiyaç duyduğu pozisyonlar için doğru insanları işe alamıyorsa, başarılı olması pek olası değildir. (Saruhan ve Yıldız, 2012, s.21).

Personel yönetiminin temel amacı, şirket personelinin ihtiyaçlarını karşılamaktır. ihtiyaçlara cevap verilerek kurumların amaçlarına ulaşılır. İnsan kaynakları yönetiminin geçmişi 1980'lere kadar dayansa da kurumlarda insan merkezli yaklaşımların geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. Personel yönetiminin insan odaklı ve onları daha verimli, yaratıcı ve üretken hale getirmek için gerekli önlemleri almayı, bir yandan da işten zevk almayı ve mutlu hissetmeyi amaçladığı anlamına gelir. Şirketlerde personel alımından işyerine adaptasyonuna, maaşlarının belirlenmesine, kurumla hukuki bağların kurulmasına, verimlilik, performans, maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanmasından işten ayrılmaya kadar tüm süreçler düşmektedir (Fındıkçı, 1998, s. 6-10).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin temel konusu örgütlerin temel hedeflerine ulaşabilmesinde en önemli unsurlardan biri olan insan gücünün yönetilmesidir. Örgütlerin söz konusu insan gücüne olan ihtiyacı örgütün kurulmasından başlayarak sürdürülebilirliğini

sağladığı dönem boyunca devam etmektedir. Örgütlerin sahip olduğu sermaye unsurlarından biri olan insan sermayesi örgüt içerisindeki tüm çalışanların kapasitelerini, yetenekleri, bilgi ve beceri düzeylerini, motivasyon ve bağlılıkları, geçmiş tecrübeleri gibi birçok niteliği kapsamaktadır (Martin, 2010, s. 140).

Örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri rekabet üstünlüğünü sağlayabilmelerine veya koruyabilmelerine bağlıdır. Rekabet üstünlüğünü sağlayacak en önemli kaynaklardan biride hiç kuşkusuz insan kaynağıdır. Örgütlerin sahip olduğu teknoloji, makine ve sundukları hizmetler rekabet halinde bulunduğu örgütler tarafından taklit edilebilirken, insan kaynağı taklit edilememektedir (Karakulle, 2020, s.20-21). İnsan kaynağının diğer üretim faktörlerinden ayıran en temel özelliği olan taklit edilememe özelliği örgütlerin bu konuda daha dikkatli davranmasını gerektirmektedir. Örgüt içerisindeki insan faktörünün etkin ve verimli bir şekilde kullanılması sadece söz konusu örgüt için değil ülke ekonomisi açısından da yarattığı katma değerden dolayı önem arz etmektedir (Martin, 2010, s. 144).

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerdeki insan sermayesinin yanı sıra sosyal sermayenin de geliştirilmesini sağlayarak örgüt performansının artırılmasına destek olarak örgütlerinin sürdürülebilirliğini ve rekabet üstünlüğünü sağlayacaktır. Sosyal sermaye ile kastedilen örgüt içerisindeki çalışanlar arasındaki işbirliğini, uyumu, iletişimini, motivasyonu, örgütsel bağlılığını ve güven duygusunu ifade etmektedir (Pringiton ve Edwards, 2000, s.4).

İnsan kaynakları yönetimine yönelik uygulamalar her ne kadar özel sektör açısından değerlendirilse de her geçen gün kamu sektöründe de önem vermeye başlanmıştır. Kamu sektörünün veya kar amacı gütmeyen kuruluşların sunmuş olduğu hizmetin standartlarının iyileştirilmesi ve kalitesinin artırılması amacıyla İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarına ve uygulamalarına verdikleri önem artmaktadır (Güney, 2022).

Örgüt içerisindeki üretim kaynaklarından biri olan insan kaynağını diğer kaynaklardan ayıran bir diğer özellik ise diğer üretim kaynaklarının planlanması, organize edilmesi ve etkili ve verimli bir şekilde kullanılması insan kaynağının performansına bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2011, s.3). Bu açıdan bakıldığında örgütsel hedeflere ulaşmada, sürdürülebilirliği sağlamada ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde bu kadar önemli olan insan kaynaklarının doğru bir şekilde planlanması ve yürütülmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel konusu veya amacı da bu planlamanın ve uygulamaların daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amacı organizasyonel hedeflere ulaşmaktır. Bu amaç ve hedeflere ulaşmada en önemli faktör ise insandır. Bu nedenle personel yönetimi, kurum ve insan kavramının sorunlarına yöneliktir ve şirketin geleceğe yönelik doğru stratejileri belirlemesini ve başarılı olmasını sağlamayı amaçlar. Böylece personel yönetimi, insan kavramına dayanan ve organizasyon yapısına uyum sağlayan çalışan stratejileri geliştiren organizasyonun yönetiminde temel bir işlev üstlenir. (Fındıkçı, 1998, s. 63).

Personel yönetiminin temel amacı, işgücünü mümkün olduğu kadar verimli yönetmektir. Kurularda gerçekleştirilen tüm görevlerin etkinliğini ve verimliliğini anlamak, işgücünün performansı ile bağlantılıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, işi yapmak için ihtiyaç duyulan personeli işe almaktan işten çıkarmaya kadar, insan kaynakları sorunlarıyla etkin mücadele yöntemleri de dahil olmak üzere tüm bu işlevleri kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2011, s.3).

İnsan kaynaklarının rolü, çalışanların motivasyonunu arttıran ve performanslarını iyileştiren ortamların hazırlanması, geliştirilmesi ve sürekliliği için gerekli düzeni sağlamaktır.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi kavramı 18. Yüzyılın sonlarından itibaren sanayi devriminin yaşanmasıyla birlikte ortaya çıkmasına rağmen 1960'larda örgütlerin ve akademik çalışmalarının konusu haline gelmiştir (Kochan vd., 1984). Örgütlerdeki insan faktörünün öneminin artması ve insan hakları gibi kavramların yaygınlaşması örgüt içerisindeki insana yönelik kavramlara ve olaylara holistik açıdan bakılmasını gerektirmiştir (Fındıkçı, 1998, s.10).

Üretim faaliyetlerinde makineleşmenin hızla arttığı Sanayi Devrimi ile birlikte söz konusu makineleri kullanılabilecek belirli bir konuda uzmanlaşmış çalışanlara duyulan ihtiyaç artmıştır. Ayrıca birçok insanın bir fabrikada veya bir üretim tesisinde bir arada çalıştıkları alanlar ortak kullanım haline gelmiştir ve bu çalışanlar beraber iş yapmaya başlamışlardır (Bingöl, 2016, s.9). İnsan kaynaklarındaki bu değişimin ardından bu insanların eğitilmesi ve iş planlarının çalışanlara göre belirlenmesine yönelik uygulamalar başlamıştır (Barutçugil, 2004, s.39). Tüm bu uzmanlaşmış çalışan bulunması, bu çalışanlara yönelik iş planlarının belirlenmesi örgütler açısından bu

süreçleri yani insan kaynaklarını yönetebilecek yöneticilere ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Şimşek ve Öge, 2007, s.3).

1900'lü yılların başında ise örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinde faaliyet alanına uygun çalışanlar ile ilerlemenin önemi fark edilmeye başlamıştır. Üretim hacminin her geçen gün daha da artması örgüt içindeki işgücünün daha rasyonel yönetim anlayışıyla yönetilerek daha verimli bir şekilde kullanılması ihtiyacını ortaya çıkartması “Bilimsel Yönetim Anlayışı”nı ortaya çıkarmıştır. Bilimsel Yönetim Anlayışı ile birlikte örgüt içindeki iş görenlerin problemlerinin tespit edilmesi, giderilmesi ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi gibi konular yöneticilerin gündemine girmiştir. Bu dönemde insan kaynakları yönetiminde mola ve ücret teşvikleri gibi uygulamalar veya kavramlar kullanılmaya başlanmıştır (Barutçugil, 2004, s.39; Orhan, 2010, s.275; Ögütoğulları ve Akpınar, 2016, s.30).

1900'lü yılların ikinci çeyreğinde ise uzmanlaşma, verimlilik, motivasyon gibi kavramların önemi daha da artmaya başlamıştır. Ayrıca bu dönemde Mayo ve Lewin'in insan ilişkileri ve insan davranışları üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalar ile insan davranışlarına verilen önem artmıştır (Göçoğlu ve Kurt, 2018, s.358). 1950'li yıllara doğru ise örgüt içerisindeki insan kaynaklarının önemi artarak işletme faaliyetlerine uygun çalışanların seçilmesi ve bu kişilerin eğitilmesi gibi konular örgüt içerisindeki personel bölümlerinin çalışma konusu haline gelmiştir. (Doğan, 2010, s.9). Sonraki 10 yıl içerisinde davranışsal bilim üzerine araştırma yapan araştırmacıların yönetim süreçlerini de çalışma konusu haline getirmesi ile işgören performansının arttırılmasında iş görenlerin motivasyonun etkisine duyulan ilgi artmış oldu (Ögütoğulları ve Akpınar, 2016, s.31).

1960'lı yıllardan sonra örgütlerdeki yönetim anlayışının daha fazla insan odaklı olmasıyla birlikte personel yönetimi kavramı yavaş yavaş terkedilerek İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı kullanılmaya başlamıştır. Bu dönemde işgücünün yani insan kaynaklarının nasıl istihdam edilmesi gerektiği, nasıl belirleneceği ve nasıl eğitileceği gibi sorulara cevap aranmıştır. Bu dönemde teknolojinin, iletişim araçlarının ve dolayısıyla küreselleşmenin hızla büyümesi pek çok alanda rekabetin hızlanmasını, endüstriyel ilişkilerde köklü değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Ayrıca stratejik yönetim, sosyoloji, davranış bilimleri ve psikoloji gibi bilim dallarının örgütsel performans veya yönetim konularında çalışmalar yapması da İnsan Kaynakları Yönetimi'nin evrimleşmesinde önemli etkileri olmuştur (Dolgun vd., 2007, s.8).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı gelişmesinde hizmet ve üretim sektöründe yaşanan bir takım yönetsel devrimler veya değişiklikler etkili olmuştur. Yönetsel değişiklikler çerçevesinden İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine bakıldığında ilk aşamada “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” olarak ifade edilen Taylorizm ve Fordizm dönemi gelmektedir. Örgüt içerisindeki iş gücünün bir meta olarak görüldüğü bu dönemin ardından insani değerlere daha fazla önem verildiği “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” dönemine geçilmiştir. Örgütler ile iş görenler arasındaki istihdam ilişkileri ile ilgilenerek örgüt sahibi dışındaki tüm iş görenlerin personel olarak tanımlandığı “Personel Yönetimi” süreci İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminin üçüncü evresidir. Teknolojik değişikliklerle birlikte yönetim algısının da hızlı bir şekilde değişti son evrede ise İnsan Kaynakları stratejik bir güç ögesi olarak görülmeye başlanmıştır. Personel Yönetimi Politikalarının konjonktürel şartlara yeterince cevap verememesinin ardından İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı dönemi başlamıştır (Akgeyik, 2011, s.3).

Gürbüz (2019) yaptığı çalışmada İnsan Kaynakları Yönetimi’nin gelişim evrelerini ilgili alan yazınına inceleyerek aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi tasnif etmiştir.

Tablo 1

İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim Evreleri Tablosu

YIL	1900 Öncesi	1900-1930	1930-1960	1960-1980	1980 Sonrası
Yönetim Evreleri	Klasik Yönetim Öncesi	Klasik Yönetim Anlayışı	Beşeri İlişkiler Akımı	Durumsallık Yaklaşımı ve Modern Yönetim/Örgüt Kurumları	
İKY Açısından Öne Çıkan Araştırmacı ve Uygulamacılar	Smith, Owen vb.	Taylr, Münsterberg, Gilbert vb.	Flett, Mayo, Roethlisberger, Barnard vb.	Herzberg, McGregor, Maslow, Argyris vb.	Beer, Devanna, Boxall, Wright, Huselid vb.
Öne Çıkan Konular	İş bölümü, asgari ücret, çalışma saatleri, yemek yardımı, dinlenme merkezleri.	İş analizi, iş basitleştirme, iş gören seçimi, teşvikli ücret, eğitim, iş etüdü, işçi işveren ilişkileri.	Liderlik, moral, motivasyon, iş tatmini, örgüte bağlılık, iş görenler arasındaki ilişkiler, grup dinamikleri, iş tasarımı, iş zenginleştirme.		Stratejik İKY, yetenek yönetimi, yüksek performanslı çalışma sistemi, insan sermayesi.
Kavramsal Gelişim		Refah sekreterliği, İstihdam büroları	Personel Yönetimi, Endüstri İlişkileri	Personel Yönetimi, İKY	İKY, Stratejik İKY
Roller		Kayıt tutma, idari işler ve özgürlük		Operasyonel	Stratejik

Kaynak: Gürbüz, (2019)

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerin başarılı veya başarısız olmalarında teknolojik alt yapı veya finansal yapılarının yanında önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Bu görüşün temelinde hizmet sektöründe müşterilerle örgüt arasındaki iletişim sürecinde birincil iletişim kaynağı örgüt çalışanlarıdır. İmalat sektöründe insan kaynağı ise üretilen ürünlerin kaliteli ve güvenilir olması açısından önemli unsurlardan biridir (Marchington vd., 2021). İnsan kaynakları yönetimi eskiden olduğu gibi sadece geleneksel kayıt tutma uygulamaları olmaktan ziyade bir yönetim felsefesi veya bir çalışma disiplini olarak görülmektedir. Örgüt içerisinde yönetim faaliyetlerinde insan kaynağının ön plana çıkaran yeni yönetim anlayışı, örgütün stratejik boyutunu, örgütsel hedeflerde örgütsel bütünlüğün sağlanması yaklaşımını ifade etmektedir (Gök, 2006).

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt içerisindeki çalışanların davranışlarını, tutumlarını, motivasyonlarını, performanslarını, aidiyetlerini ve vatandaşlık davranışlarını etkileyen tüm politikalar, uygulamalar ve sistemler bütünüdür. Bu kapsamda İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri iş analizi, planlama, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, iş güvenliği ve iş gören sağlığı, endüstri ilişkileri, oryantasyon çalışmaları ve kariyer planlama şeklinde sıralanabilir. İnsan kaynakları departmanının söz konusu işlevleri etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmeleri halinde örgütsel performansın artacağı ve örgütün başarılı olacağı kabul edilmektedir (Noe, 2018). Dessler (2020), insan kaynakları yönetiminin işlevlerini çalışanların işe alınması, eğitilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücretlendirme politikalarının belirlenmesi, örgüt içi iletişim ve ilişkilerinin optimum seviyeye getirilmesi, örgütsel süreçlerin yönetilmesi ve örgütsel adalet algısının yüksek olmasına yönelik süreçlerin geliştirilmesidir.

Günümüzde bazı örgütlerde insan kaynaklarına yönelik egemen bakış söz konusu kaynağın maliyetlerle ilişkili olmasıdır. Ancak aynı zamanda verimlilikten de söz edilmelidir. Özellikle çalışma koşullarının ve yükümlülüklerinin yüksek olduğu tesislerde bu aşamada işçilik maliyetleri faktörü artmaktadır (Öznur, 2000, s.29). İşletmeler için personelle ilgili maliyetler de vardır, ancak verimlilikten de bahsedilmesi gerekmektedir. Özellikle çalışma koşulları yüksek olan tesislerde bu aşamada işçilik maliyetleri artmakta ve ağırlıkta maliyet faktörü de artmaktadır, aynı zaman da verimlilik faktörü de önemlidir. Çünkü kurumun amaçlarının nasıl belirleneceğine, makinelerin nasıl çalıştırılacağına, taslakların nasıl oluşturulacağına, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasına ve kuruma yeni

maliyetler getirilmesine çalışanlar karar verir. Bu durumda, organizasyonun verimliliği ve etkinliği insanlar olmadan var olamaz. Bir kurum, toplumun ihtiyaçlarını karşılayabildiğinde etkili olur. Çalışanlar, kendi ihtiyaçlarının yanı sıra şirket hedeflerini de karşılayabildiklerinde işyerinde de etkilidirler (Ada, 2008).

Şekil 1

İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri



Kaynak: Ada, (2008)

İnsan kaynakları yönetimi örgütsel performansını, verimliliğini ve etkinlik düzeyini optimum düzeye çıkarmak için yukarıdaki şekilde gösterilen işlevleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bu işlevlerini yerine getirmesinde birinci basamak ise örgütün iç ve dış çevresinin anlamalı, doğru bir biçimde analiz etmeli ve analiz sonuçlarına göre planlamalar yapması gerekmektedir (Bingöl, 2016, s. 27). Örgüt içerisinde insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerini yerine getirmesi gereken yöneticilerin veya insan kaynakları uzmanlarının görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir (Gürbüz, 2019, s. 32):

- Örgütün iç ve dış çevresini tanımak.
- İş analizini, tasarımı ve tanımlamalarını yapmak.
- Personel ihtiyacını belirlemek ve insan kaynakları planlamasını yapmak.
- Personel adaylarını bulmak, belirlemek ve uygun personeli seçmek.
- Yeni çalışanların örgüte ve yapacakları işe alıştırmak.
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, planlamak ve uygulamak.
- Örgüt içi performans değerlendirme sistemini yönetmek.

- Ücret ve ödül politikalarını belirlemek ve yönetmek.
- Kariyer yönetim sistemini planlamak ve yönetmek.
- Çalışanların örgütten ayrılmalarıyla ilgili süreçleri yönetmek.
- Çalışanların özlük haklarını takip etmek ve gerekli kayıtları tutmak.
- İş güvenliği ve iş gören sağlığına ilişkin önlemleri almak ve kontrol etmek.
- Çalışanların ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamaya çalışmak.
- Endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesini sağlamak.

Örgüt içerisinde insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirmesi gereken görev ve sorumluluklar nitelik olarak her ne kadar farklılık gösterse de esasında bütüncül bir yapı içerisinde dinamik bir sistemin unsurlarıdır (Bingöl, 2016, s. 42).

Literatürde insan kaynaklarının işlevlerinin sınıflandırılmasında idari hizmetler, iş ortağı hizmetleri ve stratejik ortak olarak üçe ayıran çalışmalarda bulunmaktadır. İdari hizmetler ana başlığı altında çalışanların işe alımından başlayarak işten ayrılmalarına kadarki tüm hak ve hukuklarıyla ilgili idari görevleri etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilen faaliyetler bulunmaktadır. İş ortağı hizmetleri başlığı örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak amacıyla ihtiyaç duyulan çalışanların belirlenmesi, çekilmesi, örgüt içinde tutulması, eğitilmesi ve geliştirilmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Stratejik ortak başlığı altında ise örgütün iç ve dış çevresi analiz edilerek insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının örgütsel hedeflerle paralel bir şekilde yürütülmesini sağlayacak her türlü faaliyet ve uygulamalar ele alınmaktadır (Noe, 2018, s. 6).

Bu başlık altında insan kaynaklarının amaç ve hedeflerini yerine getirerek örgütsel performansı arttırmaya yönelik gerçekleştirilmesi gereken iş analizi, planlama, işe alma, personel eğitimi, oryantasyon, kariyer planlama, iş güvenliği, iş gören sağlığı gibi işlevler daha detaylı ele alınacaktır.

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Örgütlerdeki en önemli üretim faktörlerinden biri olan emek faktörünü yansıtan insan kaynaklarının nicelik ve nitelik olarak tespit edilmesi insan kaynakları yönetiminin planlama işlevini oluşturmaktadır. Örgüt içerisindeki insan kaynağının planlanması örgütün hedeflerine ulaşılması için uzun dönemli olarak ihtiyaç duyulan işgücünün belirlenmesi ve mevcut durumda görevine son verilecek işgücünün işten uzaklaştırılmasına yönelik tüm faaliyetleri ifade etmektedir (Dessler, 2020, s. 132). Örgütlerin içindeki bulundukları sektördeki rekabet karşısında sürdürülebilirliklerini

riske atmamak adına insan kaynaklarını doğru bir şekilde planlayabiliyor olması gerekmektedir. İnsan kaynaklarının planlanması sürecinde öngörülen gelecek dönemdeki durumlar ile mevcut durum karşılaştırılarak gerçekleştirilmesi gereken planlamaların yapılması ve gerekli önlemlerin alınmasıdır (Noe, 2018, s. 129).

İnsan kaynaklarının planlanmasıyla mevcut işgücü ile gelecekte öngörülen işgücü ihtiyacı karşılaştırılarak gerek işe alım işlevi gerekse işten ayırma işlevlerinin gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Planlama sonucunda işgücü açığının veya fazlasının ortaya çıkartılması ve mevcut durum ile gelecekteki öngörülen durum arasındaki uyumun sağlanması amacıyla örgütün genişleme ve daralma politikalarına da referans olacaktır (Gülbüz, 2019, s. 107).

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biri olan planlama işlevinin amaçları şu şekilde sırlanabilir (Armstrong , 2006, s. 367):

- Örgütün mevcut durumunu koruyabilmesi için gereken bilgi, yetenek, tecrübe ve yetkinliği sahip çalışanlarının elde tutulması
- Çalışanların eksik yönlerinin tespit edilmesi
- Çalışanların potansiyel üstünlüklerinin tespit edilmesi
- Örgütün çevresel unsurlara adaptasyon hızını arttırmak amacıyla çalışan esnekliğinin sağlanması
- Örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde işgücü açısından örgüt dışına olan bağımlılığın azaltılması
- Esnek çalışma sistemi geliştirerek çalışanların etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması

Uzun süredir kurulu olan kurumun ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması için planlama işleviyle ilgili önemli çalışmalar yapılmaktadır. Birey veya kurumun ihtiyaçlarını karşılamak için görevlerin gerektirdiği sorumlulukları ve bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi, yetenek ve becerileri belirlemek için planlamanın doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir. Planlama faaliyeti, İK sistemlerinin diğer işlevlerinin verimli bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Böylelikle kurumun gelecekte ihtiyaç duyacağı personel sayısı ve türünü, bu personelin kuruma nasıl alındığını ve eğitime ihtiyaç duyan personeli ortaya koymayı amaçlar (Can vd., 2001, s. 5).

1.4.2. Personel Bulma Ve Seçimi

İnsan kaynakları yönetiminde personelin bulunması ve seçilmesi süreci örgütün ihtiyaç duyduğu işgücünün karşılanmasını ifade etmektedir. Bu süreçte gerçekleştirilen faaliyetler örgütün ihtiyaç duyduğu işgücüne yönelik kişilerin tespit edilmesi, seçilmesi ve örgüte alınmasıdır (Noe, 2018, s. 142). Bu faaliyetler birbiriyle entegre biçimde gerçekleştirildiğinden tek tek ele almak yerine bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

İhtiyaç duyulan işgücüne yönelik adayların toplanması en uygun kişilerin tespit edilmesini ve aralarından yeterli nicelik ve nitelikteki kişilerden oluşan bir havuzun oluşturulmasıdır. Seçim ise söz konusu havuzdan örgütsel hedeflere ulaşmada en fazla katma değeri yaratacak kişilerin seçilmesi faaliyetleridir (Beardwell ve Wright, 2004, s. 190).

İşe alım sürecinin temel amaçlarından biri planlama ve iş analizi işlevleriyle paralel doğrultuda örgütsel hedeflere en çok hizmet edecek kişilerin tespit edilmesidir. Ayrıca örgüt içerisinde işgücü açığının nitelikli iş görenler aracılığıyla doldurulmasıdır. İnsan kaynakları departmanı aday havuzunun oluşturulması sürecinde maliyetleri minimum seviyede tutması gerekmektedir. Aday havuzunun oluşturulmasında farklı aday toplama havuzlarından yararlanılması da söz konusu insan kaynakları işlevinin etkinliğini arttıracaktır (Bingöl, 2016, s.201).

Örgütsel hedeflere uygun iş gücünün belirlenmesi süreci örgütlerin yapısını, iş koluna ve yönetim anlayışına göre farklılık gösterebilmektedir. Seçim sürecinde yaşanabilecek bu farklılıklara rağmen tüm örgütlerde ortak olan belirli adımlar bulunmaktadır. Söz konusu adımlar şu şekilde sıralanabilir (Noe, 2018, s. 163):

- İnsan kaynakları departmanı tarafından aday başvurularının incelenmesi.
- İnceleme sonucunda örgütün ihtiyacı doğrultusunda uygun aday havuzunun oluşturulması.
- Adayların çeşitli test, değerlendirme, sınav ve iş örneği gibi uygulamalarla derecelendirilmesi.
- Derecelendirme sonucunda uygun görülen adayların mülakata alınması.
- Adayların referanslarının ve tecrübelerinin kontrol edilerek teyit edilmesi.
- Belirlenmiş adayın veya adayların işe alınması.

Kısaca, insan kaynakları yönetiminde temel işlevlerden biri, işe alma ve seçme işlevidir. Doğru kişiyi doğru işe çekmek için organizasyonun ihtiyaç duyduğu yetenekleri ortaya

çıkarmak gerekir. Bu sayede kuruluşlar verimli ve etkin bir şekilde çalışabilir ve maliyetlerini düşürme fırsatları bulabilir. Doğru şema ve doğru pozisyona yerleştirme burada önemli bir başarı olacaktır. Bu sayede çalışanlardan mümkün olan en yüksek performansı alma şansı artar ve çalışanlar potansiyellerini ortaya çıkarır.

Bu faaliyet, örgütün rekabet gücünü artıran önemli bir işleve dönüşebilir. Kuruluşların rekabet edebilirliği, esas olarak yeniliklerinden ve yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesindeki yeniliklerinden kaynaklanabilir (Peçen, 2012, s.4).

1.4.3. İş Analizi

Örgütlerin performanslarını arttırabilmeleri ve dolayısıyla hedeflerine ulaşabilmesi içinde bulunduğu sektörün ve faaliyet alanının gereksinimlerini doğru bir şekilde belirlemesine ve uyum sağlamasına bağlıdır. Faaliyet alanına veya işe ilişkin gereksinimlerin belirlenmesi insan kaynakları yönetimi işlevlerinden iş analizi işlevinin konusunu oluşturmaktadır. Örgüt tarafından gerçekleştirilen işlerin analiz edilmesi ve gereksinimlerin belirlenmesi insan kaynaklarının diğer işlevlerini içinde gerekli olan bilgileri sağlayacaktır (Noe, 2018, s. 100).

İş analizinin gerçekleştirilebilmesi, örgüt içerisindeki işlerin küçük parçalara ayrılarak sistematik bir biçimde işte tam olarak ne yapıldığı ve işteki verimliliğin arttırılması için nelere ihtiyaç duyulduğu detaylı bir biçimde belirlenerek işe alım, personel eğitimi gibi diğer insan kaynakları işlevlerinde kullanılacak bir raporun hazırlanmasıdır (Brannick vd., 2020, s. 37).

İş analizi, örgüt tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin doğru, etkili ve sağlıklı bir biçimde yürütülmesi amacıyla örgüt içindeki her bir işin niteliğinin ve niceliğinin, gereksinimlerinin, sorumluluklarının ve çalışma koşullarının bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak belirlenmesi ve raporlanması sürecidir (Bingöl, 2016, s. 77).

İş analiziyle gerçekleştirilecek olan iş tanımlarının belirlenmesiyle örgütte yürütülen işlerle ilgili gereken görevlerin, sorumlulukların, raporlamaların, çalışma koşullarının ve yönetici sorumluluklarının belirlenmesi sağlanmaktadır. İş gereksinimlerinin belirlenmesi ise bir işin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgüt içindeki çalışanlarda bulunması gereken özelliklerinin belirlenmesidir (Dessler, 2020, s. 100).

Örgüt içerisinde insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilen iş analizi süreci iş analizinin amacının saptanması, analistlerin belirlenmesi, analize konu işlerin belirlenmesi, bilgi toplama yönteminin belirlenmesi ve uygulanması, toplanan bilgilerin analiz edilmesi adımlarından oluşmaktadır (Bilgin, 2007, s. 33).

İş analizini gerçekleştirmek için belirlenen analistler öncelikle örgüt içindeki tüm işleri belirlemesi gerekmektedir. Söz konusu süreçte analistler maaş bordrolarını, örgüt içindeki hiyerarşik yapıyı, iş tanımlar listesini ve gerekli durumlarda yöneticilerden bilgi elde edebilirler (Can vd. 2001, s.52).

Bilgileri toplamak amacıyla gözlem, görüşme, mülakat, anket gibi farklı yöntemler tek başına veya birlikte uygulanabilir. İş analizi sürecinin etkinliğinin artırılması açısından söz konusu yöntemlerden en uygun olanının belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda analiz edilecek işin özellikleri ve bilginin ulaşılabilirliği yöntemin belirlenmesi açısından önemlidir (Bilgin, 2007, s. 33).

İş analizi sürecinde elde edilen bilgilerin iş tanımlarına ve işlerin gereksinimleri halinde sınıflandırılması iş analizinin en önemli adımını oluşturmaktadır. Analistler bilgi toplama sürecinde elde ettikleri verilerle işin tanımını ve gereksinimlerini belirleyerek işi yapacak veya yapan personelin sahip olması gereken nitelik ve nicelikler ortaya çıkacaktır (Tortop, 2007, s. 74).

İş analizi sonucunda elde edilen tanımlamalar ve belirlenen gereksinimler ile örgüt içindeki tüm çalışanların gerçekleştirdikleri işlere yönelik gereksinimleri karşılayıp karşılamadığının belirlenmesi mümkün olacaktır. Ayrıca diğer insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleştirilmesi açısından gerekli olan bilgileri de sağlayacaktır. Bu açıdan iş analizinin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi, insan kaynakları uygulamalarının etkinliği arttıracaktır (Gürbüz,2019, s. 76). Ayrıca iş analizi sonucunda tanımlanan işler örgütsel hedeflere yönelik yarattığı katma değere göre sıralanarak yönetim uygulamalarının ve iş planlarının hazırlanmasında önemli bir veri kaynağı sağlanacaktır (Kasimov, 2011).

1.4.4. İş Değerleme

İş değerlendirme, bir işletmedeki işlerin sorumluluk, eğitim, beceri, çaba ve iş koşulları gibi faktörler açısından birbirine oranla taşıdıkları değerlerin belirlenmesidir. İş değerlendirme, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için sistematik ve biçimsel olarak karşılaştırılmasını içerir.

İş değeri performans değeri değerlendirmeden farklı olarak personeli değil işi değerlendirir. İşlerin içerikleri açısından karşılaştırılmasını yapmak iş değerlemenin temelini oluşturmaktadır. Yapılan karşılaştırmada toplam ücret değil, kök ücret ve kök ücret farklılıkları dengeli biçimde belirlemek amaçlanmaktadır (Dağdeviren, 2004, s. 132).

İş değeri için kullanılan yöntemler iki grupta toplanmaktadır: Sayısal yöntemler ve Sayısal olmayan yöntemler. Sayısal yöntemler olarak sıralama ve sınıflama yöntemleri, sayısal olmayan yöntemlere olarak ise faktör karşılaştırma ve puanlama yöntemleri vardır.

Sıralama Yöntemi küçük işletmelerde daha sık uygulanan basit değeri yöntemidir. İş değeri esnasında her iş ile kıyaslanırken bir bütün olarak gözönüne alınır, işin güçlük faktörleri ayrı olarak hesaba katılmaz. Sıralama genellikle işleri iyi bilen kişilerden oluşturulan bir komite tarafından yapılır. Bu yöntemin kullanıldığı işletmelerde değeri yapılacak iş sayının 25-30 kadar olması gerekmektedir. O yüzden değeri yapılacak işin çok olduğu işletmelerde veya büyük işletmelerde sıralama yöntemi hatalı sonuçlara neden olabilmektedir.

İş değeri faaliyeti sıralama yönteminde dört aşamada yapılmaktadır: İlk aşamada önce sıralaması yapılacak işlerle alakalı genel bilgiler toplanır, düzenlemesi yapılır. Bunu yapmak için yapılacak işlerin unvanı tespit edilmesi gerekir. İş ünvanı bir için yapılması için gerekleri bütün tanımların olduğu ve açık ifadelerle yazıldığı bir tanımdır. Özellikle işi yapacak olan kişilerin sahip olması gereken nitelikleri belirten iş nitelikleri de yazılır. Böylece işin sadece tanımı değil ayrıca sıralamayı yapacak kimselere kararlarında daha isabetli olabilmeleri için temel oluşturulur. 2. aşamada sıralaması yapılacak işler ve yapacak kişiler belirlenir. Sıralamayı yapacak kişilerin değeri yapılacak işleri iyi tanımları, tutarlı ve tarafsız karar verebilmeleri gerekmektedir. Üçüncü Aşamada ise işler, toplanan bilgiler iki yöntemle sıralanır. Kart yönteminde işlerin tanımları ve nitelikleri kartlara işlenir, daha sonra bu kartların sıralanması ile yapılır. Diğer yöntem ise ikili kıyaslama yönteminde ise yapılacak bütün işler diğerleri ile tek tek karşılaştırılır. Son aşamada işletmede yapılan sıralamaların hepsi birleştirilir. Bunun için bir tablo hazırlanır, önce değeri yapılacak işlerin hepsi bir sütunda sıralanır (Can vd., 2001, s. 201).

Sınıflandırma yöntemi sıralama yönteminden farklı olarak orta ve daha gelişmiş işletmelerde kullanılır. İşler hakkında bilgi toplamayı ve analiz etmeyi ve farklı derecelere veya performans niteliklerine sahip iş sınıflarını tanımlamayı içerir. Tanımlar, her iş

sınıfının görev, yetki ve sorumluluklarını içerir ve bunlar karşılaştırma yapılırken anahtar veriler olarak kabul edilir. Ek olarak, her sınıf için birkaç temsili vaka seçilir. Bunlar ait oldukları sınıfın birçok özelliğine sahiptir. Böylece, önceden geliştirilmiş ve sınıflandırılmış görev yönergeleri, gelecekteki değerlendirmelerde standart karşılaştırma araçları olarak kullanılır. Sınıflandırma yöntemi, basitlik, hızlı değerlendirme ve esneklik gibi avantajlar sağladığı gibi, liyakat ve kıdem ilkelerini de bünyesinde barındırdığı için toplu ve basit bir ücret sistemini mümkün kılmaktadır. Ancak yöntemin bazı sakıncaları da vardır. Bunlardan en önemlisi, sınıf tanımları ne kadar dikkatli yapılırsa yapılsın, her işin özelliklerinin belirli bir sınıfta belirtilen yönlerle tam olarak örtüşmesi zordur. Örneğin, işin gerektirdiği deneyim sekizinci dereceye, işin gerektirdiği çaba ise ikinci derece tanımına karşılık gelmektedir. Böyle bir durumda eseri mevcut sistemde mantıklı bir açıklaması olan herhangi bir sınıfa yerleştirmek zorlaşıyor. Sınıflandırma yöntemi büro işleri ve her türlü idari işlerin değerlendirilmesinde daha başarılıdır.

Puanlama yöntemi, en sık kullanılan iş değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde üretim birimindeki mevcut işlerin göreceli değerlendirilmesi sonucunda her iş, faktörlere, alt faktörlere ve faktör seviyelerine göre incelenir ve değerlendirilir. Sınıf seviyeleri, ilgili iş için faktörlerin belirlenmesindeki önemli farklılıkları yansıtan düşükten yükseğe puan değerlerini temsil eder. Olgular her bir faktöre göre değerlendirilir ve derecesi ifade edilir. İşin hiyerarşideki konumu, her bir faktör için verilen puanların toplamına göre belirlenir. Böylece iş sıralaması yükseldikçe göreceli önemleri artacak ve maaş sıralamasında yükseleceklerdir. Değerlendirme yönteminde, birçok faktörün yardımıyla çalışmanın göreceli değeri belirlenir ve belirli bir sistem içerisinde her bir faktöre sayısal puanlar verilerek toplam puan verilir. Ülkemizde yapılan birçok iş değerlendirme çalışmasında puanlama yöntemi başarıyla uygulanmaktadır (ILO, 1919, s.27).

Faktör karşılaştırma yöntemi başka bir sayısal iş değerlendirme yöntemidir. Faktör karşılaştırma yöntemi, puan yönteminin temel ilkelerine dayanmaktadır. Bu yöntemde de puanlama yönteminde olduğu gibi işler bir bütün olarak işlenmez, belirli faktöre göre değerlendirilir. Değerlemede anahtar işlerin kullanılması, işlerin karşılaştırılması ve faktörlere parasal değerlerin atanması açısından puanlama yönteminden farklıdır. Öte yandan, faktör karşılaştırma yöntemi, sıralama ve değerlendirme yöntemlerinin özelliklerini birleştirir. Yöntemin uygulanmasındaki zorluklar nedeniyle yaygın olarak kullanılmamaktadır (Can vd., 2001, s. 214).

1.4.5. Ücretlendirme

Ücretlendirme, örgüt içerisindeki tüm çalışanların nasıl ve ne zaman ücretlendirileceğine yönelik uygulama ve politikaların belirlenmesidir. Doğrudan veya dolaylı bir biçimde parasal ve parasal olmayan ödüllerin adil bir biçimde dağıtımını gerçekleştirmek için, örgüt içindeki çalışanların performanslarının değerlendirme sürecine ücretlendirme denilmektedir (Okakın ve Şakar, 2015, s. 199).

Ücretlendirme işlevi, insan kaynaklarının diğer tüm işlevleri ile ilişkilidir (Gök, 2006, s. 46). Söz konusu ilişkiyi açıklamak gerekirse, iş analizi, iş değerlendirme ve performans değerlendirme süreçlerinden elde edilen bilgiler ile personellerin nasıl ücretlendirileceğine karar verilmektedir.

Örgütler açısından ücretler en büyük maliyet unsurlarından biri olması nedeniyle adil, rekabetçi, nitelikli çalışanları elde tutabilecek ve hatta örgüt dışından çalışanları örgüte çekebilecek miktarda belirlenmesi gerekmektedir. Ancak tüm bunları sağlarken de örgüte olan maliyetinin optimum seviyede tutulması da önem arz etmektedir (Gülbüz, 2019, s. 272).

Örgütler ücretlendirme işlevini yerine getirmek için iş analizinden elde ettiği bilgilerden yararlanarak örgüt içerisindeki işlerin göreceli değerini belirlemesi gerekmektedir. Bu sayede örgüt içindeki görevler arasındaki eşit ve adil bir dağıtım gerçekleştirilecektir. İşlerin göreceli değerlerinin belirlenmesi için sistematik bir biçimde tüm işler karşılaştırılmalıdır. İş değerlemesi ile işler ne kadar nitelik, sorumluluk gerektirdiği veya ne kadar karmaşık olduğu gibi çeşitli sınıflandırmalara ayrılabilir. Bu ayrım ile hangi işe ne kadar ücret verilmesi gerektiğinin belirlenmesi daha kolay olacaktır (Dessler, 2020, s. 359).

Şirket, ücret sistemini belirleyerek her kademedeki çalışanını kaybetmeyi değil motive etmeyi ve işe çekmeyi amaçlar. Tazminat işlevi, yalnızca doğrudan saatlik ve ücret tazminatı ile değil, aynı zamanda ücret dışı yardımlar gibi dolaylı ücret sistemleriyle de ilgilenir. Çalışanların başarıları ile doğrudan ilgili olması, eşit işe eşit ücret, piyasa koşullarının değerlendirilmesi ve ücret sisteminin şirketin iş ve sorumlulukları ile uyumlu olması ücretlendirmeye yön vermelidir (Bayraktaroğlu, 2011, s. 11).

Ücretlendirme politikalarının belirlenmesinde kişilerin sadece fiziksel veya biyolojik ihtiyaçlarının yanı sıra psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanabilecek şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca ücrete sadece örgüt içindeki çalışanların elde tutulmasının bir aracı olarak görmek ziyade, örgüt dışındaki nitelikli çalışanların da kazanılmasını sağlayacak

bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Eşit işe eşit ücret ilkesinden yararlanılarak oluşturulmuş bir ücretlendirme sistemi ise çalışanların adalet algılarını, motivasyonlarını ve dolayısıyla da performanslarını arttıracaktır (Sabuncuoğlu, 2000, s.214).

İnsan kaynakları departmanının ücretlendirme politikalarını belirlerken sadece örgüt içinde gerçekleştirdiği iş değerlendirme veya çalışan performans değerlendirme sonuçlarından hareket etmesi yanlış kararlar vermesine neden olacaktır. Ücretlendirme politikalarının belirlenmesinde çevresel koşulların ve yasal düzenlemelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Gök, 2006, s. 48).

1.4.6. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme ile örgüt içerisinde öncesinde belirlenmiş kurallar çerçevesinde çalışanların sorumlu oldukları işi gerçekleştirme düzeyi ve örgüt içindeki davranış biçimlerinin değerlendirilmesini ifade etmektedir (Bingöl, 2016, s. 367). Performans değerlendirmesinin amacı örgüt içindeki çalışanlardan beklenen ile gerçekleşen durumu karşılaştırmaktır (Dessler, 2020, s. 275). Performans değerlendirme sürecinin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi sonucunda örgüt içindeki çalışanlara yönelik önemli bilgiler elde edilecektir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre yönetim tarafından doğru bir şekilde çalışanların veya örgütün eksiklikleri giderilebilir ve ücret artışı veya terfi gibi farklı ödüllendirme uygulamaları gerçekleştirilebilir (Okakın ve Şakar, 2015, s. 159).

Performans değerlendirme işlevini diğer işlevlerden ayıran en temel özelliği sürekliliği olmasıdır. Performans değerlendirme sürecinin tamamlanmasının sonucunda sonuçların değerlendirilmesi ile yeni bir performans değerlendirme süreci başlayacaktır (Storey vd., 2019, s. 33).

Performans değerlendirme sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (Çetin vd., 2015, s.154):

- İşlerin standartlarının belirlenmesi.
- Çalışanların performanslarının ölçülmesi.
- Sonuçların değerlendirilerek eksikliklerin giderilmesi veya teşviklerin verilmesi.
- Uygulamaların etkinliğinin değerlendirilmesi.

Örgüt içindeki çalışanlara dönem dönem performans sonuçlarına yönelik bilgiler verilmesi çalışanların gelişimine katkı sağlayacaktır. Ayrıca insan kaynaklarının diğer işlevlerinin daha doğru planlanmasını ve uygulamaların verimliliğin tespit edilmesini kolaylaştıracaktır. Bunların yanı sıra performans değerlendirme sistemi, örgüt içerisindeki nitelikli çalışanların belirlenmesi, örgüt içindeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin belirlenmesi ve çalışanların gerçek potansiyellerinin ortaya çıkarılmasında rol almaktadır (Kaymaz, 2009, s. 83).

Performans değerlendirme sürecinde belirlenen kriterlerin güven veren bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca örgüt içindeki tüm çalışanlara ve işlere önem verildiğini gösterir nitelikte olması da sürecin etkinliği açısından önemlidir (İmamoğlu, 2017, s.21). Örgüt içinde performans değerlendirme sürecinin yürütecek kişinin yeterli donanımına sahip olması, performans değerlendirme kriterlerinin çalışanların iş ve görevleriyle ilişkili olması, sonuçların çalışanlarla paylaşılması, değerlendirme sürecinde çalışanlara söz hakkı verilmesi sürecin etkinliğini ve verimliliğini arttıracaktır (Natham vd., 1991, s. 353). Bu süreçte çalışanlara söz hakkı verilmesi halinde çalışanlar sürece dahil edilmesini sağlayarak örgüt içindeki performans değerlendirme sisteminin adil olduğunu düşünmelerini sağlayacaktır (Fletcher, 2001, s. 474).

Performans değerlendirme faaliyetlerinin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Pulakos, 2009, s. 21):

- Yöneticilerin çalışanlarına yönelik yaptırım veya ödüllendirme kararları belirlenecektir.
- Çalışanların performanslarıyla örgütsel hedefler arasındaki uyum seviyesi tespit edilecektir.
- Örgüt içinde herhangi bir eksikliğin veya ihtiyacın tespit edilmesini kolaylaştıracaktır.
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini sağlayarak çalışan performansının artırılmasına yönelik bilgiler verecektir.
- Kariyer planlaması sürecinde yöneticilere ve çalışanlara önemli bir kaynak oluşturacaktır.
- Örgüt içindeki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve buna yönelik planlamalar yapılmasına yardımcı olacaktır.

1.4.7. İş Güvenliği Ve İş gören Sağlığı

Çalışma hayatında önemi her geçen gün artan iş güvenliği ve iş gören sağlığı işlevi insan kaynaklarını yönetiminin koruma işlevidir. Dünya sağlık örgütünün verilerine göre sağlıksız ve tehlikeli çalışma koşulları nedeniyle yaşanan hastalık ve can kayıpları ülkelerin yıllık gayrisafi yurtiçi hasıllarında yaklaşık %5'lik kayıplara neden olmaktadır (Dünya Sağlık Örgütü, 2023). Bu açıdan örgütsel faaliyetlerin planlanmasında ve yürütülmesinde iş güvenliğinin veya iş gören sağlığının sürekli olarak revize edilerek geliştirilmesi gerekmektedir (Alli, 2008)

İş güvenliği ve iş gören sağlığı, örgüt içindeki çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını bozabilecek her türlü tehlikelerin öngörülmesi, belirlenmesi, tanımlanması ve gerekli düzenlemelerin yapılarak kontrol edilmesi sürecidir (Alli, 2008,s.vii; ILO, 1919). Söz konusu insan kaynakları yönetimi işlevinin amacı örgüt içindeki çalışanların sağlığının iyileştirilerek performansının artırılması ve çalışma ortamının çalışmaya elverişli bir hale getirilmesidir. İş güvenliği ve iş gören sağlığı, örgüt içindeki çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetler ilgili zihinsel, duygusal ve fiziksel durumlarını kapsamaktadır (Amponsah-Tawiah ve Dartey-Baah, 2018, s. 120).

Örgüt içindeki çalışma ortamının sağlıklı bir şekilde kurulması, personelin daha verimli, etkin ve tatmin edici bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır. Sağlıklı bir örgütte, tüm kurumsal hedeflere ulaşılması açısından personel başarısını arttırmalıdır. Sağlıklı bir örgüt, yalnızca kendi başına ayakta kalmayıp aynı zamanda uzun vadede daha başarılı olacaktır (Genç, 2012, s. 232).

Uluslararası çalışma örgütü (ILO) tarafından yayınlanan eylem çerçevesine göre örgüt içindeki çalışma ortamının güvenli ve sağlık koşullarına uygun olarak hazırlanması, çalışma koşulları çalışanların esenliğine ve insan onuruna uygun olması ve örgütsel faaliyetler gerçekçi şartlar yaratabilecek nitelikte olması gerekmektedir (Alli, 2008):

Örgütler iş güvenliğini ve iş gören sağlığını iyileştirmek amacıyla gerçekleştirmesi gereken temel ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır (Alli, 2008, s.17-18):

- İş güvenliği ve iş gören sağlığına yönelik politikalar belirlenmeli ve uygulanmalıdır.
- İş güvenliği ve iş gören sağlığına yönelik ulusal çapta bir program hazırlanmalıdır.
- Örgütün iç ve dış paydaşlarının fikirleri alınmalıdır.

- İş güvenliği ve iş gören sağlığına ilişkin belirlenen program ve politikalar önlemeye ve korumaya yönelik olmalıdır.
- İş güvenliği ve iş gören sağlığına yönelik sürekli iyileştirme faaliyetleri geliştirilmelidir.
- İş güvenliği ve iş gören sağlığına yönelik program ve politikalar örgüt içindeki tüm çalışanları kapsamalıdır.
- İş güvenliği ve iş gören sağlığına yönelik program ve politikalarda örgütün tüm kademelerindeki çalışanlara görev ve sorumluluklar verilmelidir.

İş güvenliği ve iş gören sağlığı işlevinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için yönetim fonksiyonlarının doğru bir şekilde yürütülmesi ve uygun bir çalışma ortamı hazırlanması gerekmektedir (Fırat, 2008). Bu açıdan insan kaynakları departmanının görevlerinden biri, örgüt içinde iş kazasına ve mesleki hastalıklara neden olabilecek tüm unsurları ve riskleri belirleyerek önleme ve koruma politikaları belirlemesi gerekmektedir. Söz konusu politikalarının belirlenmesinin yanı sıra bu politikaları uygulanmasını sağlayarak iş gücünü kayıplarını azaltmalı ve örgütsel verimliliği arttırmalıdır.

1.4.8. Endüstriyel İlişkiler

İnsan kaynaklarını yönetiminin işlevlerinden bir diğeri olan endüstriyel ilişkiler işlevinde örgüt içindeki çalışanlara yönelik ücret teori ve politikalarıyla çalışanların faaliyetleri ve sendikacılık faaliyetleri ve toplu sözleşmeler aracılığıyla örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişki ele alınmaktadır (Özkeser, 2019, s. 806).

Armstrong ve Taylor'a (2014) göre örgüt içindeki yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiler, psikolojik sözleşme kavramı çerçevesinde istihdam ilişkisini yönetmekle alakalıdır. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiler, çalışanların kendileriyle veya çalışanların mensup olduğu sendikalar aracılığıyla istihdam politikalarının, istihdam koşullarının ve istihdamla ilgili problemler ve çözümlerini kapsamaktadır. Ayrıca çalışanların örgüt içinde söz hakkının olması, örgüt içinde etkili iletişim ağının kurulması da insan kaynaklarının endüstriyel ilişkiler işlevi çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Örgüt içindeki çalışma ortamına ve yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiye sosyal devlet ilkesinin de dahil olmasıyla birlikte, iş hukukunun alanı genişlemeye başlamıştır. Endüstriyel ilişkilerin temel yapı taşlarından biri ekonomik açıdan zayıf konumda bulunan çalışanların korunmasıdır. Endüstriyel ilişkilerde örgütün yönetim yapısının yanı

sıra devletinde düzenleyici ve koruyucu bir rolü bulunmaktadır. Bu açıklamalardan hareketle endüstriyel ilişki işlevi yönetici, çalışan ve devlet arasındaki üçlü ilişkiye dayanmaktadır (Alper ve Kılış, 2016, s. 4).

İnsan kaynakları yönetimi de örgüt içindeki yönetici ile çalışan arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve yönetilmesi sürecinde merkezi konumda yer almaktadır. Örgütsel hedefler ve çıkarlar ile çalışanların hedef ve çıkarları arasındaki uyumun sağlanması ve örgüt içindeki çalışma ortamının iyileştirilmesinin sağlanması insan kaynakları yönetiminin endüstriyel ilişkiler işlevinin konusudur (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 272).

Endüstriyel ilişkilerin düzenlenmesindeki temel amaç çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkileri belirlemek, düzenlemek ve yönetmek amacıyla gerekli olan kuralların belirlenmesidir. Söz konusu ilişkilerin örgütsel hedefler doğrultusunda en etkin şekilde kullanılabilir olması gerekmektedir (Gennard ve Judge, 2005, s.6) . Endüstriyel ilişkilerin bir diğer amacı ise örgüt içindeki çalışanların motivasyonunu arttırarak örgüt içinde pozitif bir çalışma ortamının oluşturulmasıdır (Danışman, 2008, s. 44) .

Çalışan ile yönetici arasındaki ilişkileri geliştirmek için kullanılabilecek yöntemlerden biri çalışanların yönetim faaliyetlerine katılmalarını sağlamaktır. Yönetim faaliyetlerine katılan çalışanların verimliliği, performansı ve iş tatmini artmaktadır (Danışman, 2008, s.44). Çalışanları yönetim faaliyetlerine katmak ile kastedilen yönetim kurulunun toplantıları vb. gibi çok büyük adımlar olmasına gerek yoktur. Örgüt içinde çalışanların ulaşabileceği yerlere öneri ve şikâyet kutularının yerleştirilmesi de çalışanların yönetim faaliyetlerine katılımını sağlamak amacıyla kullanılabilecek araçlardan biridir.

Çalışan ile yönetici arasındaki ilişkileri geliştirmek için kullanılacak diğer yöntemler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt içerisinde bağımsız proje grupları oluşturmak.
- Çalışanları doğrudan karar mekanizmaları içerisine almak.
- İş genişletme faaliyetleri.
- İş rotasyonu uygulamaları.
- İş zenginleştirme programları.
- Çalışanların örgütsel faaliyetlerle ilgili bilgiye ulaşmalarının kolaylaştırılması.
- Çalışanlara görevleriyle ilgili inisiyatif kullanma imkanı tanınması.
- Örgüt içi açık iletişim ağı oluşturulması.

- Örgütsel adalet seviyesinin yükseltilmesine yönelik uygulamalar.
- Çalışanlara yasal düzenlemeler haricinde sosyal imkanlar tanınması.
- İş güvenliği uygulamalarına önem verilmesi.
- Çalışan tutum ve performans değerlendirmelerinin yapılarak sonuçların değerlendirilmesi.

Çalışanlar, yöneticiler ve sendikalar arasındaki ilişkilere ve yasal düzenlemelere dayanan çalışma ilişkileri, bazı kurumlarda insan kaynakları departmanlarının görevidir. Aslında sendikal hakların korunması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi gibi faaliyetler CEO'lar ve İnsan Kaynakları departmanı tarafından ortaklaşa yürütülmektedir. Kurumun amaçlarına ulaşmasındaki en önemli faktör, bölümlerin iyi bir yapılanmasıdır. Bu bakımdan kurumlarda yönetimin ayrılmaz bir parçası olan insan kaynaklarının amaç ve görevlere göre düzenlenmesi gerekmektedir (Dolgun, 2007, s. 29).

1.4.9. Personel Eğitimi

Eğitim ve gelişim kavramı, çalışanın işe başladığı andan kurumdan ayrıldığı zamana kadar geçen sürede performansının sağlanması için yönetimin gösterdiği çabaları içermektedir. Eğitim ve gelişim süreci, işletmede çalışan personeli sadece belirli bir süre için değil, sürekli olarak ilgilendirmelidir. Eğitim süreci, iş başında eğitim ve iş dışında eğitim olmak üzere iki kısma ayrılır. İşbaşı eğitim, personele işlerini yapar yapmaz verilen işbaşı eğitimleridir. Personelin yerinde öğrenerek işe uyum sağlaması ve işi aksatmadan yapması amaçlanır. İş dışı eğitim ise, görev başında olmaksızın şirket içinde veya dışında gerçekleştirilen eğitim faaliyetleridir. Eğitim sürecinin etkili olabilmesi için personelin motivasyonunu artırmak, sürekli geri bildirim sağlamak, uygulamalı çalışmalar yapmak ve edindiği bilgileri iş yerinde kullanabilmek gerekmektedir (Ada, 2008).

Örgüt içindeki çalışanların eğitilmesi ve geliştirmeye yönelik uygulamalar düzenlenmesi insan kaynakları departmanı tarafından geliştirilen; örgütsel faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliği arttırmanın yanı sıra ortaya çıkan problemlerin azalmasını, çıkan problemlerinse büyümeden çözülmesini sağlamaktadır. Bu sebeple örgüt içindeki eğitim faaliyetlerinin temel amacı örgütün gelecekteki ihtiyaç duyacağı birçok konuya karşılık bulmaktadır. Ayrıca insan kaynakları departmanlarının eğitim işlevi diğer birçok işlevi de doğrudan etkileyerek tüm işlevlerin etkinliğini arttırmaktadır (Thomaskutty, 2010).

Eğitim ile kastedilen çalışanların gerçekleştirdikleri görevlerle ilgili sahip olmaları gereken yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik insan kaynakları tarafından düzenlenen programlı çabadır. Örgütsel performansı arttırmak amacıyla çalışanlarda olması beklenen tutum, davranış, bilgi ve becerilerin kazandırılması ve mevcut potansiyellerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler önem arz etmektedir (Noe, 2009, s. 5). Personel eğitiminin amaçlarından bir diğeri ise çalışanların gelişimini sağlayarak örgüt içindeki çıkabilecek problemleri önceden algılama, mevcut sorunları tespit etme ve alternatif çözüm üretebilir hale getirmektir (Başaran ve Agun, 2015, s. 249).

Personel eğitimi çalışanların ile örgütün hedeflerinin entegre edilmesini de desteklemektedir (Noe, 2009, s. 5). Örgütsel performansın ve verimliliğin, çalışma hayatı kalitesinin ve çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla örgüt içindeki eğitim faaliyetleri insan kaynakları yönetimi kapsamında sürdürülmesi gereken önemli işlevlerden biridir (Başaran ve Agun, 2015, s. 249).

1.4.10. Kariyer Planlama

Kariyer kavramı çalışanların uzun süre boyunca sahip oldukları mesleki görevleri ve bu görevlerdeki değişimleri, kişinin çalışma hayatı boyunca mesleki açıdan uzmanlaşma sürecini ifade etmektedir. Kişilerin kendi becerilerini, ilgi alanlarını, bilgisini, tecrübesi, motivasyonunu, performansını ve diğer birçok özelliğini göz önünde bulundurarak belirlediği hedefe ulaşmak amacıyla oluşturulan eylem planını bilinçli bir şekilde yönetme ve uygulama sürecidir (Dessler, 2020, s. 313). Kariyer gelişimi veya kariyer planlama kişilerin kariyer hedeflerinin belirlenmesinde ve söz konusu hedefe ulaşmak amacıyla yapılması gerekenler üzerinde durmaktadır.

Kariyer geliştirme örgütler açısından çalışanların uzun vadede, daha etkili ve verimli olmalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen uygulamalardır. Örgüt içindeki insan kaynakları departmanları, çalışanların kariyer planlaması yapmalarını desteklemekte ve kimi zamanda yönlendirmektedir. Ayrıca örgüt içindeki kariyer planlamasının rasyonel olması katma değeri yüksek çalışanların örgütten ayrılmasının önüne geçmekle beraber örgüt dışındaki kalifiye çalışanların açısından örgütün çekiciliğini arttırmaktadır. Bu sebeple örgüt içindeki kariyer planlama işlevi yerine getirilmesi gereken, eylem planları hazırlarken göz önünde bulundurulması gereken işlevlerden biridir (Başaran, 2021).

İnsan kaynakları departmanları kariyer planlama işlevini yerine getirirken, örgütün uzun vadeli hedefleri doğrultusunda çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmeye

yönelik olmasına ve çalışanların dinamik iş ortamında yaşanan değişikliklere başa çıkabilecek potansiyelde olmasına dikkat etmesi gerekmektedir (Gupta, 2020, s. 151).

Kariyer planlamanın ayrıca örgüt içindeki çalışanların yeteneklerini ve ilgi alanlarını daha iyi bir şekilde anlamalarını ve bu alanları geliştirmelerini sağlayarak çalışanların kendi potansiyellerini tam anlamıyla kullanmalarının önünün açıldığı bir süreçtir (Dessler, 2020, s. 313). Bir diğer tanımı ise çalışanların kariyerleriyle ilgili bireysel tercihleri ile örgütsel hedeflerin entegre edilmesi amacıyla uygulanan sistematik ve planlı çalışmalardır (Gürbüz, 2019, s. 247).

1.5. Azerbaycan’da İnsan Kaynakları Yönetimi

Sovyet Rejimi içerisinde uzun yıllar boyunca varlığına devam etmesi nedeniyle işletmecilik alanında da hiyerarşi ve merkezden gelen emir ve talimatlar doğrultusunda hareket etme anlayışı hakim olmuştur. Ancak bağımsızlığını elde etmesi ve serbest piyasa sistemine geçmeye yönelik girişimleri ile tüm alanlarda olduğu gibi işletmecilik alanında da gelişmeler ve küreselleşme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir (Kasimov, 2011, s.7). Bağımsızlığın ilan edilmesiyle birlikte ekonomik alanda üç önemli hedefe ulaşmak için reformlar gerçekleştirildi (Hesenov, 2001, s. 6). Bu hedeflerden ilki liberal ve demokratik piyasa prensiplerine göre işleyen ekonomik yapı oluşturmaktadır. İkincisi ülkenin sahip olduğu ve temel enerji kaynaklarından petrol ve doğalgaz rezervlerinin işlenmesidir. Sonuncusu ise küresel ekonomi ile entegrasyonun gerçekleştirilmesidir (Aras, 2010, s.3). İçinde bulunulan çağa ayak uydurmak amacıyla ekonomide serbest piyasa teşekkülü, özelleştirme, özel teşebbüslerin teşviklenmesi, gümrük vergisi, kurumlar vergisi gibi mali unsurların düzenlenmesi, ticaretin serbestleştirilmesi, toprak ve tarım reformlarının gerçekleştirilmesi, sosyal refahın arttırılması, eğitim ve sağlık alanında eksikliklerin giderilmesi gibi bir çok alanda gereken hukuki ve siyasi alt yapının oluşturulması için yasal düzenlemeler gerçekleştirildi (Ceferzade, 2001, s.3).

Azerbaycan’da İnsan kaynakları yönetimine tarihsel açıdan bakıldığında ise Sovyetler dönemi ve bağımsızlık dönemi olarak iki başlık altında ele alınabilir. Azerbaycan’ın yakın tarihinde yaşanan kültürel, ekonomik ve sosyal olumsuzluklar nedeniyle İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda dünya standartlarına ulaşmasına engel olmuştur. Ayrıca bakıldığında modern anlamda insan kaynakları yönetimi anlayışı tam anlamıyla benimsenmiş değildir (Aliyeva, 2015, s. 93).

Azerbaycan'da yabancı sermayeli işletmelerin yaygınlaşmasıyla birlikte insan kaynaklarına bakış açısı ve insan kaynakları departmanlarının faaliyet alanları da değişmeye başlamıştır. Bu ivmeyle birlikte yerel sermayeli işletmelerde insan kaynakları uygulamalarına destek vermeye başlamışlardır (Aliyeva, 2015, s.93).

Sovyet rejimi altında bulunan dönemdeki örgütlerde insan kaynakları yönetimine yönelik uygulamalara önem verildiği görülmektedir. Söz konusu dönemde merkezi planlama sisteminin hakim olmasının bir sonucu olarak insan kaynakları faaliyetleri de merkezileşmiş bir şekilde sürdürülmüştür. Yerli komünist parti teşkilatları aracılığıyla insan kaynaklarının işlevlerinden olan örgüt içindeki sosyal ortamı denetleme ve personel atama faaliyetleri yürütülmüştür (Domsch ve Lidokhover, 2007, s.2). Sovyet rejimi döneminde büyük ölçekli işletmelerdeki insan kaynaklarının gerçekleştireceği faaliyetler dörde ayrılmıştır. Personelin seçilmesi, işe alınması, atanması, performanslarının değerlendirilmesi ve işten çıkartılması gibi görevlerle sorumlu personel bölümü bunlardan birisidir. Örgüt içindeki sosyal hayatın şekillendirilmesi, denetlenmesi, sosyal hakların düzenlenmesi vb. gibi faaliyetlerden sorumlu olan sendikalar, örgüt içindeki çalışanların ücretlerinin belirlenmesi ve zamanında ödenmesinden sorumlu olan ücret departmanı ve son olarak görev dağılımının yapılması, koordinasyonun sağlanması, iş bölümünün ayarlanması ve iş güvenliğinin sağlanması gibi görevlerle sorumlu olan başmühendislerdir. Belirtilen insan kaynaklarına yönelik düzenlenmiş bölümlere bakıldığında Sovyet Rejimi döneminde örgütün tamamını kapsayan veya örgüt bazında tüm faaliyetlerden sorumlu olan insan kaynakları yönetim stratejisi olmadığı görülmektedir (Domsch ve Lidokhover, 2007, s.2).

Sovyet rejimi döneminin işletmecilik alanına yönelik olumsuz etkilerinden biriside ülkedeki tüm örgütlerin devlet kontrolünde olması nedeniyle özel sektörün gelişmemiş olmasıdır (Rehimov, 2002, s.55).

Sovyetler Birliği'nin yıkılmasıyla birlikte 1991 yılında Azerbaycan'ın bağımsızlığını yeniden kazanmış ve insan kaynakları yönetiminin gelişiminin ikinci dönemine geçilmiştir. Bağımsızlığın ilan edilmesinden itibaren ülkedeki tüm alanlarda demokratikleşme çalışmaları yapılmış ve ülkenin Sovyet rejiminden kalan anlayışın değiştirilmesi için anayasa hazırlanmış ve parlamenter sisteme geçilmiştir (Abdullaev, 1998, s.15).

Bağımsızlığı takip eden yıllarda örgütlerdeki personel bölümü faaliyetlerinin büyük bölümü boşluğa düşmüştür. Örgütlerde çalışan kişilerle ilgili hukuksal işlemleri

gerçekleştirme görevi Sovyet döneminde olduğu gibi yine personel bölümünün görevleri arasında sayılmıştır. Önceki dönemde ücret departmanı olarak adlandırılan bölümün görevleri muhasebe departmanlarına devredilmiştir. Ayrıca Kalite Yönetim Sistemleri'nin benimsenmesiyle birlikte örgüt içindeki insana verilen önemde artmaya başlamıştır (Hesenov, 2001, s.6).

Örgüt içindeki kadrolar şubesi olarak adlandırılan departman yavaş yavaş insan kaynakları bölümü veya departmanı olarak isim değiştirmesine rağmen örgüt içindeki faaliyet alanı sadece çalışanların kişiler işlerini yönetmekle sınırlı kalmıştır (Aliyeva, 2015: 91). Ancak zaman geçtikçe insan kaynakları bölümünün görevleri arasına ödüllendirme sistemi, çalışan performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, kariyer planlama yapılması gibi görevlerde eklenmiştir. Ayrıca örgüt içindeki insana verilen önem arttıkça örgütsel hedefler doğrultusunda doğru personel seçimi de insan kaynakları bölümünün görev tanımları arasında yerini almıştır. Sonraki dönemlerde ise insan kaynaklarının görevleri arasında personel eğitimi ve geliştirme görevi de eklenmiştir (Kasimov, 2011, s.107).

Azerbaycan'daki örgütlerde insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanların işe alınması, çalışanların motivasyonunun artırılması, eğitilmesi ve ücretlerinin ödenmesi insan kaynakları departmanının görevleri arasındadır (Ferecov, 2011, s.453). Sovyet rejimi döneminde uygulanan işe alma sürecinin günümüz şartlarına uygun olmaması nedeniyle uluslararası sisteme uygun insan kaynakları planları, projeleri ve uygulamaları Azerbaycan hükümeti tarafından desteklenmektedir (Hashimov, 2009, s.2).

Sovyet rejiminden sonra insan kaynakları uygulamalarında ücret ödeme sisteminde de değişiklikler yaşanmıştır. O dönemlerde Azerbaycan ekonomisinin yeterince iyi olmaması ve insanların daha fazla paraya ihtiyaç duymaları nedeniyle ücret konusu oldukça önemli bir konudur. Ücret sisteminde gerçekleştirilen değişiklik ile birçok işletmede primli ücret sistemine geçilerek çalışanların ücretlerinin yanı sıra ilave ücret ödenmeye başlamıştır (Hamidov, 2001, s.58).

Her ülkede ve örgütte olduğu gibi Azerbaycan'da da toplumun veya örgütün hedefleri doğrultusunda eğitilmiş ve yetiştirilmiş insan kaynağına ihtiyaç vardır (İsmayıl, 2010, s.53). Bu sebeple ülke ekonomisine fayda sağlayacak ve diğer ülkelerle rekabet edebilecek konuma gelmek için Azerbaycan hükümeti genç kodların eğitimi ve ticari bakış açısıyla yetiştirilmesine önem vermiştir (Hashimov, 2009, s.2). Ayrıca

bağımsızlıkla birlikte ülkedeki yabancı sermayeli işletmelerin artması sonucunda küresel standartlara göre eğitilmiş personele duyulan ihtiyaç daha da artmıştır (Kahraman, 2002, s.157).

İnsan kaynakları yönetimindeki gerçekleştirilen uygulamaların etkinliğinin artırılmasıyla Azerbaycan ekonomisinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu etkinliğin artırılması için de personel seçilmesi ve işe yerleştirilmesi sürecinde değişiklikler yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu işlevinin etkinliğinin artırılmasıyla hem personel seçimine harcanan çaba ve zaman azaltılacak hem de yöneticilerin işe almayla ilgili daha doğru ve kolay karar vermeleri sağlanacaktır. İşe alınan personelin doğru bir şekilde belirlenmesi örgüt içindeki performansı ve dolayısıyla ülke ekonomisine katkısı artacaktır (Aliyeva, 2015, s.i).

Sovyet rejimi döneminde özel şirketlerde personel alımlarında liyakatten ziyade ahabap çavuş ilişkisiyle ve çoğunlukla devlet kanalları aracılığıyla yürütülmekteydi. Ancak demokratikleşme çalışmalarıyla ve insan kaynaklarına yönelik bakış açısının değişmesiyle birlikte örgütler uzun ve kısa vadeli hedefler doğrultusunda insan kaynakları uygulamalarını şekillendirmiş ve işe alım sürecinde örgütsel hedeflere en uygun personelin seçilmesine yönelik düzenlemeler geliştirilmiştir (Hashimov, 2009, s. 99-100).

Personel seçimi sürecinde yöneticiler örgütsel hedefleri göz önünde bulundururken, çalışanlar ise kişisel menfaatlerine göre hareket etmektedirler. Azerbaycan'da özel şirketlerin çoğunda Yöneticiler tarafından atanmış İnsan Kaynakları Koordinatörü, Kalite Güvence Koordinatörü ve ilgili birim müdüründen oluşturulan bir komisyon işe alımla ilgili süreçleri yürütmektedir. Komisyon tarafından personelin işe nasıl alınacağı belirlenmektedir. İşe alınacak adayların belirlenmesi, işe alımla ilgili gerekli duyuruların yapılması ve diğer faaliyetler örgüt içindeki insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir (Hashimov, 2009, s.57).

Azerbaycan'da ki çoğu çok uluslu şirkette nitelikli, yetenekli ve milli yöneticiler tercih edilmektedir. Bu amaçla şirketler insan kaynaklarına yönelik politikalarını bu çerçevede geliştirerek yeni çalışanların eğitimlerini, üst düzey yönetici sayısını arttırmayı hedeflemektedir. Ayrıca nitelikli personel sayısını arttırmak amacıyla Azerbaycan'dan gelişmiş ülkelere personel gönderilerek staj tamamlamaları beklenmektedir (Jafarov, 2010, s. 109-110).

Azerbaycan’da insan kaynakları tarafından gerçekleştirilen bir diğer görev ise performans değerlendirme faaliyetidir. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi amacıyla “PAS” programına göre iki yılda bir olmak üzere örgüt içindeki çalışanların duygu ve düşüncelerinin tespit edilmesi amacıyla anket uygulanmaktadır. Anket sonuçları insan kaynaklarından sorumlu yöneticiler tarafından değerlendirilmekte ve gerekli nemler alınmaktadır (Jafarov, 2010, s. 114-115).

Azerbaycan’da uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına bakıldığında özellikle yabancı sermayeli şirketlerin katkısıyla modern uygulamalara geçilmesine rağmen Sovyet rejiminden kalan uygulamalardan da tam anlamıyla vazgeçilmiş değildir. Bu sebeple Azerbaycan’daki İnsan kaynakları uygulamaları modern uygulamalar ile Sovyet rejiminden kalan uygulamaların karışımı şeklinde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

BÖLÜM 2: PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı Ve Tarihsel Gelişimi

Performans kelimesi her hangi bir görevi yerine getiren kişi veya kişilerin o görevle ilgili hedeflenen sonuca nicelik ve nitelik açısından ulaşma derecesini ifade etmektedir (Göküş vd., 2014, s. 58). Türk Dil Kurumu ise performans kelimesini başarımlık olarak tanımlamıştır. Kavramla ilgili tanımlardan hareketle performans kelimesi herhangi bir işin veya görevin önceden belirlenmiş kural ve standartlara uygun biçimde tamamlanma derecesini ifade etmektedir (Can vd., 2001, s. 170).

Performans bir görevin sonuçlarının hedeflere ulaşım seviyesinin yanı sıra önceden belirlenmiş hedefe ulaşmak amacıyla gösterilen çaba ve etkinliklerinde değerlendirilmesidir (Bilgin, 2004, s. 13; Halis ve Tekinkuş, 2003, s. 174). Bu anlamda performans bir işi veya görevi zaman, odak, yönetim, etik, değerlendirme, düzen, kontrol gibi birçok kavramla ilişkili ve kapsayıcı bir kavramdır (Eroğlu, 2011, s. 18).

Performans değerlendirme ise örgüt içindeki çalışanların önceden belirlenmiş kural, standart ve prosedürler çerçevesinde hedeflenen sonuçlara nasıl ve ne derece ulaşıldığının ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Çevik vd., 2008, s. 18). Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirme anlık bir fonksiyon olmaktan ziyade bir süreci ifade etmektedir.

Literatürde performans değerlendirme kavramı farklı şekillerde ifade edilmektedir. Örgüt içindeki çalışanların gerçekleştirdikleri görevlerdeki başarı düzeyiyle alakalı yöneticilerin sahip olduğu yargıdır (Tutum, 1979, s. 172). Örgüt içindeki çalışanların önceden belirlenmiş hedefler ulaşılma derecesinin tespit edilmesi ve ortaya çıkacak problemlerin tespit edilerek ortadan kaldırılması amacıyla önceden belirlenmiş prosedürler çerçevesinde belirli aralıklarla gerçekleştirilen örgütsel faaliyetlerin bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Aykaç, 1986, s. 17). Fındıkçı'ya (2009) göre ise örgüt içindeki çalışanların yaptıkları işin tüm yönleriyle yöneticiler tarafından önceden belirlenmiş kural ve standartlara göre ölçme veya karşılaştırma yöntemiyle başarılarının değerlendirilmesi ve belirlenmesidir (Fındıkçı, 2009, s. 297). Barutçugil (2015) ise performans değerlendirmeyi örgüt içindeki çalışanların başarıları, ahlaki özellikleri, örgüt içindeki tutum ve davranışları, örgütsel hedeflere yönelik katma değeri karşılaştırma

yöntemi kullanarak önceden belirlenmiş kriterlere göre değerlendirmesidir (Barutçugil, 2015, s. 177).

Örgüt içinde oluşturulan performans değerlendirme sisteminin etkin ve verimli olabilmesi için çok yönlü, hareketli, kapsayıcı ve çalışanlar tarafından benimsenmiş bir süreç olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgüt içindeki çalışanların tüm yeteneklerini sergileyebilecekleri bir çalışma ortamı yaratılması açısından insan kaynakları yönetiminde önemli bir yeri vardır (Şahin ve Çalışkan, 2018, s. 118). Performans değerlendirme sürecinin etkinliğinin artırılması insan kaynakları yönetiminin örgütsel ihtiyaçları ve çalışanların kişisel farklılıklarını dikkate alarak tüm değerlendirme yöntemlerini kapsayacak şekilde hazırlamasına bağlıdır. Ayrıca gerçekleştirilecek tüm formel ve informal performans değerlendirme faaliyetlerde kullanılan parametrelerin objektif bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Kazancı, 1973, s. 14).

Performans değerlendirme süreci örgüt içindeki çalışanların görevlerini yerine getirme seviyelerinin tespit edilmesinden ziyade elde edilen sonuçların çalışanlarla paylaşarak çalışanların kariyer planlarının veya gelişimlerinin de düzenlenmesi ve takip edilmesini de kapsamaktadır (Barutçugil, 2015, s. 179).

Performans değerlendirmesinde önemli bir diğer konu ise performans gelişimidir. Bu açıdan performans değerlendirme kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler, örgüt içindeki çalışanların performansları arttırmaları açısından önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır. Performans değerlendirme faaliyetleri sonucunda çalışanlar çalışma ve davranış biçimleriyle ilgili geri bildirim almaktadırlar. Bu sebeple performans değerlendirme örgüt içinde işbirliğinin sağlanmasına, sorumlulukların dağıtılmasına ve bilgi alışverişine dayanan bir süreçtir (Çevik vd., 2008, s. 10).

Örgüt içinde yönetim anlayışının değişmesiyle birlikte örgüt içindeki çalışanlara bakış açısı da değişmeye başlamıştır (Aşkun, 1978, s. 62). Özellikle sanayi devrimiyle birlikte üretim hacminin artması ve toplu üretim sürecine geçilmesiyle örgüt içinde performans değerlendirme kavramına verilen önemde artmıştır. Örgütlerin üretim maliyetlerinin düşürülmesi ve üretim hacminin artırılması gibi kar amaçlı hedeflerine ulaşmasında temel kaynak işgücü verimliliğine bağlıdır (Eryılmaz, 1999, s. 86). Bu sebeple örgüt içindeki işgücü verimini arttırmak amacıyla yeni üretim teknikleri geliştirilmeye çalışılmasının yanı sıra örgüt içindeki çalışanlarında performanslarının daha sistemli bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi içinde teknikler geliştirilmiştir.

Çalışanların performanslarının sistematik bir biçimde değerlendirilmesi ve raporlanması ilk kez sanayi devrimiyle birlikte 19. Yüzyılda İngiltere’de uygulanmıştır. Robert Owen tarafından hazırlanan bu raporlarda çalışanlara yönelik resmi belgeler ve uygulama yöntemlerine ilişkin bilgiler verilmiştir. Taylor’un geliştirdiği iş analizi uygulamaları, örgüt içindeki çalışanların performanslarının ölçülmesinde bilimsel araçların sistematik bir biçimde uygulanmasına yönelik ilk örnekler arasında yer almaktadır (Önen, 2012, s. 878). Performans değerlendirme süreçlerinin sistematik olarak ABD’de ise 20. Yüzyılın başlarında uygulanmaya başlanmıştır. Birinci Dünya Savaşı’nda ordu içindeki askerlerin performansların değerlendirilmesinde “adam adama değerlendirme sistemi” uygulanarak ilk defa bir kamu kurumunda performans değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca seri üretime geçildiği dönemde fabrikalarda çalışanlara ürün başına ücret yönteminin uygulanmasıyla ücret ile verimlilik arasındaki rasyonel bağlantı tespit edilmesi de performans değerlendirme sürecinin gelişmesine katkı sağlamıştır (Erdoğan, 1991, s. 168).

Sanayi devrimiyle birlikte örgütlerde yönetim anlayışı değişmeye başlayarak sadece maliyetlerle ilgili olan geleneksel performans değerlendirme yönetimi uygulamaları ihtiyaçları karşılamamaya başlamıştır (Waal, 2009). 1970’lere kadar üretim sektöründeki çalışanların saat başı ücretlendirilmesi açısından takip edilmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Sonrasında performans değerlendirme faaliyetleri özel sektörün yanı sıra kamu sektöründe terfi faaliyetlerinde kullanılmaya başlamıştır (Uyargil, 2017, s. 69). 1980’li yıllara gelindiğinde ise performans değerlendirme amacıyla kullanılan yöntemlerin güvenilirliğini arttırmaya yönelik teknikler geliştirilmeye çalışılmıştır. Teknolojik gelişmelerin hızlanması ve küresel çaplı ekonomik krizler nedeniyle yönetim anlayışı değişmekte ve dolayısıyla çalışana bakış açısı da değişikliğe uğramaya başlamıştır (Erdoğan, 1991, s. 168).

1990’lı yıllarda performans değerlendirmeye yönelik bilimsel çalışmalara verilen önem artmıştır. Geliştirilen bilimsel yöntemlerden birisi “Balanced Scored” modeli olarak isimlendirilen Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilen model ile performans değerlendirme yeni bir bakış açısı kazanmıştır. L. Cross ve K. Lynch tarafından geliştirilen Performans Piramidi modeli de o dönemde yapılan önemli çalışmalar arasındadır (Eroğlu, 2011, s. 13).

2000’li yıllara gelindiğinde ise örgüt içindeki verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında insan kaynağının önemi daha net bir şekilde anlaşılmaya başlandı. Teknolojik

gelişmelerin hız kazanmasının bir sonucu olarak gelişen teknolojiyi kullanacak kalifiye insan kaynağına duyulan ihtiyaçta artmaya başladı (Ferecov, 2011).

Günümüzde ise küreselleşmede ve teknolojik değişimlerdeki ivme her zamankinden daha hızlı bir hal almıştır. Bu ivme karşısında örgütlerdeki yönetim anlayışı ve insana bakış açısı da değişmektedir. Dijitalleşme çağının yaşandığı bu dönemde söz konusu değişimler insanlar açısından bir iletişim aracı olması nedeniyle örgütler içindeki tüm alanları ve departmanları da etkilemektedir. Büyük veri toplama gibi uygulamaları kullanan örgütlerde İnsan Kaynakları Departmanları dijital analizler ile planlama, işe alım, rotasyon, terfi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve personel eğitimi gibi insan kaynakları işlevlerini daha hızlı ve kolay bir şekilde planlayabilmektedirler (Halid, 2020).

Dijitalleşmeyle birlikte insan kaynaklarına yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin çoğunda büyük verilerin analizi kullanılarak yeni yöntemler geliştirilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin dijitalleştirilmesiyle birlikte insan kaynakları yönetiminin performans değerlendirme dahil tüm işlevlerinin gerçekleştirilmesi için harcanan zaman ve gayret minimum seviyeye indirilerek örgütsel verimlilik ve performans artmaktadır (Fındıklı ve Rocfanin, 2016).

2.2. Performans Değerlendirmenin Amacı

İş değerlendirmenin ana görevlerinden biri, işin sonuçları hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi, üst yönetimin karar vermesinde önemli olacaktır. Maaş artışları, ödüller, eğitim seviyeleri, disiplin kararları ve diğer idari sistemlere ilişkin kararlar genellikle iş değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilere dayanmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinden elde ettikleri veriler olmadan karar vermeleri zor olacaktır. Diğer insan kaynakları fonksiyonlarında olduğu gibi performans değerlendirme de hiçbir grup ayrımı gözetilmeksizin yasalara uygun olarak düzenlenmelidir (Can vd., 2001).

Performans değerlendirme sürecinin bir diğer önemli amacı ise çalışanların performanslarının ölçülmesi sonucunda performansları hakkında geri bildirimde bulunmaktır. Bu geri bildirim personele olumlu bir şekilde verildiğinde, o personelin işine büyük fayda sağlayacaktır. Çünkü çoğu çalışan bu tür geri bildirimlerle motive olacak ve özgüvenleri artacaktır. Geri bildirim sayesinde örgütte çalışanların kariyerlerinin ne kadar ilerlediğini görebileceklerdir (Bayraktaroğlu, 2011, s.104). Geri bildirim verirken

performansı artırmak ve bekleneni vermemek, çalışanların iyileştirmeye ihtiyaç duyduğu noktaları bulmak için ana hedeflerden biridir (Kaplan, 1994).

2.3. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme faaliyetleri örgüt içindeki kültürel değişimleri takip etmek, denetim faaliyetlerini gerçekleştirmek, çalışanların motivasyonlarının arttırılması, kariyer planlama ve terfilerin belirlenmesi, ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve uygulanması, örgüt içi iletişim arttırılması, personel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin belirlenmesi, performans beklentilerinin belirlenmesi ve duyurulması gibi amaçlarla gerçekleştirilmektedir (Bingöl, 2016, s.328-329). Bu amaçlar çerçevesinde performans değerlendirme faaliyetleri örgütün kendisini, yöneticileri ve çalışanları ilgilendiren bir süreçtir. Örgütsel hedefler doğrultusunda belirlenmiş politikaların çalışanlar tarafından benimsenmesi için örgütteki tüm kullanım sahalarının ve tüm çıktıların nasıl değerlendirileceği örgüt çalışanlarına açıkça bildirilmesi gerekmektedir (Uyargil, 2013, s.6).

Prowle 2000 yılında yaptığı çalışmasında performans değerlendirmenin üç temel nedeni olduğu belirtmiştir (Prowle, 2000, s.123-124):

- Çalışan performansını arttırmak için motivasyon arttırmaya yönelik eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi.
- Kariyer planlamasının yapılması.
- Performansa dayalı ücretlendirme politikalarının belirlenmesi.

Teorik olarak bir performans değerlendirme sistemi, kurumsal ve kişisel hedefleri belirleme süreciyle ilişkilendirir ve insan kaynakları yönetimi kararlarında önemli bilgiler sağlamaya yardımcı olur. Performans değerlendirme sonuçları, performans beklentilerinin belirlenmesi; eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi; profesyonel tavsiye sağlamak; iletişimi kolaylaştırmak; terfi; ücret; çalışanların motivasyonunu, kontrolünü ve örgüt kültürünü değiştirmek için kullanıldığı görülmektedir (Mammadova, 2015). Bu başlık altında performans değerlendirmenin örgüt içinde stratejik planlama, çalışan seçimi ve işe alımı, ücret yönetimi, kariyer geliştirme, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten uzaklaştırma veya ayırma gibi kullanım alanları hakkında detaylı bilgiler verilecektir.

Örgüt içindeki yönetimin temel fonksiyonu olan planlama, herhangi bir amaca ulaşabilmek amacıyla hangi süreçlerin, kimler tarafından, hangi araçlarla, ne zaman, neden ve nasıl kullanılacağına yönelik önceden belirlenmesi sürecidir (Aydın, 2007, s.72). Örgütler planlamaları yaparken sadece iç çevresini değil dış çevresindeki değişimleri de takip etmelidir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.36).

Örgütler stratejik planlama yapılmasında ve yapılan planların uygulanmasında örgüt içindeki çalışanların aktif rol alması gerekmektedir. Örgütsel hedefin stratejik planda belirlenmesinin ardında hedefe ulaşmak amacıyla gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler dağıtılmaktadır. Dağıtılan bu faaliyetlerde başarıya ulaşılması ise örgüt içindeki çalışanların performanslarına bağlıdır. Bu sebeple örgütler stratejik planlarını belirlemeden önce örgüt içindeki çalışanların potansiyellerinin belirlenmesi oluşturulan planların daha ulaşılabilir ve rasyonel olmasını sağlayacaktır (Öz, 2020).

Performans değerlendirme sonucunda örgüt içindeki çalışanların performanslarına yönelik yöneticiler bilgi sahibi olmaktadır. Yöneticiler performans değerlendirme sonucunda elde ettikleri bilgileri iş görüşmelerinde ve örgütsel hedefler doğrultusunda işe alınacak adayların değerlendirilmesinde kaynak oluşturmaktadır (Göksel, 2013:, s.102). İnsan Kaynakları Planlaması; şirketin insan kaynakları planlaması yapılırken başta üstleri olmak üzere organizasyondaki tüm çalışanların terfi ve yeteneklerini belirleyen bilgilere sahip olunması önemlidir. Son derece gelişmiş bir performans değerlendirme sistemi, organizasyondaki insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkararak bu verilerin iletilmesine katkıda bulunur. (Dinç, 2013).

Çalışanların fiziksel veya zihinsel olarak sarf ettikleri emek karşılığında aldıkları maddi değere ücret denilmektedir. Örgütlerdeki rekabet avantajı elde etmelerinde ücret yönetimine yönelik politikalar oldukça önemlidir (Benligiray, 2010, s.173). Performans değerlendirme sonuçları günümüzde birçok örgütte doğrudan veya dolaylı olarak çalışan ücretlerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Komisyon, prim, maaş ve ücret gibi ödemelerin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarıyla birlikte mesleki kıdem, eğitim seviyesi, yabancı dil düzeyi gibi başka ölçütlerde kullanılmaktadır (Uyargil, 2013, s.7).

Örgüt içindeki çalışanların özverili ve uyumlu bir şekilde çalışmalarının sonucunda geri bildirim almaları motivasyonlarını arttırmaktadır. Bu geri bildirimlerin başında da çalışanların örgüt içindeki kariyer planlamasının nasıl ilerleyebileceğini görebilmesi gelmektedir (Sabuncuoğlu,2013, s.185-186). Kariyer planlama ile performans

değerlendirme uygulamalarının birleştirilmesi oldukça önemlidir. Performans değerlendirme sonuçları yönetici atamada, iş planlamalarının yapılmasında, potansiyeli yüksek çalışanların belirlenerek örgütsel hedefler doğrultusunda hazırlanmasında kullanılmaktadır (Hall ve Goodale, 1986). Örgüt içinde kariyer planlama sisteminin oluşturulmamış olması durumunda çalışanlar arasındaki rotasyon, transfer, tayin ve terfi gibi kararlarda performans değerlendirme sonuçlarına bakılmaktadır. Performans değerlendirme ile örgütsel hedeflerin belirlenmesinin yanı sıra çalışanların hedeflerinin tespit edilmesi de sağlanmaktadır. Kariyer planlama ve geliştirme konusu kişisel ve kurumsal olarak ele alınabilir. Her iki durumda da iş değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgiler, personelin güçlü ve zayıf yönlerinin ve bireyin gelişim fırsatlarının anlaşılmasında önemli rol oynar. Amirler, çalışanlar için kariyer planları oluşturmak için bu verileri kullanabilir.

Personel eğitimi konusunda eğitim sonucunda elde edilecek çıktıların söz konusu eğitim maliyetlerinin üzerinde olması beklenmektedir (Sabuncuoğlu, 2013, s.167). Bunu sağlamanın öncelikli adımı ise eğitim planlamasının doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir. Eğitim planlaması yaparken hangi konularda eğitim verileceği, eğitimi kimin vereceği ve kimlere eğitim verileceği, eğitiminin ne zaman ve nerede yapılacağı gibi konulara dikkat edilmesi gerekmektedir. Güvenilir bir şekilde gerçekleştirilmiş performans değerlendirme sonuçları eğitim planlaması hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken konularda rehberlik edecektir (Uyargil, 2013, s.9).

Örgüt içindeki eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde karşılaştırmalı performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sürecinin en önemli faydalarından biri, bir organizasyonda çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemede faydalı olabilmesidir. Hangi personelin hangi konularda ve ne ölçüde eğitilmesi gerektiğini belirler. İK departmanı ve yöneticiler belirli bir eğitim programı oluşturmakta ve performans değerlendirme sonucunda eksiklikleri tespit edilen çalışanlar bu programlar kapsamında eğitim almaktadır. Elbette böyle bir değerlendirme süreci, çalışanların tam eğitimini garanti etmez, ancak eğitim ve gelişim sürecinin iyileştirilmesine yardımcı olur. Örgüt içinde gerçekleştirilen performans değerlendirme sonuçları tablolar oluşturarak eğitim birimlerine gönderilerek personellerdeki eksiklikler belirlenerek bu konularda eğitim planlamaları yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013, s.139-140). Örgüt içinde personel işe alımın sürecinin etkinliğini test etmek amacıyla da performans değerlendirme kullanılabilir (Uyargil, 2013, s.10; Barutçugil, 2015, s.181).

Performans değerlendirme sonucunda örgüt içindeki motivasyonu, başarısı ve katkısı düşük olan personellerin işten uzaklaştırılmalarına veya eğitim programlarına yönlendirmelerine yönelik kararlar alınabilmektedir. Ancak söz konusu kararların alınmasında tek dönemlik performans değerlendirme sonuçlarına bakılması yanlış olacaktır. Söz konusu performans düşüklüğü bir süreklilik haline geldiği takdirde gerekli tedbirler alınması gerekmektedir. Alınan tedbirler neticesinde sonuçta bir değişiklik olmuyorsa yönetim tarafından işten çıkarma kararı alınabilir (Uyargil, 2013, s.10).

4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. Maddesi 1. Fıkrasına göre bir işçinin işine son verilmesi için işçinin tutum ve davranışlarında, işçinin performansında veya işin asgari gereklilikleriyle ilgili geçerli bir sebep olması gerekmektedir. Bu açıdan performans değerlendirme yöneticilerin iş sözleşmesini belirsiz süreli bir şekilde feshetmesinde geçerli sebep olarak gösterilebilecektir (Akı ve Demirbilek, 2010, s.79). Ayrıca kanunun 19. Maddesinde de işten ayırmayla ilgili yöneticilerin yazılı olarak fesih bildiriminde bulunması ve nedenini açık bir şekilde ifade etmesi gerekmektedir. 25. Maddesinde ise personelin yapması gereken görevleri kendisine bildirilmesine veya hatırlatılmasına rağmen yapmaması da yöneticiler açısından haklı sebep olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla gerek personelin uyarılmasında, gerek işten uzaklaştırılmasında gerekse de işten çıkartılmasında kanunen geçerli bir sebep olması gerekmektedir. Performans değerlendirme de yöneticilere bu konuda geçerli sebebi sağlayacak niteliklere sahiptir. (4857 sayılı İş Kanunu, 2003).

Performans değerlendirme yönteminin kullanım alanlarından bir diğeri ise örgüt içinde iş genişletme, iş zenginleştirme veya rotasyon işlemleridir. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerle personelin mevcut işinde performansının düşük olması ve mutsuz olması gibi durumlar tespit edilebilmektedir. Bu gibi tespitler neticesinde personelin daha fazla performans göstereceği veya daha mutlu olacağı düşünölen başka bir işle rotasyon yapılabilir. Ayrıca yaptığı işten tatmin olmayan, daha fazlasını yapabileceğini düşünölen veya düşünölen personellerin işleri genişletilebilir, zenginleştirilebilir veya yeni görev ve sorumluluklar da tanımlanabilir (Ergun ve Özler, 2013, s.126).

Performans değerlendirme örgüt içindeki çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesinde de kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sonucuna çalışanların nelere ihtiyaç duyduğu ve bu ihtiyaçların ne kadar önemli olduğu tespit edilmektedir. Örgüt içindeki bir çalışanın güven ihtiyacı olduğu performans değerlendirme sonucunda

elde edilmişse yönetici bu ihtiyacı karşılamak amacıyla motivasyonunu arttıracak önlem ve tedbirler alabilir (Bingöl, 2016, s.329).

2.4. Performans Değerlendirmesinden Sorumlu Görevliler

Performans değerlendirme sürecinde İK departmanından sorumlu bölüm yöneticisi ve personelin kendisi, müfettişler, hemen hemen herkes bu durumda performans değerlendirmesini yapan ilk bölüm yöneticisidir. Çalışanlara performans bilgisi sağlamak, maaş artışı önermek veya teklif etmek, eğitim ihtiyaçlarını ve terfi kararlarını belirlemek yöneticinin görevidir. Aynı zamanda performans değerlendirmeyi yapacak kişinin ya da kişilerin iş göreni uzun zaman gözlemleme olanağı ve performanslarına ilişkin bilgiyi verme yetkinliğinin olması önemlidir (Aldemir vd. 2001). İK yöneticisi, bölüm yöneticilerini desteklemekten sorumludur. Bu yardım, büyük şirketlerde kuruluş genelinde benzer şekilde kullanılmaktadır. Performans değerlendirmesi için genel yönergeler oluşturma şeklinde bunu meçhul küçük işletme ilişkileri aracılığıyla yapar. İK yöneticisinin bir diğer görevi de değerlendirmeleri kayıt altına almaktır. Yani ileride personel bilgisi istenmesi durumunda, hemen yöneticilerin dikkatine sunulabilir (Ferecov, 2011).

2.5. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Rusuya (2016)'ya göre bir kurumun hedefleri, stratejileri, kültürü ve teknolojisi, kurumsal performansın değerlendirilmesi ile çalışan ilişkileri ve motivasyonunu etkileyen faktörlerdir.

Performans değerlendirmesini etkileyen kurumsal hedefler iki şekilde ayırt edilebilir: Kurumsal hedefler (kararlar) terfi, maaş artışı, ikramiye gibi motive edici kararlardır. Gelişim hedefleri, eğitim programlarını uygulama ve geri bildirim sağlama hedefleridir. Kurumsal ve bireysel hedefler aynı olduğunda, bireysel performans ve örgütsel etkililik yüksek olacaktır (Murphy ve DeNisi, 2008). Bir örgütün stratejisi, amaçlarına ulaşmayı amaçlayan eylemleridir. Bu nedenle kurumların bireysel hedefleri kurumsal hedeflere dönüştürecekleri bir personel stratejisi tanımlanmalıdır. Örgüt kültürü iyi olan kurumların tüm çalışanları iyi sonuçlar elde ederken, örgüt kültürü zayıf olan kurumlarda bunun tam tersi olabileceği hatta bu kurumlarda personel devir hızının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle performans değerlendirme, hem örgüt kültürü hem de çalışan memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir (Demir, 2018).

Yaşadığımız dünyada gelişen teknolojiden etkilenmeyen alan kalmadı denilebilir. Performans değerlendirmede teknolojik araçlar kullanılarak daha etkin değerlendirme, büyük veri analizi ve e-performans değerlendirme başarıları kısa sürede elde edilebilmektedir (Gür, 2019). Kurumsal performans bireysel performansla ilişkilidir, çalışanların bireysel performansı yüksek ise kurumun verimliliği ve etkinliği de yüksek olacaktır. Etkili bir iş değerlendirme yöntemi için çalışan motivasyonunun yüksek olması şarttır. Çalışma ortamındaki stres, çalışma arkadaşları arasındaki yanlış anlaşılmalara gibi sorunlar çalışanların motivasyonunu ve dolaylı olarak performanslarını etkiler (Polat, 2003).

Performans değerlendirmesini etkileyen diğer önemli faktörler şu şekilde sıralanabilir (Aldemir, 2001):

- a) İşin türü.
- b) Kanunlar.
- c) Çalışan tutum ve tercihler.
- d) Liderlik tarzı.

2.5.1. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans Değerlendirme, bir organizasyonda özellikle çalışanlar için en önemli süreçlerden biridir. Ancak çoğu zaman, süreç sona erdiğinde çalışanlar kendilerini tatminsiz hissederler ve yöneticilere ve organizasyona karşı acı bir his beslerler. Yöneticilerin süreci yürütürken yaptıkları bazı yaygın hatalardan dolayı olur.

2.5.1.1. Halo Etkisi

Halo etkisi (bazen halo önyargısı olarak adlandırılır), bir kişinin, şirketin, markanın veya ürünün, bir kişinin diğer alanlardaki fikirlerini veya duygularını olumlu yönde etkilemek için bir alanda olumlu izlenimler yaratma eğilimidir. Halo etkisi, "değerlendiricilerin geçmiş performans veya kişilik derecelendirmelerinden etkilendiği olguya verilen addır." Bilişsel bir önyargı olan halo etkisi, birinin bir kişiyi, ürünü kabul etmesini engelleyebilir.

Halo etkisi ilk olarak 1907'de Amerikalı psikolog Frederick L. Wells (1884-1964) tarafından tanımlandı. Ancak, psikolog Edward Thorndike (1874-1949) tarafından sağlanan ampirik kanıtlara dayanarak 1920 yılına kadar resmi olarak tanınmadı. Edward Thorndike, halo etkisinin, bir kişinin, markanın, ürünün veya kuruluşun bir yönünün, diğer yön veya boyutların düşüncelerini veya değerlendirmesini etkilediği belirli bir

bilişsel çarpıtma olduğunu belirten ilk kişiydi. İlk davranışçılardan biri olan Thorndike, öğrenme psikolojisi araştırmalarına önemli katkılarda bulundu (Bias, 2021).

Halo etkisinin basitleştirilmiş bir örneği, bir kişinin fotoğraftaki kişinin kurallara göre iyi bir insan olduğunu varsaymak için zihinsel icat yöntemini kullanarak bir fotoğraftaki kişinin çekici, bakımlı ve iyi giyimli olduğunu fark etmesidir.

Bu sürekli muhakeme hatası, bireysel tercihleri, önyargıları, ideolojiyi, özelemleri ve sosyal algıları yansıtır.

Thorndike'ın sözleriyle, "Derecelendirmeler, görünüşe göre, bir kişiyi genel olarak oldukça iyi veya oldukça aşağı olarak düşünme ve nitelik derecelendirmelerini bu genel duyguyla renklendirme yönündeki belirgin eğilimden etkilenmişti." Thorndike'ın araştırmasına göre çekicilik, insanların bir kişiyi fiziksel görünümüne göre, örneğin arkadaş canlısı olup olmadıklarına göre yargılama eğiliminde önemli bir rol oynar. Amacı, bir özelliğin derecelendirmelerinin diğer özellikleri nasıl etkilediğini görmektir.

Halo etkisi, insanların olumlu bir düşünce oluşturdıkları biri hakkındaki bilgileri yorumlama şeklini etkileyen algısal bir çarpıtmadır (veya bilişsel önyargıdır). Halo etkisinin bir örneği, birisinin vergilerini ödemediğine dair olumlu bir tutum geliştirdiğini öğrenmesidir. Pozitif düşünme nedeniyle kişi bu davranışın önemini görmezden gelebilir. Hatta kişinin hata yaptığını bile düşünebilirler. Kişi davranışı haklı çıkaracak ve olumlu düşüncelerinizle ilişkilendirecektir. Halo etkisi, paylaşılan inançlar nedeniyle bir bireyi birçok özelliği açısından yüksek oranda derecelendirme eğilimimizi ifade eder.

Başka bir kişi, yer veya şey hakkında ilk yargıya varan bir kişinin belirli bilgilere dayalı olarak belirsiz bilgiler alacağı bir tür dürtüsel karar verme çatışması veya bilişsel önyargıdır. Halo etkisi, bir kişi tarafından yapılan bir yargıdır ve belirli veriler genelleştirildiğinde veya belirsiz bilgiler etkilendiğinde bir şirketin, kişinin, grubun, organizasyonun veya diğerlerinin kararını, eylemini, fikrini, algısını etkileyebilir (Thorndike, 1920).

Halo etkisi, bir şey veya biri hakkında yargıda bulunmak için ilgisiz yargıları kullanmanın (genellikle bilinçsiz) davranışı olarak da açıklanabilir. Halo etkisi, başarılı ve popüler olma olasılığı yüksek olan birini çekici görmek gibi, özellikle bu davranışın pozitif olarak ilişkili olduğu durumları ifade eder. Bu yargı olumsuz bir çağrışıma sahip olduğunda, örneğin çekici olmayan bir kişinin bir suç için çekici bir kişiden daha kolay suçlanması gibi, buna korna etkisi denir.

2.5.1.2. Kişisel Önyargı

Kişisel önyargı, savaşlar da dahil olmak üzere farklı seviyelerdeki grup çatışmalarının çoğunun temelidir. En açık ve demokratik toplumlarda bile, ırk, milliyet, etnik köken, din, cinsiyet, cinsel yönelim ve çeşitli diğer grup üyeliklerine dayalı büyük bir önyargı ve ayrımcılık hâlâ mevcuttur.

Performans değerlendirmesi yapmakla görevli kişiler bazen örgüt içindeki çalışanlara yönelik tutarlılığı olmayan, cinsiyet, ırk ve yaş gibi farklı sebeplerden kaynaklanan objektif olmayan fikirlere sahip olabilmektedirler. Kimi durumda da değerlendirmeyle görevli kişiler, çalışanlarla ilgili sahip oldukları ilk izlenimlerin etkisinde kalarak tüm performans değerlendirme süreci boyunca bu izlenimlerinden yola çıkarak karar verebilmektedirler. Bunun gibi değerlendiriciden kaynaklanan hatalar performans değerlendirme sürecinin objektif, güvenilir, tutarlı ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini engellemektedir (Özgen vd., 2005, s. 235).

Kişisel önyargılardan kaynaklanan hataların bir diğer nedeni ise performans değerlendirmekle görevli kişilerin çalışanlarla bir şekilde psikolojik olarak özdeşleşme yaşaması olabilir. Bu gibi durumlara genellikle siyasi bakış açısı, yaşam tarzı, eğitim durumu ve bireysel yetenekleri gibi nedenlerle değerlendiricilerle çalışanlar arasında ilişki kurulabilir. Bu ilişkinin performans değerlendirme sürecine yansımaları kimi hataların görmezden gelinmesine veya performansın olduğundan farklı yansıtılmasına neden olabilir (Bulut, 2004, s. 5).

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan değerlendiriciden kaynaklı bu gibi hatalar performans değerlendirme sürecini olan güvenin kırılmasından ziyade örgütsel güven algısının da düşmesine neden olacaktır. Bunun sonucunda çalışanların bağlılıkları, motivasyonları ve dolayısıyla performansları da düşecektir. Ayrıca örgütü hukuksal açıdan da zor duruma düşürecek olayların yaşanmasına da neden olabilmektedir (Çalı, 2016, s. 6).

2.5.1.3. Merkezi Eğilim

Performans değerlendirmeden görevli kişiler, birçok nedenden dolayı örgüt içindeki çalışanların performans değerlendirmelerinde objektif olmadan tüm çalışanları ortalama bir değer ile değerlendirme eğiliminde olması merkezi eğilim veya ortalama eğilim hatası olarak tanımlanmaktadır (Aldemir vd., 1993, s. 229).

Performans değerlendirme sürecinde merkezi eğilim hatasını dūşölmesinin nedenlerinden biri süreçle sorumlu kişilerin kişilik özelliklerinin yanı sıra örgüt içi dinamiklerdir. Özellikle düşük performanslı çalışanların görevli oldukları departmanda yöneticilerinde benzer şekilde değerlendirmeye tabi tutulacaklarına yönelik korkuları bu hatanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Göl ve O'Connell, 2012, s. 44). Merkezi eğilim hatasının ortaya çıkmasına performans değerlendirmeye görevli kişilerin çalışanların performanslarını vasat şekilde görme eğiliminde olmaları da neden olmaktadır (Helvacı, 2002, s. 161).

Performans değerlendirme sürecinde merkezi eğilim hatasının yaşanması örgüt içindeki çalışanların dolayısıyla da örgütün performansını düşürecektir. Çalışanların sadece performans değerlendirme sürecine değil tüm örgütsel süreçlere karşı ön yargılı olmasına neden olacaktır (Barutçugil, 2015, s. 231).

Performans değerlendirmenin amaçlarından bir örgüt içindeki çalışanların başarılarına yönelik verileri elde etmek ve bu veriler ışığında kararlar almak olduğu düşünöldüğünde merkezi eğilim gibi hatalar sonuçların doğruluğunu azaltacağından yöneticiler tarafından alınacak kararların isabetliliğini de olumsuz yönde etkileyecektir (Uygun, 2017, s. 114; Çalı, 2016, s. 7;).

2.5.1.4. Kontrast Hataları

Performans değerlendirmeyi yapan kişi bu süreçte içinde bulunduğu örgütün büyüklüğüne göre belki yüzlerce kişinin değerlemesini peş peşe yapmaktadır. Peş peşe yapılan değerlendirmeler değerleyicinin nesnel karşılaştırma yapmasına engel olabilir. Örgüt içindeki her çalışanın kendisinden önceki değerlendirmesi yapılan çalışanın performansına göre değerlendirilmesi hatasına kontrast hatası adı verilmektedir. Kontrast hatasının yaşanmaması için çalışanlar, başarılı veya başarısız olarak bir gruplandırma yapmadan karışık bir sırayla değerlendirilmesi gerekmektedir (Bingöl, 1990, s.185).

Kontrast hatasının önüne geçilmesinin bir diğer yolu ise değerleme kriterlerinin net olması ve kişiden kişiye değişebilecek nitelikte olmaması gerekmektedir. Değerleme sürecine sıralama yönteminin kullanılması da kontrast hatasıyla karşılaşıma olasılığını arttırmaktadır. Performansı düşük bir çalışan ile karşılaştırılan vasat bir çalışan başarılı olarak algılanabilmektedir. Aynı şekilde performansı yüksek bir çalışan ile karşılaştırılan yine vasat bir çalışan ise çok başarısız olarak değerlendirilebilmektedir (Ergin, 2002, s.40). Bu gibi durumlarla karşılaşmamak için spesifik değerleme kriterleri belirlenmeli

ve çalışanların performansları arasına karşılaştırma yapmadan belirlenmiş kriterler çerçevesinde değerlendirme yapılması gerekmektedir.

Kısaca kontrast hatası insanlar insanları performans standartlarına göre değil de kendilerine göre yargıladığında ortaya çıkar. Bazen bireyleri karşılaştırmak uygun olsa da, performans değerlendirmesi genellikle diğer bireylere göre değil, performans standartlarına dayanmalıdır (Çetin vd., 2015, s.135).

2.5.1.5. Müsamaha ve Katılık

Performans değerlendirme sürecinden sorumlu olan kişinin çalışanlara yönelik aşırı olumlu olması (müsamaha göstermesi) veya olumsuz yargılara sahip olması (katı olması) performans değerlendirme sürecinde en çok karşılaşılan hatalardan birisidir. Değerlendirme sürecinin objektif bir biçimde tamamlanmasıyla yakından ilgili olan bu durum çoğunlukla değerlendirmeden sorumlu kişinin karakteriyle alakalıdır (Woods, 1997, s. 194; Helvacı, 2002, s. 161).

Değerlendirmeden sorumlu kişilerin müsamahalı veya katı olmalarının altında kişilikten başka birçok nedeni olabilir. Yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde müsamahalı davranmalarının temel nedeni performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara paylaşılması veya çalışanların öğrenmesi sonucunda çalışanlar tarafından baskı altına alınacağı korkusudur. Tam tersi olarak da kimi yöneticiler performans değerlendirme sonuçları ile otorite kurmayı ve örgüt içindeki çalışanları disiplin altına almayı düşündüklerinden süreçte katı davranabilmektedirler (Küçük, 2022).

Örgüt içindeki birçok yönetici, çalışanları sürekli olarak gerçek performanslarının üzerinde veya gerçek performanslarının altında derecelendirme eğiliminde olabilir. Müsamaha, örgüt içindeki bir yöneticinin herhangi bir çalışanı değerlendirmesi ve çalışanın performansının gerçekte olduğundan daha yüksek olduğunu ifade etmesiyle sonuçlanmaktadır. Olumlu/yüksek puan verme eğilimi genellikle aşağıdaki nedenlerden kaynaklanmaktadır (Mammadova, 2015):

- Değerlendiricinin veya yöneticinin astları tarafından takdir edilme ve sevilme arzusu.
- Değerlendirme sürecinde çalışanlarla problem yaşamamak.
- Çalışanlarda olumsuz düşünceler oluşmasını engellemek.

- Diğer yöneticilerin veya değerlendiricilerin daha yüksek puanlama yapacağını düşünmek.
- Çalışanlara yüksek puanlar vererek motivasyonlarını arttırmak.
- Çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri konusunda yararlı olma arzusu.
- Kendi çalışanlarının diğer çalışanlardan daha üstün ve kendisinin de diğer yöneticilerden daha iyi bir yönetici olduğunun görülmesini istemesi.

Müşamananın tam tersi ise katılık olarak ifade edilmektedir. Katılık, örgüt içindeki çalışanların performanslarını olduğundan daha düşük bir seviyede göstermesidir. Performans değerlendirmeden sorumlu katı kişiler, çalışanların gösterdikleri performansı hafife alır ve değerlendirmeyi genellikle çalışanların eksik yönlerine göre yaparlar. Bu şekilde gerçekleştiren değerlendirmeler örgütsel performansı olduğundan düşük gösterecektir. Olumsuz/düşük puanların veya puanlamadaki puanların nedenleri bu şekilde sıralanabilir. (Koca, 2008):

- Başarılı olan bir çalışanın ileride terfi alarak kendi yerine geçeceği düşüncesi.
- Kendisini kolay beğenmeyen, zor, disiplinli bir değerlendirici veya yönetici olarak gösterme isteği.
- Örgüt içindeki değerlendiricilerin yüksek puanlamalar vermesi.

Performans değerlendirme sürecinde müşamaha veya katılık hatalarının azami seviyeye indirilmesinde kullanılacak temel yöntem performans değerlendirmede kullanılan yöntemlerin ve performans değerlendirme kriterlerinin örgütsel ihtiyaçları karşılayacak nitelikte ve tutarlı olmasını sağlamaktır. Ayrıca yöneticilerin örgüt içindeki çalışanlara yönelik düşüncelerinin etkisi altında kalmadan süreci tarafsız bir şekilde yürütebilmeleri için performans değerlendirme faaliyetleri öncesinde söz konusu sürecin öncesinde değerlendirme kriterlerinin ve değerlendirme sonuçlarının önemi ve faydaları hakkında bilgilendirilmesi de faydalı olacaktır.

2.5.1.6. Tek Ölçüt Hatası

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan tek ölçüt hatası, örgüt içindeki çalışanların performanslarının tek bir değerlendirme kriterine göre değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Değerlendiricilerin örgüt içindeki çalışanların performanslarını değerlendirilmesi sürecinde yöneticilerin görüşleri veya beklentileri doğrultusunda

değerlendirme yapımları tek ölçüt hatasının bir örneğidir. Performans değerlendirme sürecinden önce belirlenmiş performans kriterlerinin süreç içerisinde kullanılması tek ölçüt hatasının azalmasını sağlamaktadır. Tek ölçüt hatası performans değerlendirme sonuçlarının tutarsız olmasına, objektif olmamasına ve sonuçların güvenilirliğinin azalmasına neden olmaktadır (Helvacı, 2002, s. 161).

Örgüt içindeki çalışanların görev ve sorumlulukları birçok farklı unsurdan veya işten oluşmaktadır. Söz konusu farklı unsurlar iş analizleri çerçevesinde belirlenerek çalışanlara yönelik iş tanımları oluşturulmaktadır (Palmer ve Winters,1993, s.199) . Çalışanların görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirmesi için söz konusu iş tanımlarının hepsini yerine getirmesi gerekirken, değerlendirmeden sorumlu kişinin çalışanın en göze çarpan görevine yönelik tek bir ölçüm ile değerlendirmesi sonuçların yanlış olmasına neden olacaktır (Can vd., 2001,s.174).

Performans değerlendirme kriterlerinin iyi bir şekilde belirlenmemesi ve gerekli güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin uygulanmaması, performans değerlendirme sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine engel olmakla birlikte örgüt için performans değerlendirme sürecine yönelik kuşuklara neden olacaktır (Bayraktaroğlu, 2011, s.131).

Görevin iyi tanımlanabilmesi için tüm işlerin bir bütün olarak yapılması gerekirken, değerlendirici tek bir kritere göre değerlendirme yapar ve iş bu şekilde değerlendirilirse, çalışanların yaptığı görevlerin tek önemli kısmının işin kendisi olduğu yanlışlığı ortaya çıkar.

2.5.2. Performans Değerlendirmede Olması Gerekenler

Her açıdan mükemmel bir performans derecelendirme sistemi olmasa da, herhangi bir sistemin belirli özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar ekip performansı, eğitim, çevresel faktörlerin dikkate alınması, açık iletişim ve standardizasyon olarak sıralanabilir.

Örgütlerin çalışanlarının bireysel başarılarının ödüllendirildiği geçmiş dönemlerde örgüt içindeki rekabet ortamını arttırmaktaydı. Kişisel bilgi ve beceriler günümüzde karşılığın sorunları çözmek için yeterli olmaması çalışanlar arasında iş birliğinin geliştirilecek politikalar belirlenmesi daha önemli hale gelmiştir. Ekip çalışmasının örgüt içindeki sağlanması sinerji yaratarak örgütsel performansın artmasını sağlayacaktır (Baltaş, 2005, s.19-20). Ekip çalışması ile sağlanan performans artışı yüksek beklentisi olan örgütlerde ekip çalışmasını desteklemek adına daha sistematik uygulamalar düzenlenecektir (Uyargil, 2013, s.128).

Ekip çalışmasının örgütler açısından önemi çalışanlar arasındaki rekabetçi tutum ve davranışları yardımlaşmaya ve dayanışmaya bırakmasından kaynaklanmaktadır. Ekip performansına dış çevresel şartlardaki değişiklikler olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Göksel, 2013, s.70). Ekip performansının belirlenmesinde karşılaşılan güçlükler şu şekilde sıralanabilir (Horton, 2006, s.9; Sabuncuoğlu, 2013, s.265).

- Ekibe katkısı az olan çalışan (asalak) sorunu.
- Ekip içerisinde rekabetin oluşması.
- Ekip performansını değerlendirmede şeffaf kriter belirleyememe.
- Ekipleri sahip oldukları özelliklere göre tanımlayamama.
- Ekip çeşitlerine yönelik ücretlendirme sisteminin oluşturulamaması.
- Ekip kültürü ile örgüt kültürü arasına uyumsuzluk olması.
- Ekip çalışanların örgütsel hedefleri benimsememeleri
- Ekip üyelerine performans değerlendirme sonuçlarının paylaşılmaması.
- Örgüt içindeki ücret sisteminin karmaşık olması.
- Performans kriterlerinin belirlenmesinde ekip üyelerinin görüşlerinin alınmaması.
- Ekip performansının ölçülebilir nitelikte olmaması.

Örgüt içindeki çalışanlar ve yöneticiler açısından iş birliğini, örgütsel güven ve geri bildirimler oldukça önemlidir (Demmke, 2007, s.96). Performans değerlendirme sürecinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticilerin görüşme sonuçlarını değerlendirme, geri bildirim verme, kriterlerin belirlenmesi, hedeflerin belirlenmesi ve hedef kitlenin belirlenmesi gibi bilgi, birikim ve yeteneklerini arttırması gerekmektedir. Örgüt içindeki yöneticilerin rolü talimat vermekten ziyade geliştirici ve destekleyici olması gerekmektedir (Baltaş, 2002, s.89). Yöneticilerin tüm bu yetkinliklerinin geliştirilmesi performans eğitim programının düzenlenmesine ve yöneticilerin bu programa katkı sağlamaları ve katılmaları sağlanmalıdır. Örgüt içindeki yöneticilerin ve performans değerlendiricilerin eğitilmesindeki temel amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Demmke, 2007, s.97):

- İletişim yeteneği kazandırarak çalışanlarla yapıcı ve tarafsız yaklaşmasını sağlamak.
- Yöneticilerin ve denetleyicilerin gözlem yeteneklerini geliştirmek.
- Yöneticilerinden ve değerlendiricilerden kaynaklanan hataları azaltmak.

Performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin ve değerlendiricilerin eğitimleri performans değerlendirme sürecinin ne olduğu, neden gerekli olduğu, nasıl ve ne amaçla yürütüleceği, sonuçların nasıl değerlendirilmesi gerektiği ve sonuçların örgüt içinden öneminin neler olduğunu benimsemelerini sağlamalıdır (Uyargil, 2003, s.:130-133).

Örgütler hedeflerine ulaşabilmeleri içerisinde bulundukları dış çevrelerini ve i çevrelerini iyi bir şekilde analiz etmelerine ve anlamalarına bağlıdır (lgen ve Mirze, 2018, s.65). Performans değerlendirme süreci, basit bir veri toplama işlemi ve toplanan verilerin raporlanması şeklinde algılanmaması gerekmektedir. Performans değerlendirme sürecine yönelik politikalar ve uygulamalar belirlenirken i ve dış çevresel unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır (Kim, 2011, s.19).

Örgütsel kültürde örgüt içindeki çalışanların davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyerek örgütsel performansı belirlemektedir (Ehtesham vd., 2011, s.84). Örgütlerin çalışanlarla olan ilişkileri, değerleri ve kültürleri insan kaynakları politikalarının belirlenmesi süreçlerinde, yönetimin tutum ve davranışlarında etkili olmaktadır (Hutchinson, 2013, s.20). Bu sebeple performans değerlendirme sürecinin belirlenmesinde örgütsel kültür yapısı göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Aycan ve Kanungo, 2000, s.49).

Performans değerlendirmede dış vrenin göz önünde bulundurulmasında dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise yasal zorunluluklardır. Performans değerlendirme süreci belirlenirken sadece insan kaynakları yönünden değil yasal düzenlemeler açısından da yaklaşılması oldukça önemlidir (ztrk ve Demir, 2014, s.41-58). Ayrıca hukuki düzenlemelerde ki değişiklikler veya yeni kararlar neticesinde performans değerlendirme sürecinin de değiştirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple oluşturulan performans değerlendirme sisteminin esnek bir yapıda olması önemlidir.

Örgüt içindeki çalışanlar performans değerlendirme sonuçları hakkına bilgilendirilmek isterler. Etkili ve verimli bir değerlendirme sürecinin oluşturulması sonuçlarla ilgili sürekli geri dönüşüm sağlayacak bir yapının kurulmasına bağlıdır. Performans değerlendirmeye yönelik gerçekleştirilen faaliyetlere başlamadan önce söz konusu faaliyetlerin niye yapıldığı ve sonuçların ne zaman ve nasıl paylaşılacağına yönelik bilgilendirme yapılması gerekir. Çalışanların hatalarını veya performans düşüklüğünü iyileştirmeye yönelik gösterilen çabalar, yöneticilerle birlikte gösterilmesi ve tüm süreçle ilgili çalışanlar bilgilendirilmelidir (Bingöl, 2016, s.349).

Performans değerlendirme sürecinde performansın nasıl ölçüleceği ve nasıl değerlendirileceği dair kriterlerin zamanında belirlenmesi ve bir standarda oturtulması oldukça önemlidir (Kennerly ve Neely, 2003, s.228). Performans değerlendirme sürecinin etkili ve verimli bir şekilde tamamlanması güvenilir performans değerlendirme kriterlerine bağlıdır. Güvenilir kriterler önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde uygulanması halinde benzer veya karşılaştırılabilir sonuçlar verecektir (Werther ve Davis, 1996, s.346).

Performans değerlendirme sürecinde inisiyatif, coşku, hırs, bağlılık ve işbirliği gibi kişisel faktörler şüphesiz önemli faktörlerdir. Ancak değerlendirmede sadece işle ilgili faktörler kullanılmalıdır (Dinç, 2013). Yöneticiler ve astlar, değerlendirme döneminden önce performans beklentileri üzerinde anlaşmalıdır. Astların beklenen davranışların ve performans düzeylerinin ne olduğunu bilmesi gerekir. Aynı çalışma grubundaki ve aynı gözetim gözetimi altındaki astların aynı değerlendirme yöntemi kullanılarak değerlendirilmesi gerektiği anlamına gelir. Etkili bir değerlendirme sistemi, bireylere sürekli olarak geri bildirim sağlar. İş değerlendirmeleri başlamadan önce çalışanlara değerlendirmenin amacı hakkında net bilgi verilmelidir. (Bingöl, 2016, s.348).

Performans değerlendirmenin temel amacı, insan kaynaklarını daha etkin ve verimli hale getirmektir. Bu süreç boyunca kullanılacak en uygun performans değerlendirme yöntemlerinden birinin seçilmesi sağlıklı sonuçlara ulaşmak için önemlidir. Değerlendirme yöntemi mümkün olduğunca objektif ve sonuca dayalı olmalıdır. Performans değerlendirme yöntemleri ile elde edilen bilgiler faydalı bir şekilde kullanılmalıdır. Çünkü çok emek harcayan şirketlerde yapılan bu değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ayarlamaları, çeşitli maddi ve manevi ödüller ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde etkilidir (Fındıkçı, 1998). Önemli bir nokta, yılda bir veya iki kez belirli bir kişinin standart formlar üzerinden performansının değerlendirilmesinde elde edilen sonuçlar benzer olacaktır. Bu yüzden performans değerlendirme sadece sayısal sonuçlara odaklanan ve formlar, çoklu belgeler içeren bir İK süreci olarak görülmemelidir. Performans değerlendirme yılda belirli süre aralıklarıyla karşılıklı görüşmelerle yapılan, her iki tarafında hedeflerini, değerlerini karşılaştıran ve sonucunda terfi, ücret artışı ve çalışana kendini geliştirmek için geribildirim sağlayan bir süreç olmalıdır (SHRM, 2004).

Bu faaliyetin dışındaki katılımı, dikkate alınması gereken bazı özellikler de vardır. Bunlar çalışanların yaşı, çalışma saatleri, statü, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu gibi temel faktörler ve fonksiyonlardır. Çalışanı, özellikle yaşını değerlendirirken, arka plan, eğitim

düzeyi vb. de performans için etkilidir. Bu işlevler, performansı değerlendirilen kişinin eğitim düzeyi, yabancı dil durumu, iş deneyimi vb. bazında da derecelendirilebilir. Bireysel özelliklerine göre ek puanlar alabilirler (Ferecov, 2011).

2.6. Performans Değerlendirmenin Avantaj Ve Dezavantajları

Performans değerlendirme sisteminin etkinliğinin ve verimliliğin artırılabilmesi için bu sürecin örgüte sağladığı avantaj ve dezavantajlar iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

Örgüt için performans değerlendirme sistemi çalışanların iş performanslarının ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarının önceden belirlenmiş kriterlere uygunluğunun tespit edilmesi gibi iki temel amaca hizmet etmektedir (Helvacı, 2002, s. 159). Söz konusu iki temel hizmet örgütün kendisine, yöneticilere ve çalışanlara yönelik veri ve kaynak oluşturmaktadır. Bu sebeple performans değerlendirme sisteminin olası avantajlarının yöneticiler ve çalışanlar açısından değerlendirmek gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin çalışanlar ve yöneticiler açısından avantajları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2

Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları

Taraf	Avantajları
Çalışanlar	Çalışanlar kendi iş performansları hakkında bilgi sahibi olurlar. Çalışanlar yaptıkları işlerle önceden belirlenmiş standartlar arasında karşılaştırma imkânı olur. Çalışanların görev tanımları açık ve anlaşılır bir şekilde görebilirler. Çalışanların örgüt içindeki görev ve sorumluluklarını daha iyi kavramaları sağlanır. Çalışan motivasyonu artarak örgüt için ortaya koyduğu katma değer artar. Çalışanlar yöneticilerin beklentilerini öğrenebilir ve bu doğrultuda hareket edebilirler. Örgüt içindeki görevlerini daha iyi belirlemiş olurlar. Örgüt içi iletişim güçlenir ve çalışanlar arasında bilgi alışverişi çoğalır. Çalışanların özgüvenleri, motivasyonları, performansları, örgütsel bağlılıkları gibi soyut örgütsel kavramlara pozitif etkisi olur. Yöneticilerin planlama ve denetleme faaliyetlerini daha etkili bir şekilde gerçekleştirmesini sağlar. Yöneticilerin çalışanları daha iyi tanımlarını imkan sunar.
Yöneticiler	Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir. Yöneticilerin çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek örgütsel hedefleri bu doğrultuda belirleyebilir. Yöneticilerin çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanlar arasında rotasyon, iş zenginleştirme gibi yönetsel faaliyetlerle motivasyonu ve performansı arttırabilir. Yöneticilere çalışanlarla birlikte kendi performanslarını da değerlendirme imkânı sağlar.

Sistematik bir şekilde gerçekleştirilen performans değerlendirme ortaya çıkan iş kalitesi ve iş süreçleri arasında ortak bir anlayış kazandırabilir.
Yöneticilerin yönetsel bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlar.
Örgüt içindeki yetki devrine yönelik alanların netleşmesine katkı sağlar.
Yöneticilerin çalışanlardaki performans düşüklüğünün nedenlerini tespit etmesini sağlar.
Örgüt içi eğitim programının hazırlanmasına yardımcı olur.
İnsan kaynaklarının planlanması amacıyla gerekli olan verilerin güvenilirliği artar.
Kısa vadeli olarak planlanan insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasında örgüte ve yöneticilere esneklik kazandırır.
Çalışanları tanıdıkça onlara sorumlulukları konusunda daha fazla inisiyatif kullanmalarına imkan tanır.

Kaynak: Fındıkçı, (2009), Tutum, (1979), Woods, (1997), Palmer ve Winters, (1993), Helvacı, (2002), Barutçugil, (2015), Şahin ve Çalışkan, (2018, s. 120), Akçakanat, (2009), Kaynak vd., (2000), Canman, (1995), Eroğlu, (2011), Kaplan, (1987), Wall, (2009), Sadullah vd., (2013)

Performans değerlendirme sürecinin avantajlarının yanı sıra sürecin olması gerektiği gibi programlanmaması ve değerlendiricilerin niteliksiz olması halinde örgüt içinde bazı olumsuzluklara da neden olabilmektedir. Performans değerlendirme sürecinin doğru bir şekilde planlanmasını ve uygulanmaması halinde ortaya çıkabilecek dezavantajlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3

Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları

Dezavantaj
Objektif kriterler belirlenmemesi halinde çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir.
Performans değerlendirme sonuçları hakkında çalışanlara geri bildirim yapılmaması halinde güvenilirlik azalabilir.
Performans değerlendirme süreciyle ilgili olumsuz tecrübelerle sahip çalışanların sürecin objektifiyle ilgili şüpheye kapılabilir.
Değerlendiricinin kültürel veya kişilik özelliklerinden dolayı objektif şekilde değerlendiremeyebilir.
Süreç içerisinde soyut değerlendirmeler bulunmasından dolayı objektiflik açısından problemler çıkabilir.
Belirli dönemlere sabitlenmiş performans değerlendirme süreci sonuçların yanlış olmasına ve yanlış yorumlamalara neden olabilir.
Kriterleri doğru bir şekilde belirlenmemesi halinde sonuçların yanlış olmasına neden olabilir.
Değerlemecinin performans değerlendirme yapacak niteliklere sahip olmaması yanlış sonuçlar elde edilmesine neden olabilir.
Değerleme süreci zaman ve maliyet bakımından pahalı olabilmektedir.

Çoklu veriler sağlaması bazen analizin doğru yapılmamasına sebep olur.

Değerlemeyi yapanların olumsuz geribildirim vermekten kaçınmaları durumunda örgüt için yanlış değerlendirme verileriyle karar vermelerine neden olabilir.

Değerlemeye tabii tutulan çalışanlar eleştirilere veya uyarılara yanıt vermiyorsa günlük ilişkilere zarar verebilir.

Sürecin örgüt içindeki hiyerarşik yapıya göre inşa edilmesi objektif sonuçlar elde edilmesine engel olabilir.

Çeşitli nedenlerle performans değerlendirme sonuçlarının yanlış olması bu sonuçlara göre alınacak kararlarında yanlış olmasına neden olur.

Çalışan motivasyonunu, güvenini, adalet algısını, bağlılığını olumsuz yönde etkileyerek performansını düşürebilir.

Örgütsel performansı azaltarak hedeflere ulaşılmasını zorlaştırabilir.

Kaynak: Şahin ve Çalışkan, (2018), Akçakanat, (2009), Kaynak vd., (2000), Kaplan, (1987), Wall, (2009), Canman, (1995), Eroğlu, (2011)

2.7. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sisteminin gerek kurulması gerekse kurulmuş bir performans değerlendirme sistemine ait süreçlerin yürütülmesi oldukça zordur. Örgütsel kültüre ve örgütün yapısına en uygun performans değerlendirme sisteminin seçilmesi, oluşturulması ve yürütülmesi gibi tüm süreçlerin etkili bir şekilde sürdürülebilmesi uzmanlık gerektirmektedir (Sabuncuoğlu, 2009).

Performans değerlendirme süreci örgüt içindeki çalışanların performanslarıyla ilgili veri toplayarak, eğitim faaliyetlerini planlamak, ödüllendirme ve terfi faaliyetlerini gerçekleştirmek, örgüt içindeki insan kaynakları planlamasını gerçekleştirmek ve yöneticilere bilgi sağlamak gibi amaçlarla gerçekleştirilmektedir (Akın, 2002).

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulması için öncelikle değerlendirmelerinin ne zaman, hangi çalışanlara, ne şekilde ve kimler tarafından gerçekleştirileceği açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme süreci genel olarak performans değerlendirme ortamının hazırlanması, değerlendirme standartlarının belirlenmesi, periyodların belirlenmesi, değerleyicilerin belirlenmesi, eğitilmesi ve geri bildirimlerin sağlanması olmak üzere altı aşamalı bir süreçtir. Bu başlık altında bu altı süreçle ilgili detaylı bilgiler verilecektir.

2.7.1. Değerleme Ortamın Hazırlanması

Performans değerlendirme faaliyetleri bir süreç olması açısından ve döngüsel bir faaliyet olması nedeniyle dinamik bir yapıya sahiptir. Örgütler faaliyetlerine devam ettirdikleri

sürece performans değerlendirme süreçleri de dinamik bir şekilde gerçekleştirilecektir. Planlama aşaması da söz konusu dinamik yapının ilk basamağıdır (Helvacı, 2002, s. 159). Performans değerlendirme sisteminin oluşturulması için ilk iş olan planlama aşamasında değerlendirme faaliyetinin amacı, kullanım alanları, örgütsel hedefler göz önünde bulundurulması ve net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu açıdan planlama aşamasında örgütsel vizyon ve misyon cümlelerinin iyi analiz edilmesi, stratejik amaç ve planların belirlenmesi ve örgütsel hedeflerle çalışanların hedeflerini uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2015, s. 211).

Performans değerlendirme sisteminin kurulması için örgüt ortamının da değerlendirmeye hazır olması gerekmektedir. Hazırlık çalışmalarının en önemlisi sendikaları ve işçileri sorun hakkında bilgilendirmek ve doğru bilgilendirerek değerlendirmeye katılımlarını sağlamaktır. Bir diğer önemli konu da değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir. Değerleme nasıl yapılacak ve çalışanlar hangi kriterlere göre başarılı veya başarısız sayılacak gibi sorular açık ve net bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Kısaca performans unsurlarının neler olacağının belirlenmesi gerekmektedir. Bütün bunlar önceden düzenlenmeli ve kararlaştırılmalıdır. (Tunçer, 2013, s. 10).

2.7.2. Standartların Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasındaki en önemli ve kritik kriter örgüt içindeki çalışanların performanslarının belirlenmesinde kullanılması planlanan standartların tespit edilmesi ve nasıl uygulanacağına karar verilmesidir. Sürecin etkinliğinin ve verimliliğin artırılması için performans değerlendirme standartlarının doğru, ölçülebilir, karşılaştırılabilir ve objektif olması gerekmektedir. Ayrıca belirlenecek standartların rasyonel bir şekilde belirlenmesi ve standartların örgüt içindeki yöneticiler ve özellikle çalışanlar tarafından benimsenmesi de süreç açısından önem arz etmektedir (Oana, 2012, s. 753).

Performans değerlendirme standartlarının belirlenmesinde performansın hangi amaçla değerlendirildiği ve çalışanların hangi yönünün ölçülmek istendiği ile ilgili sorulara açık bir şekilde cevaplandırılması performans değerlendirme standartlarının belirlenmesinde ve en uygun performans değerlendirme yönteminin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgüt içindeki çalışanların görev tanımları, iş akış süreçleri ve iş analizleri de belirlenmesi gerekmektedir (Schuler, 1998, s. 418).

Performans değerlendirme süreci aslında örgütün hedefleriyle uyumlu performans standartlarının oluşturulmasıyla başlar. Bu standartlar anlaşılır, açık, ölçülebilir ve objektif olmalıdır. Tanımlanacak standartlar, şirketin bir önceki yıla ait verilerine, iş araştırmalarının sonuçlarına, sektör uygulamalarına veya önde gelen şirketlerin mevcut standartlarına uygun olabilir. Ancak her durumda, standartların gerçekçi ve ulaşılabilir olmasına özen gösterilmelidir. (Tarlığ, 2006).

2.7.3. Periyotların Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinin tasarlanmasında dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise performansın ne zaman değerlendirileceği ve hangi sıklıkla değerlendirileceğidir. Performans değerlendirme sıklığı örgütler açısından farklılık gösterebilmektedir. Ancak söz konusu faaliyetlerin hem kamu sektöründe hem de özel sektörde yılda en az bir kez yapılması görüşü hakimdir (Sabuncuoğlu, 1991, s. 171).

Performans değerlendirmenin ne zaman ve hangi sıklıkla gerçekleştirileceği örgütlerin yapısıyla ilişkilidir. Özellikle örgütün kamu veya özel sektörde faaliyet göstermesi performans değerlendirmenin gerçekleştirme sıklığını etkilemektedir. Kamu kurumlarında söz konusu değerlendirmelerin sıklığı gibi zamansal unsurlar yasa ve yönetmeliklerle belirleniyorken, özel sektörde örgütsel kültüre, örgütün sahip ve yöneticilerinin bakış açısına göre değişiklik gösterebilmektedir. Performans değerlendirmelerin örgüt içinde çok sık gerçekleştirilmesi çalışanlar üzerinde baskı oluşturmasının yanı sıra sürecin sıradanlaşarak verilen önemin azalmasına neden olabilir (Barutçugil, 2015, s. 186).

Performans değerlendirme periyotlarının belirlenmesinde örgüt içindeki tayin, terfi ve yer değiştirme gibi yönetsel faaliyetler ve finansal tabloların açıklanma dönemleri de etkili olabilmektedir. Kamu sektöründe söz konusu değerlendirmeler genellikle personel hareketliliğinin yoğun olduğu yaz mevsiminden önce gerçekleştirilirken, özel sektörde performans değerlendirme periyotları finansal tabloların hazırlanmasına başlandığı yılsonunda gerçekleştirilmektedir (Tutum, 1979, s. 62).

Şirket ve işin özelliklerine göre performans değerlendirmesinin hangi aralıklarla yapılacağı netleştirilmeli ve çalışanlar da bunun farkında olmalıdır. Değerlemeyi yapanların ve çalışanların hazırlık yapabilmesi ve değerleme uygulamasının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için değerlemeler arasındaki aralıkların belirlenmesi gerekmektedir. (Mammadova, 2015).

2.7.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi Ve Eğitimi

Performans değerlendirme sürecine başlamadan önce söz konusu faaliyetleri kimin gerçekleştirileceğine yönelik sorularında cevaplandırılması gerekmektedir. Performans değerlendirme sürecinden maksimum derecede fayda sağlanabilmesi için kimlerin performansın değerlendirileceğinden ziyade söz konusu değerlendirmeleri kimlerin gerçekleştireceği de oldukça önemlidir (Barutçugil, 2015, s. 196).

Performans değerlendirilmesine başlamadan önce değerlendirmeye yapacak kişilerin seçilmesi ve belirlenmesi aşamaları kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir. Kamu sektöründe değerlendirmeyi yapacak kişi ilgili departmandaki ilk dereceli amirdir. Özel sektörde de yöneticilerin ve İnsan kaynakları departmanının görüşleri doğrultusunda farklı kişiler değerlendirici olarak belirlenebilmektedir. Aldemir ve arkadaşlarına göre performans değerlendirme sürecinde görev alabilecek kişiler beş grubu ayrılmıştır. Bunlar üstler ve amirler, astlar, diğer çalışanlar, çalışanın kendisi ve örgüt dışından seçilmiş değerlendiricilerdir (Aldemir vd., 1993, s. 218).

Performans değerlendirme sürecini kimin gerçekleştireceğinde göz önünde bulundurulması gereken konular şu şekilde sıralanabilir (Canman, 1995, s. 149):

- Değerlendiricinin gerçekleştirilecek sürece hakim olması.
- Örgütün faaliyet alanına ve iş süreçlerine hakim olması.
- Objektif ve tarafsız bir biçimde süreci tamamlayabilecek nitelikte olması.

Performans değerlendirme sürecinde uygulamada çoğunlukla değerlendiriciler amirler ve üst düzey yöneticiler arasından seçilmektedir. Değerlendiricinin bu şekilde belirlenmesinin tercih edilmesinin temel nedeni yönetici pozisyonunda bulunan kişinin çalışanları iş ortamında doğrudan ve en iyi şekilde değerlendirebilecek imkân, bilgi ve birikime sahip olduğu düşüncesidir. Yöneticilerin çalışanların görev tanımlarını nasıl yerine getirdiklerini, yeteneklerini, hangi konularda eğitime ihtiyaç duydukları gibi konuları gözlemlene ve değerlendirme imkânına sahip oldukları söylenebilir (Cummings ve Worley, 1997, s. 102).

Yöneticiler tarafından gerçekleştirilen performans değerlendirme sürecinin avantajlarının yanı sıra kişisel kararlar vererek değerlendirme sürecinin etkinliğini azaltabilir. Çalışanla birinci dereceden yöneticinin aynı ortamda çalışmaları, sosyal ilişkilerin önemli olduğu toplumlarda yöneticinin objektif bir şekilde değerlendirme yapmasına da engel olabilir. Bu gibi problemlerinin etkisini azaltmak için uygulanabilecek ilk yöntem birden fazla

değerlendiricinin süreçten sorumlu tutulmasıdır (Sabuncuoğlu, 2013, s. 166). Bir diğer önlem ise değerlendirme sürecinde şeffaflığın maksimum seviyeye çıkarılmasıdır (Özgen vd., 2005, s. 208).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde değerlendirici olarak astlar da tercih edilmeye başlamıştır. Bu yöntemle çalışanların astları, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi, yöneticilerin yönetim tarzları ve önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde diğer konuları değerlendirmektedirler. Söz konusu yöntemin başarılı olabilmesi için astlardan atanan değerlendiricilerin konuyla ilgili eğitime tabi tutulması ve objektif bir şekilde karar vermelerinin sağlanması gerekmektedir (Barutçugil, 2015, s. 200).

Astların yöneticileri değerlendireceği şekilde bir yöntemin tercih edilmesi durumunda örgüt içindeki çalışanların özgüvenleri, motivasyonları ve aidiyet duyguları artacaktır. Bu yöntemle gerçekleştirilen değerlendirme sonucunda örgüt içindeki yöneticiler öz değerlendirme yaparak tamamlaması gereken noktaları tespit edebilirler. Ayrıca çalışanlar yönetsel bilgi, beceri ve tecrübe kazanacaklardır. Bu yöntemin uygulanmasına karar verilmeden önce örgütsel yapı derinlemesine incelenmeli ve değerlendiricilerin dikkatli bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 162).

Performans değerlendirmede kullanılan bir diğer yöntem ise çalışanların birbirlerinin değerlendirmesi yöntemidir. Aynı çalışma ortamını paylaşan kişilerin gerçekleştirilecek işin gereklerini daha yakından bildiklerinden dolayı değerlendirmelerin daha doğru olacağı varsayımdan hareket edilmiştir. Ayrıca aynı çalışma ortamındaki kişiler birbirleri, işleri ve çalışma şekilleri açısından yöneticilerinden daha fazla bilgiye sahiptirler (Barutçugil, 2015, s. 199).

Performans değerlendirme standartlarının ve sürecin işleyişi açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmesi ve paylaşılması halinde örgüt içinde çalışanlar iş arkadaşlarını daha doğru bir şekilde değerlendirebileceklerdir. Söz konusu yöntemin etkinliğinin artırılması için örgüt içindeki çalışanlar arasında rekabet ortamı olmaması gerekmektedir. Terfi sisteminin rekabetçi olmaması, örgütsel güvenin yüksek olması ve iş güvencesi gibi politikalar sürecin verimliliğini arttıracaktır (Cummings ve Worley, 1997, s. 105).

Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen değerlendirmelerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi çalışanların da süreçle ilgili eğitilmesine, örgüt içi iletişim kanallarının açık olmasına ve sürecin şeffaf bir şekilde tasarlanmasına bağlıdır. Çalışanların birbirlerini

değerlendirmesine karar verilmesi durumunda objektiflik açısından sakıncaları olmakla birlikte atama ve terfi faaliyetleri gibi yönetsel kararlarda yöneticilere detaylı veri sağlaması açısından dikkate alınmalıdır (Dicle, 1982, s. 58).

Örgüt içindeki çalışanların kendilerini değerlendirmesi performans değerlendirme sürecinde çok sık tercih edilen bir yöntem değildir. Ancak çalışanların gerçekleştirdikleri işlerle ilgili bilgi ve birikime sahip olmaları sürecin etkinliğini arttıracakı düşünülmektedir. Ayrıca değerlendirici olarak çalışanların tercih edilmesi bu kişilerin örgüt içindeki gelişimlerine katkı sağlayacak, sorumluluk, işi ve örgütü sahiplenme, motivasyon ve iş tatmini gibi değerleri olumlu yönde etkileyecektir (Barutçugil, 2015, s. 198).

Çalışanlar tarafından değerlendirmelerin gerçekleştirilmesi konuyla ilgili uzmanlığa sahip veya o işi yapan kişiler tarafından değerlendirebileceği çalışma ortamlarında kullanılması daha uygundur. Değerlendirme sonuçlarının objektif olabilmesi için değerlendirme kriterlerinin açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmiş olması çok önemlidir. Ayrıca örgüt içindeki görev tanımlarının kapsamlı bir şekilde hazırlanmış olması sürecin etkinliğini arttıracaktır (Miller, 2001, s. 322). Çalışanların kendilerini değerlendirebileceği şekilde tasarlanmış performans değerlendirme sistemi çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetler ilgili hataları birinci kaynaktan öğrenebilmeleri sağlayacaktır. Öz değerlendirme yöntemiyle gerçekleştirilmiş performans değerlendirme sonuçları örgüt içindeki çalışanların performanslarıyla ilgili bilgilerin yanı sıra çalışanlarının kendileri çok başarılı görmeleri gibi büro patolojik sorunların tespit edilmesini sağlayacaktır (Cummings ve Worley, 1997, s. 106).

Performans değerlendiricilerin örgüt dışından tercih edilmesi de söz konusu olabilmektedir. Örgüt dışından alanında yeterli bilgi ve beceriye sahip değerlendiricilerin seçilmesinin temel nedeni sürecin objektif bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Ayrıca örgüt içindeki sosyal ilişkilerden kaynaklanabilecek uyumsuzlukların azaltılması, eğitim ihtiyaçlarının daha net bir şekilde belirlenmesi gibi faydaları da olmaktadır (Barutçugil, 2015, s. 202). Örgüt dışından değerlendirici seçilmesinin dezavantajlarının başında maliyetler gelmektedir. Bu sebeple bu yöntem çoğunlukla üst düzey yöneticiler tarafından alınacak stratejik kararlar verilmeden önce kullanılmaktadır (Cummings ve Worley, 1997, s. 110).

Performans değerlendirme sürecinde görev alacak bu beş öznenin tespit ve seçiminde birçok faktör dikkate alınır. Bu faktör ve kriterler her örgütte farklılık arz etmekle beraber

ortak olan tek bir husus vardır ki bu da değerlemenin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi açısından öznenin yapılan işi bilmesi, bu işin özelliklerine ve örgütün yapısına hakim olması beklenmektedir.

Değerlendirmeyi yapacak ve özellikle gerekli eğitimi alacak kişilerin belirlenmesi çok önemlidir. Bu eğitimler, meslekler, yöntemler ve çalışanlar hakkında detaylı bilgiler vermekte, objektif ve sağlıklı bir değerlendirme yapmaya çalışmaktadır. Elde edilen bilgilerin doğrudan yansıtılması ve güvenilirliği nedeniyle bu aşama üzerinde durulmalıdır. Değerleme uzmanları, süreçle ilgili teknik bilgilerle donatılmakla birlikte, değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecekleri sorunlar ve objektiflik konusunda da bilgilendirilirler. Değerleme uzmanlarının sayısı şirketin özelliğine, faaliyet türüne, seçilen yöntem ve çalışanlara bağlı olarak değişebilir (Dinç, 2013).

2.7.5. Değerleme Yönteminin Uygulanması

Performans değerlendirme süreçleri, birçok unsuru bağlı olarak farklı amaçlar için uygulanmakla birlikte çoğunlukla örgütsel hedefler çerçevesinde çalışanların dolayısıyla örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla durum tespiti gerçekleştirmektir. Bu amaçla örgüt içindeki çalışanların performanslarını tespit etmek amacıyla birçok yöntem geliştirilmiştir. Söz konusu yöntemler geleneksel ve çağdaş yöntemler olarak iki ana başlıkta incelenmektedir. Ayrıca geleneksel ve çağdaş yöntemlerde karşılaşılan sorunları çözmek amacıyla da yeni yöntemler geliştirilmiştir (Barutçugil, 2015, s. 187).

Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin tercih edileceği konusu birçok unsura bağlı olmakla birlikte temelde örgüt yapısına, faaliyet alanına, çalışanların niteliğine ve niceliğine, teknolojik değişikliklere, yönetim anlayışına ve örgütsel beklentilere bağlı olarak değişmektedir. Örgütlerin performans değerlendirme amaçlarına hizmet edecek bu amacı gerçekleştirecek elverişli tek bir yöntemin bulunması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu sebeple örgütler çoğunlukla birden fazla performans değerlendirme yöntemini birlikte uygulamayı birlikte kullandığı karma yöntemleri tercih etmektedirler (Kazancı, 1973, s. 11).

2.7.6. Geri Bildirim

Performans değerlendirme sürecinin tamamlanmasının ardından sürecin etkinliğini tespit etmek amacıyla değerlendirme sonuçlarının geri bildirim yoluyla çalışanlara bildirilmesidir. Performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirim ile çalışanlara

bildirilmesi çalışanlara; örgütün kendilerinden neler beklediği, performans standartlarının neler olduğu, standartlar ile kendi performansları arasındaki farklılığın neler olduğu gibi konularda bilgi sağlamaktadır (Schuler, 1987, s. 262).

Geri bildirim faaliyetlerinde en çok tercih edilen yöntem örgüt içinde gerçekleştirilen performans görüşmeleridir. Performans görüşmeleri sırasında karşılıklı etkileşim ve olumlu motivasyon sağlanmış olacaktır. Ancak performans görüşmelerinde aksaklık ve problemlerin yaşanmaması için yöneticiler geri bildirimlere yönelik usul, esas ve yönetmelikler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Geri bildirimin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekmektedir (Uyargil, 2017, s. 105);

- Görüşme sırasında genel ifadeler yerine daha özel ifadelerle çalışanlarla açık, net, somut ve anlaşılır bir şekilde görüşme sağlanmalıdır.
- Görüşmenin odak noktası çalışanların kişiliklerinden ziyade davranışları ve performansları olmalıdır.
- Değerleme sonuçları paylaşılırken çalışanların motivasyonunu kırmadan, yapıcı bir şekilde eleştiri ve önerilerde bulunulmalıdır.
- Değiştirilmesi mümkün olmayan veya paylaşılması sonucunda bir karşılık alınamayacak konularda görüşme yapılmamalıdır.
- Geri bildirim performans değerlendirme sürecinden hemen sonra gerçekleştirilmelidir.
- Görüşmelerin gerçekleştirileceği ortamın atmosferi elverişli ve ılımlı olmalıdır.
- Görüşmeyi yapacak kişinin görüşme süresince her iki tarafında katılımına izin vermeli ve yeri geldiğinde iyi bir dinleyici olmalıdır.
- Çalışanların hedeflerinin belirlenmesinde veya performans sonuçlarının analiz edilmesinde onların görüş ve düşüncelerine önem verilmelidir.

Performans görüşmelerinin tamamlanmasının ardında da örgüt içindeki çalışanlarla performans değerlendirme sonuçlarına yönelik iletişim kanallarının açık olması, iletişim devam ettirilmesi, belirlenen hedeflere yönelik çalışanların gelişiminin belirli periyodlarla takip edilmesi ve çalışanların gelişimleri ile ödüllendirme sistemi arasında ilişki kurulması sürecin başarılı bir şekilde sürdürülmesi açısından önemlidir (Uyargil, 2017, s. 105; Cascio, 2005, s. 101).

2.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Değerlendirmedeki Yeri Ve Önemi

Birimler arasında bu kadar fark olmasının nedeni bu birimlerin verimliliğidir. Verimlilik, bir kişinin veya grubun belirlenen hedeflere ne ölçüde yaklaşabileceğinin niceliksel ve niteliksel bir temsilidir. Örgütsel bir bakış açısından, etkinliğin bahsedilenlerden başka bir anlamı yoktur. Örgütsel performans, örgütün amaçlarına ulaşması için harcanan çaba olarak tanımlanabilir. (Can vd., 2001).

Kuruluşun amaçlarının veya görevlerinin uygulanma derecesinin ölçülmesine dayanır. İş değerlemenin en önemli amacı, belirlenmiş ölçüt ve standartlar doğrultusunda performansını artırmak ve belirlenmiş ölçüt ve standartlara uymayan çalışanların hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkarmaktır. Performans değerlendirme, kurumdaki konumu ne olursa olsun çalışanların tüm iş ve faaliyetlerinin avantaj ve dezavantajlarının bir bütün olarak belirlenmesidir. Performans değerlendirme, bireyin istenen bir konudaki etkinliğini ve başarısını ölçen bir çalışma türüdür. Etkililik ve başarı düzeyini ölçmek de kolay bir iş değildir. Bunun temel nedeni performans değerlendirmesinin insan faktörünü esas almasıdır (Bayraktaroğlu, 2011, s. 103).

Yukarıdaki tanımları bir bütün olarak değerlendirdiğimizde performans değerlendirme, çalışanların işlerindeki başarılarını değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirme, yapılan işten çok işi yapan personele odaklanan, temelde personelin başarısını, tutumunu, kültürünü ve özelliklerini ortaya koyan ve çalışanın şirketin verimliliğine faydasını değerlendiren planlı bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2014, s. 214).

Çalışanlar işteki başarıları veya başarısızlıkları hakkında geri bildirim ihtiyacı duyarlar. İş değerlendirmesi, çalışanın ihtiyacı kadar örgütün de çok önemli bir ihtiyacıdır. Çünkü iş değerlendirmesi örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir araçtır ve aynı zamanda örgütteki personelin mevcut çalışma durumu hakkında bilgi verir. Performans değerlendirme sürecinin aşağıdaki faydaları olduğu bilinmektedir (Bayraktaroğlu, 2011, s.105):

- Değerlendiricileri veya yöneticileri değerlendirdiği çalışanlarla ilgili uyarmaktadır.
- Çalışanların bireysel becerilerinin tespit edilmesini ve değerlendirilmesine imkân tanır.
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkmasına ve konuyla ilgili yöneticilerin bilgi sahibi olmasını sağlar.

- Örgüt içi eğitim faaliyetlerinin planlanmasında yardımcı olur.
- Çalışanların kapasiteleri ve performanslarıyla ilgili veri kaynağı oluşturur.
- Örgüt içindeki yönetici-çalışan ilişkilerinin gelişmesine yardımcı olur.
- Geribildirimler aracılığıyla çalışanların kendi zayıf yönlerinin farkına varmasını sağlar.
- Performansı, bilgi birikimi ve yetenekleri yüksek çalışanların tespit edilmesini ve fark edilmesini sağlar.
- Görevden ayrılması gereken çalışanların belirlenmesine yardımcı olur.

İnsan kaynakları yönetimi kadrosunun en önemli faaliyetlerinden biri de iş gücünün korunması ve geliştirilmesidir. Çalışanları seçmek ve işe almakla ilgili çaba ve maliyetlerden sonra, çalışanları geliştirmek ve potansiyellerini tam olarak kullanmalarını sağlamak önemlidir. Standart bir performans değerlendirme süreci, kuruluşların performansı artırmasına, motivasyon çabalarını artırmasına ve birçok moral sorununu çözmesine yardımcı olur (Çetin vd., 2015, s.122).

2.9. Dünya’da Ve Türkiye’de Performans Değerlendirme Uygulamaları

Performans değerlendirilmesi kavramının önemi ilk olarak Anglo-Sakson ülkelerde anlaşılmıştır. Bu duruma birçok unsur etkili olsa da Anglo-sakson ülkelerinde örgütsel yönetim anlayışında ve insan kaynaklarına bakış açısında kariyer ve sınıflandırma gibi ilkelere diğer ülkelerden farklı bir şekilde yorumlanması etkili olmuştur (Çevik vd., 2008, s. 81).

Dünya genelinde iş dünyasında çalışan performansı değerlendirme, birçok şirket ve kuruluş tarafından kullanılan yaygın bir uygulamadır. Bu süreç, iş verimliliğini artırmak, çalışanların gelişimine destek olmak, iş sonuçlarını iyileştirmek ve çalışanların performansına odaklanmak için tasarlanmıştır. Dünya genelinde performans değerlendirmesi farklı şekillerde uygulanabilir. Bazı şirketler, yıllık performans değerlendirmeleri yaparken bazıları daha sık periyotlarla performans geri bildirimlerini düzenler. Bazı şirketler, 360 derece performans değerlendirme uygularken bazıları daha geleneksel yöntemler kullanır (Smalley vd. 2017).

Dünya genelinde çalışan performans değerlendirme yöntemleri farklılık gösterebilir. Bu farklılıkların nedeni, ülkelerin kültürleri, iş yapma biçimleri, yasal gereklilikleri, eğitim seviyeleri, ekonomik durumları ve diğer faktörler gibi birçok etmendir. Örneğin, bazı ülkelerde performans değerlendirmesi, bireysel başarıları ölçmek ve teşvik etmek için

kullanılırken, bazı ülkelerde ekip çalışmasını teşvik etmek amacıyla daha çok takım performansı değerlendirmeleri yapılmaktadır (Bapuji ve Bordia, 2010). Ayrıca, bazı ülkelerde performans değerlendirme süreçleri daha sık gerçekleştirilirken, bazı ülkelerde yıllık performans değerlendirme uygulamaları daha yaygındır. Ülkeler arasındaki yasal gereklilikler de performans değerlendirme yöntemlerinde farklılıklara neden olabilir. Örneğin, bazı ülkelerde çalışanların belirli bir düzeyde performans göstermeleri gerekiyorsa, bazı ülkelerde ise performans değerlendirmesi gönüllü bir süreçtir. Ek olarak, bazı ülkelerde performans değerlendirmeleri daha çok niceliksel verilere dayanırken, bazı ülkelerde ise niteliksel geri bildirimler ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak, performans değerlendirme yöntemleri, ülkelerin kültürleri, iş yapma biçimleri ve yasal gereklilikleri gibi birçok faktörden etkilenir ve ülkeler arasında farklılık gösterebilir. (Tozlu, 2014, s.37). Bu başlık altında seçilmiş ülkelerdeki, Türkiye'deki ve Azerbaycan'daki performans değerlendirme süreçleri arasındaki farklılıklara bakılacaktır.

2.9.1. Dünya'da Performans Değerlendirme Uygulamaları

Rusya'da performans değerlendirme yöntemleri, diğer ülkelerdeki uygulamalardan farklılık göstermektedir. Rusya'da performans değerlendirme süreci, Sovyet dönemindeki merkezi planlama sisteminden etkilenmiştir. Bu dönemde, devlet kontrolü altındaki ekonomi ve işletmelerde çalışanların performansı, sadece kotalara ve üretim miktarlarına dayalı olarak ölçülmekteydi (Kuchеров, 2013).

1990'larda Rusya'da özelleştirme süreci başladı ve bu süreç performans değerlendirme sürecinin değişmesine yol açtı. Bugün Rusya'da performans değerlendirme, işletmelerin kendi kararlarına ve stratejilerine dayalı olarak yürütülmektedir. Ancak, ülkenin genel kültürü, iş yapma biçimi ve yasal gereklilikleri, performans değerlendirilmesinde bazı farklılıklara neden olmaktadır (Vakhterov, 2006).

Rusya'da performans değerlendirme süreci, genellikle yılda bir kez gerçekleştirilir. Bu süreçte, çalışanların performansı, işletmenin belirlediği hedefler ve kriterlere göre değerlendirilir. Rusya'da performans değerlendirme sürecinde, niceliksel veriler ve hedeflere ulaşma oranı daha fazla önem taşır. Bu nedenle, hedeflerin belirlenmesi ve performansın ölçülmesi önemli bir yer tutar (Kuchеров, 2013).

Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ile Rusya'daki uygulamalar arasında da bazı farklılıklar vardır. Türkiye'de performans değerlendirme süreci

genellikle yılda iki kez gerçekleştirilirken, Rusya'da yılda bir kez gerçekleştirilir. Ayrıca, Türkiye'de performans değerlendirme sürecinde, çalışanların gelişimi ve kişisel yetenekleri de önemli bir yer tutar. Bununla birlikte, Rusya'da performans değerlendirme sürecinde daha çok niceliksel veriler ve hedeflere ulaşma oranı ön plana çıkmaktadır.

Sonuç olarak, Rusya'da performans değerlendirme süreci, ülkenin kültürü ve geçmişinden etkilenmiştir ve diğer ülkelerdeki uygulamalardan bazı farklılıklar gösterir. Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ile karşılaştırıldığında, Rusya'da daha çok niceliksel veriler ve hedeflere ulaşma oranı önemli bir yer tutar.

Doğu Avrupa ülkelerinde performans değerlendirme yöntemleri, ülkelere göre farklılık göstermektedir. Bu ülkeler, tarihleri boyunca farklı siyasi sistemlere ve ekonomik yapılanmalara sahip olmuşlardır. Bu nedenle, Doğu Avrupa ülkelerinde performans değerlendirme süreci, ülkelerin tarihi, kültürü, iş yapma biçimi ve yasal gereklilikleri gibi faktörlere bağlı olarak farklılık göstermektedir (Pergelova, 2016).

Doğu Avrupa ülkelerinde performans değerlendirme süreci, genellikle yılda bir kez gerçekleştirilir. Bu süreçte, çalışanların performansı, işletmenin belirlediği hedefler ve kriterlere göre değerlendirilir. Bazı ülkelerde, performans değerlendirme sürecinde 360 derece geri bildirim gibi farklı yöntemler de kullanılabilir (Pergelova, 2016).

Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ile Doğu Avrupa ülkelerindeki uygulamalar arasında da bazı farklılıklar vardır. Türkiye'de performans değerlendirme süreci genellikle yılda iki kez gerçekleştirilirken, Doğu Avrupa ülkelerinde yılda bir kez gerçekleştirilir. Ayrıca, Türkiye'de performans değerlendirme sürecinde, çalışanların gelişimi ve kişisel yetenekleri de önemli bir yer tutar. Ancak, Doğu Avrupa ülkelerinde performans değerlendirme sürecinde daha çok niceliksel veriler ve hedeflere ulaşma oranı ön plana çıkar.

Sonuç olarak, Doğu Avrupa ülkelerinde performans değerlendirme süreci, ülkelere göre farklılık göstermektedir. Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ile karşılaştırıldığında, Doğu Avrupa ülkelerinde daha çok niceliksel veriler ve hedeflere ulaşma oranı önemli bir yer tutar. Bu farklılıklar, ülkelerin kültürü, iş yapma biçimi ve yasal gereklilikleri gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar.

İran'da performans değerlendirme süreci, özellikle son yıllarda giderek daha fazla önem kazanmıştır. İran işletmeleri, üretkenliği artırmak ve çalışanları daha etkili bir şekilde yönetmek için performans değerlendirme sürecine başvurumaktadırlar (Ghafari vd., 2019).

Performans değerlendirme süreci, İran'da genellikle yılda bir kez gerçekleştirilir. Bu süreçte, işletme tarafından belirlenen hedefler ve kriterler doğrultusunda çalışanların performansı değerlendirilir. İran'da, performans değerlendirme sürecinde hem niceliksel hem de niteliksel veriler kullanılır.

İran'da performans değerlendirme sürecinde, çalışanların gelişimi ve kariyer planlaması da önemli bir yer tutar. İşletmeler, çalışanların yeteneklerini belirleyerek, eğitim ve gelişim planları oluşturarak ve kariyer yollarını belirleyerek, çalışanların potansiyelini artırmayı hedeflerler (Ghafari vd, 2019).

Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ile İran'daki uygulamalar arasında da bazı farklılıklar vardır. Türkiye'de performans değerlendirme süreci genellikle yılda iki kez gerçekleştirilirken, İran'da yılda bir kez gerçekleştirilir. Ayrıca, Türkiye'de performans değerlendirme sürecinde, çalışanların gelişimi ve kişisel yetenekleri de önemli bir yer tutar. İran'da ise, çalışanların performansı değerlendirilirken, daha çok hedeflere ulaşma oranı ve iş sonuçlarına odaklanılır.

Sonuç olarak, İran'da performans değerlendirme süreci, ülkelere göre farklılık göstermektedir. Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ile karşılaştırıldığında, İran'da daha çok niceliksel veriler ve iş sonuçlarına odaklanılmaktadır. Ancak, her iki ülkede de çalışanların gelişimi ve kariyer planlaması önemli bir yer tutar.

Azerbaycan'da performans değerlendirme, Sovyet dönemi sonrasında 1990'larda piyasa ekonomisine geçişle birlikte başlamıştır. Yeni ekonomik sistemin gelişimi ile birlikte, şirketlerin performansı değerlendirmesi de önem kazanmıştır. Ancak, performans değerlendirme kültürü hala gelişmekte olan bir alandır ve ülkedeki işletmeler genellikle performans değerlendirme sistemlerini tam olarak benimsememişlerdir (Mustafayev vd., 2019).

Performans değerlendirme sürecinde, Azerbaycan işletmeleri, çalışanların gelişimi ve kariyer planlamasına da önem vermektedirler. İşletmeler, çalışanların yeteneklerini belirleyerek, eğitim ve gelişim planları oluşturarak ve kariyer yollarını belirleyerek, çalışanların potansiyelini artırmayı hedeflerler (Quliyeva ve Bayramov, 2019).

Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ile Azerbaycan'daki uygulamalar arasında da bazı farklılıklar vardır. Türkiye'de performans değerlendirme süreci genellikle yılda iki kez gerçekleştirilirken, Azerbaycan'da genellikle yılda bir kez

gerçekleştirilir. Ayrıca, Türkiye'de performans değerlendirme sürecinde, çalışanların gelişimi ve kişisel yetenekleri de önemli bir yer tutar. Azerbaycan'da ise, çalışanların performansı değerlendirilirken, daha çok hedeflere ulaşma oranı ve iş sonuçlarına odaklanılır.

Azerbaycan'da, performans değerlendirmesi daha çok işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, Azerbaycan'da Türkiye'deki gibi sıralama yöntemi kullanılmaz. Ayrıca, Azerbaycan'da performans değerlendirme süreci daha az formalize edilmiştir ve şirketler arasında standart bir yöntem bulunmamaktadır (Mustafayev vd., 2019). Ülkedeki işletmeler genellikle performans değerlendirme sürecini kendilerine göre şekillendirirler ve bu nedenle de farklılıklar ortaya çıkar. Ayrıca, bazı şirketler performansı ölçmek için 360 derece geri bildirim yöntemini de kullanmaktadır. Bununla birlikte, performans değerlendirme yöntemleri şirketler arasında farklılık göstermektedir.

Sonuç olarak, Azerbaycan'da performans değerlendirme süreci, Türkiye'deki uygulamalarla benzerlik göstermektedir. Ancak, Türkiye'de performans değerlendirme sürecinde çalışanların gelişimi ve kişisel yetenekleri daha çok önemsenirken, Azerbaycan'da daha çok hedeflere ulaşma oranı ve iş sonuçlarına odaklanılmaktadır.

2.9.2. Türkiye’de Performans Değerlendirme Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi hakkındaki gelişmeler bir önceki başlıkta kısaca bahsedildiği gibi ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Türkiye'de İKY algısı, özellikle sanayileşmenin hızlanması ile birlikte gelen yasal düzenlemelere uygun olarak gelişmeye başlamıştır. Ancak kavramın anlamını bulması, diğer ülkelerde olduğu gibi çalışma hayatında uygulanmasından çok önceki araştırmalarda ortaya çıkmaktadır.

İKY'nin bir önceki adımı olan “personel yönetimi” terimi, 1950'lerin başlarında ABD ile doğrudan akademik ilişkilerin başlamasıyla Türkiye'ye taşınmıştır. Buna paralel olarak, 1950'lerin ortalarında “personel” veya “personel yönetimi” ifadelerini içeren ilk yayınlar yapılmaya başlamıştır; ancak personel yönetiminin başlı başına bir disiplin olması 1960'ların sonları ve 1970'lerin başlarında gerçekleşmiştir (Usdiken ve Wasti, 2002, s. 2).

Personel yönetimi bağımsız bir disiplin haline gelirken, dönemin başında ABD'de ortaya çıktığı gibi “ilkesini” yansıtan bir kimlik geliştirmiştir. Bu kimlik, sorunları bir yönetici olarak değerlendirme, kuramsallaştırma yerine problem çözmeye veya uygulamalara ağırlık verme ve ilgili bilgilerin küresel olmasına dayalı olma özelliklerini öne çıkarmıştır (Usdiken ve Wasti, 2002, s. 8).

1800'lü yılların sonlarına doğru Osmanlı Devleti'nde istihdam edilen personel hakkında bilgi almak amacıyla Dâhiliye Nezareti bünyesinde bir komisyon kurulmuştur. “Sicill-i Ahval” adlı bu komisyon, performans değerlendirmenin Türkiye'deki ilk uygulamalarından biri olmasına rağmen, bazı araştırmacılar tarafından resmi bir uygulama olarak kabul edilmemektedir. Adını komisyondan alan ve çalışanların çalışma süreleri boyunca davranışlarını içeren defter, resmi belge niteliğindedir. Atama, görevden alma, terfi gibi işlemlerin gerçekleştirilmesinde merkezi bir kontrol sağlar. Performans değerlendirmenin ilk yıllarında, değerlendirme sonuçları sadece çalışanların ücretlerinin düzeltilmesinde kullanılmıştır (Ercilasun, 1996).

1900'lü yıllardan itibaren İKY'nin hızlı gelişimine paralel olarak performans değerlendirme sistemleri de gelişmeye başlamıştır. Çalışanların performanslarının sistematik ve resmi olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başında ABD'de kamu hizmetlerinde görülmektedir. İlerleyen yıllarda Taylor'ın iş ölçüm uygulamaları ile performansın ölçülmesiyle birlikte performans değerlendirme çalışmaları da şekillenmeye başlamıştır. Türkiye'de ilk resmi performans değerlendirme yöntemleri kamuda 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikası'nda yapılmıştır (Bingöl, 1996, s. 21).

Ancak 1930'lardan sonra performans değerlendirme, örgütsel etkililik ve çalışanların performanslarını artırmaya yönelik motivasyon sağlama için kullanılmaya başlanmıştır. İlerleyen yıllarda kamu kurumlarında uygulanmaya devam edilen performans değerlendirme, özellikle 1960'lardan sonra bazı özel sektör anayasalarında da uygulama alanı bulmuştur. İşletme biliminin yaygınlaşması, pazar ve işgücü yapılarının değişmesi, modern yönetim tekniklerinin önem kazanması ve küreselleşme gibi etkenler özel sektörü performans değerlendirmeye olan ilgiyi artırmaya yöneltmiştir (Bingöl, 1993, s. 21).

Mevcut performans değerlendirme algısının oluşmasında etkili uygulamalardan biri de 2003 yılında yürürlüğe giren İş Kanunu'dur. Bu kanun ile performans değerlendirme sisteminin sonuçları çalışanların iş sözleşmelerinin feshedilmesinde resmi belge değeri kazanmıştır (Uyargil, 2013, s.2). Bunun bir sonucu olarak, başvuranların ve işverenlerin konuya ilgisi artmıştır.

Bir şirkette İKY'nin temel stratejileri belirlenirken ülkenin kültürel ve hukuki yapısı ile bireylerin tutum ve davranışlarının genel özellikleri dikkate alınmalıdır. Türkiye'ye hakim olan sosyal ve örgütsel kültür, “Batılı” ve “Doğulu” değerlerin bir karışımıdır (Aycan,

2001). Şirketler, sosyal ve organizasyonel kültürlerin etkisiyle yeni İKY trendlerini benimsemede zorluklarla karşılaşmaktadır.

Hofstede'nin (1980) araştırmasına göre Türkiye, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek, kadınsı ve kolektivist ülkeler arasında yer almaktadır. Performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarında yerel kültür ön plana çıkmaktadır. Örneğin ABD ve İngiltere gibi bireycilik düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde performans değerlendirme ve ödüllendirme genellikle belirli bir kişi veya grubu getirir ve bu başarıda diğerlerinin desteğini göz ardı eder. Bu durum Türkiye gibi kolektivist kültürlerde pek hoş karşılanmamaktadır (Karacay, 2016). Bu sebeple grup veya şirket bazında performans değerlendirmesi yapacak yöntemlerin uygulanması ve geliştirilmesi ekip ruhunu güçlendirecektir. Dışıl değerlerin daha baskın olduğu Türk kültüründe, bireysel başarılarından daha çok kişilerarası ilişkilere ağırlık verilir. Bu nedenle, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, yüksek güç mesafeli kültürlerde o kadar çekici olmayabilir (Davis, 1998). Yüksek belirsizlikten kaçınan toplumlar, diğerlerine kıyasla duygusallık göstermeye daha yatkındır. Bu tür toplumlarda bireyler değişiklikleri sevmezler ve risk almaktan kaçınırlar.

Davis (1998), değerlendirme sürecini etkileyecek başka bir kavram olarak bağlam kültürünü işaret etmektedir. Amerika Birleşik Devletleri gibi düşük bağlamlı kültürlerde mesaj açıktır. İş değerlendirmesinden olumsuz da olsa geri bildirim doğrudan çalışana sağlanmaktadır. Ayrıca, çalışanın değerlendirmeyi eleştirme hakkı vardır. Türkiye yüksek bağlam kültürüne sahiptir. Bu tür kültürlerde verilmek istenen mesaj içeriktedir. İşveren, olumsuz geribildirimini açıkça ifade edilmesini veya değerlendirme formuna yansıtılmasını istemez. Türkiye hızla değişen bir toplumdur ve sosyo-kültürel yapısı sürekli değişmektedir. Araştırmalar, Hofstede'nin çalışmasından bu yana Türkiye'de bireyci eğilimlerin yoğunlaştığını, ancak yüksek oranda kolektivist kaldığını (Göregenli, 1995; Aycan vd., 2000) ve daha az hiyerarşik kaldığını (Aycan vd., 2000) göstermektedir. Hofstede (2000) tarafından tanımlanan kültürel yayılma değerleri, Türk kültürünün tutum ve davranışlarına yön vermektedir. Ancak ulusal kültür içerisinde birçok alt kültür yapısının olduğu da göz ardı edilmemelidir.

Türkiye'de performans değerlendirme uygulamalarını etkileyen en önemli yasal faktör, 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı yeni İş Kanunu'dur. 1971 tarihli kanunun yerini alan bu kanun ile çalışan değerlendirme uygulamaları doğrudan olmasa da zorunlu hale gelmiştir. Bu durum, işverenlerin çalışanlarının performanslarını sistematik ve objektif

olarak değerlendirmelerini gerektirmektedir. Yeni Türk İş Kanunu'na (2003) göre, 30 ve daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde işveren, en az altı aylık kıdeme sahip bir işçi ile iş sözleşmesini belirsiz süreli olarak feshedebilir. Ancak, bu işten çıkarmanın işverenin beceriksizliğine ve davranışına dayanması gerekir. alışan yetkinliği veya yetersizliğinin böyle bir nedeni performansa itirazdır. Bir iş sözleşmesinin feshinin iki önemli önemli nedeni vardır. Bunlar ortalama olarak aynı işi yapan bir kişinin diğerlerinden daha az kapasite ile çalışması ve belirtilen nitelikler doğrultusunda beklenenden daha az performansla çalışmasıdır (4857 sayılı İş Kanunu, 2003).

Ayrıca performans değerlendirme sisteminin şirkete ve işyerine uygun olması, oluşturulan performans standartlarının çalışanlara yazılı olarak iletilmesi, performans kriterlerinin belirli ve ölçülebilir olması önemlidir. Diğer bir deyişle, şirketin performans değerlendirme sistemi hukuki açıdan her iki taraf için de önemli bir belge değeri taşımaktadır.

BÖLÜM 3: PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

3.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışan performansını belirlemek için birçok yöntem tanımlanmıştır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme kavramından bu yana varlığını sürdüren klasik yöntemlerdir. Diğerleri ise klasik değerlendirme yöntemlerinin yetersiz kaldığı ve sorunlar ortaya çıktığı durumlarda ortaya çıkan modern değerlendirme yöntemleridir (Sadullah vd., 2013, s.240).

Liderlik yapısının değişmesi ve çalışma gruplarının artık üretim birimleri olarak görülmesiyle birlikte, performans değerlendirmeleri artık daha çok grup değerlendirmeleriyle ilişkilendiriliyor. Yeni performans derecelendirme sistemlerinin etkin, anlaşılır ve tarafsız değerlendirmeler sağlayarak grupların toplam üretimlerini artırmada faydalı olacağına inanılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde ele alınan yöntemler klasik/modernden farklı bir anlamda ayrılacak ve önemli yönleri açıklanacaktır (Demir, 2009).

3.1.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşımlar

Bu yöntemde notlar, bir çalışanın performansı bir veya daha fazla çalışanla karşılaştırılarak belirlenir. Çalışanlar kendi aralarında karşılaştırılmakta ve başarı göstergelerine göre sıralanmaktadır. Bu yaklaşımla tanımlanan yöntemler aşağıda özetlenmiştir.

3.1.1.1. Doğrudan Sıralama Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri arasında kullanılan en eski yöntemlerden birisi doğrudan (basit) sıralama yöntemidir (Bilgin, 2004, s.56). Doğrudan sıralama yöntemi diğer yöntemlere nazaran daha pratik, daha uzun ve daha az zaman isteyen bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde örgüt içindeki çalışanlar başarılı olanlardan başarısız olanlara doğru sıralanarak değerlendirmeler yapılmaktadır (Uyargil, 2008, s.52-53):

Doğrudan sıralama yönteminde yöneticiler çalışanları genel başarı durumları veya şahsi izlenimleri doğrultusunda değerlendirmektedir (Tortop, vd., 2013, s.281). Doğrudan sıralama yöntemi, en basit ve en ucuz yöntemdir. Bu yöntemde, bir çalışan başka bir

çalışanla karşılaştırılır. Doğrudan sıralama yönteminde, amirler tüm çalışanları en başarılıdan en başarısız doğru sıralar. (Can vd., 2001, s.117).

Doğrudan sıralama yöntemini uygulaması kolay olmasının yanı sıra hale etkisi veya son olayın etkisinde kalınması gibi performans değerlendirme hatalarının yaşanarak değerlendirme sonuçlarının adil, nesnel ve doğru bir şekilde elde edilememesi durumu olasıdır (Özgen, vd., 2005, s.246). Doğrudan sıralama yöntemi performansı değerlendirilecek çalışanlarının sayısının 20'den daha az olması sürecin etkinliğini arttıracaktır. Kalabalık çalışma ortamlarında çalışanları performanslarına göre sıralanmasında hataların yapılma olasılığı daha fazla olacaktır. Ayrıca çalışanların performanslarının hangi açıdan başarılı veya başarısız sayılacağına yönelik kriterlerin tam olarak belirtilmemesi de yöntemin bir diğer dezavantajıdır (Yüksel, 1997, s.174).

3.1.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yöntemi doğrudan sıralama yönteminde olduğu gibi çalışanları birbirleriyle kıyaslayarak sıralamaktadır. İkili karşılaştırma yönteminde çalışanlar hem soldan sağa hem de yukarıdan aşağıya olacak şekilde bir matris tablosuna yerleştirilerek karşılaştırılmaktadır. Bu performans değerlendirme yönteminde çalışanlar kolayca sıralanmakta ve örgüt içindeki tüm çalışanlar birbirleriyle karşılaştırılabilmektedir (Eraslan ve Algün, 2005, s.97).

İkili karşılaştırma yönteminin tercih edileceği örgütteki çalışan sayısının çok olması oluşturulacak matriste daha fazla kişinin karşılaştırılmasına ve sürecin karmaşıklaşmasına neden olacağından daha sınırlı sayıda çalışanın değerlendirileceği durumlarda tercih edilmelidir (Bayraktaroğlu, 2011, s.118-119).

Tablo 4

İkili Karşılaştırma Yöntemi

	Selin	Murat	Can	Fikri	Simay	Toplam
Selin		1	2	2	2	7
Murat	1		2	2	2	7
Can	0	0		2	1	3
Fikri	0	0	0		1	1
Simay	0	0	1	1		1

Doğrudan sıralamadan daha sağlam bir değerlendirme yöntemi olan ikili karşılaştırma yöntemi, her bir kişinin diğerleriyle ilişkili olarak karşılaştırılmasını içerir. Bazen bu yöntemde çalışanların isimlerinin yazılı olduğu kartlar kullanılarak kolaylık

sağlanabilmektedir. Tablo 4'de görüldüğü gibi verilen ikililerin karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanında yazan karakterler toplanarak büyüktен küçüğe doğru sıralama yapılmaktadır (Mammadova, 2015).

Performansı değerlendirilecek çalışan sayısı arttıkça süreçte gerçekleştirilecek karşılaştırma sayısı daha fazla artacaktır. Örnek vermek gerekirse 40 personelin bulunduğu bir grupta, toplam 780 karşılaştırma; 200 personelin olduğu grupta ise 19.900 karşılaştırma yapılması gerekir. Bu nedenle yöntem, sağlıklı biçimde en fazla 30 çalışanın bulunduğu örgütlerde veya departmanlarda kullanılmalıdır. Çok sayıda çalışanın karşılaştırılması zorunluluğu varsa, öncesinde çalışanların belirli kriterlere göre gruplandırılması ve daha sonra gruplardaki başarılılar arasında ikinci bir karşılaştırma yapılmalıdır (Bayraktaroğlu, 2011, s.118).

3.1.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağıtım yöntemi geliştirilmesinin temel amacı çalışanların performansları değerlendirirken ortaya çıkan tutarsızlıkların engellenmesidir (Bingöl, 2016, s.341). Zorunlu dağıtım yönteminde istatistiki kavram olan normal dağılım eğrisinden faydalanılmaktadır. Yöntemin temel varsayımı örgüt içindeki çalışanların bir grubun başarılı bir grubuna çok başarısız diğer kalan büyük bir çoğunluğun ise bu iki uç durum arasında performansları değerlendirilecektir (Yüksel, 1997, s.175).

Bu yöntem değerlemecileri çalışanları belli bir dağılım içerisinde değerlendirebilmesine imkân tanımaktadır. Performans değerlendirme sürecinin nasıl yürütüleceği belirlenirken zorunlu dağılım yöntemi tercih edilmişse çalışanların %10'u çok başarısız, %20'si başarısız, %40'ı orta, %20 başarılı, %10'u ise çok başarılı şeklinde dağıtılması gerekmektedir (Özgen vd., 2005, s. 248).

Zorunlu dağıtım yönteminin temel avantajı değerlendiricilerin taraflı tutum etkisi altında kalmasına müsaade etmemesidir. Ancak bu yöntemle gerçekleştirilen performans değerlendirme sonuçları çalışanlar arasındaki gerçek farklılıkları ortaya çıkaramamakta ortalama çözümler sunmaktadır (Çiftçi, 2007, s.179).

Sıralama yöntemlerinde olduğu gibi zorunlu dağıtım yönteminde de çalışanlar performans değerlerini bir standarda dayandırarak ölçülmektedir. Değerlendirilen çalışanların her birinin normal dağılım eğrisine göre değerlendirilmesi oldukça zordur. Ayrıca ücretler veya ödüllerle ilgili yönetsel kararlar alınırken zorunlu dağıtım yöntemi

sonuçlarının kullanılması çalışanlar arasındaki farklılıkları belirgin bir şekilde ortaya koymaması nedeniyle çok uygun olmamaktadır (Uyargil, 2008, s.55-56).

Zorunlu dağılım yönteminde normal dağılım kriterinin aksine, bazı değerlendirme uzmanları, eğer çok iyi niyetliyse, çalışanları değerlemenin üst veya orta pozisyonlarında gruplayabilirler. Bu eğilimlere karşı koymak için zorunlu dağıtım yöntemi, derecelendirmeleri önceden belirlenmiş ve normal olarak dağıtılan bir dağıtım sistemine göre dağıtmaya devam eder. Bu bir anlamda derecelendirme ölçeği sürecinin varyansıdır. Amirler veya çalışanlara, çalışanları önceden belirlenmiş yüzdelere göre her boyutta gruplara ayırmaları talimatı verilir. Karşılaştırmalı yöntemler grubu, sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağıtım yöntemlerini içerir. Bu yöntemlerin ortaya koyduğu temel zorluk, bir gruptaki her kişinin göreceli rollerini belirlemede hiçbir yargının mutlak olmamasıdır (Bingöl, 2016, s.341).

3.1.2. Ortak Performans Özelliğine Ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bu yaklaşım, her bir çalışanın performansını diğer çalışandan bağımsız olarak kendi görev tanımları çerçevesinde oluşturur ve değerlendirir. Kişiden kişiye karşılaştırmaya dayalı bu yaklaşımın öncekinden farkı, kullanılan değerlendirme yöntemlerinin çoklu ve birlikte düzenlenmiş olmasıdır (Demir, 2009).

3.1.2.1. Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Grafik değerlendirme ölçekleri çalışanların performanslarının değerlendirilmesi aşamasında önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde çalışan açısından en uygun seçeneğin işaretlenmesine dayanan bir uygulamadır. Grafik değerlendirme yönteminde değerlendiricilere çalışanların her biri için hazırlanmış bir form verilerek objektif ve tarafsız bir şekilde doldurulması beklenmektedir. Değerlendirme formları çoğunlukla 5'li likert şeklinde çok yetersizden çok yeterliye doğru hazırlanmaktadır. Formdaki her bir derece bir puana karşılık gelmekte ve form sonucunda elde edilen toplam puan çalışanın performansını göstermektedir. Değerlendiriciler çalışanları kişilik özellikleri, görev tanımları ve örgütsel davranışlarına göre değerlendirmektedirler. Çalışanlar değerlendirilirken gerçekleştirdikleri işlerle ilgili bilgi ve birikimleri, takım çalışmasına yatkınlıkları, çalışma süreleri, güvenilirlikleri, titizlikleri, işe devamlılıkları, süreçleri benimsemeleri ve inisiyatif alma seviyeleri gibi birçok unsur göz önünde bulundurulur (Barutçugil, 2004, s.191).

Tablo 5**Grafik Dereceleme Ölçeği Örneği**

Çalışanın Adı Soyadı:		Ünvanı:			
Departmanı:		İş No:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
Değerleme Faktörleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Ölçek Normal	Yeterli	Çok Yeterli
İş Bilgisi					
Üretim Miktarı					
Üretimin Kalitesi					
Birlikte Çalışma					
Yaratıcılık					
Karar Verme					
Devamlılık					
DİKKAT: Bu ölçekle değerlendirme yaparken yukarıda ismi yazılı çalışanınızı düşünerek her bir başarı faktörü için düşüncenizi ilgili alana işaretleyiniz.					

Kaynak: Barutçugil, (2004)

Grafik derecelendirme ölçeği, performans değerlendirme sürecinde en basit ve en popüler yöntemidir. Bu yöntemde, çalışma grubunu oluşturan çalışanlar toplu olarak değerlendirilebileceği gibi, her çalışan belirli başarı faktörlerine göre de değerlendirilebilir. Aynı bir değerlendirme yapılacaksa her çalışanda aranan özellik ve nitelikler ile performans göstergeleri şirket politikalarına uygun olarak belirlenir. Daha sonra bu faktörlere göre bir ölçek hazırlanır ve bir değerlendirme yapılır (Çetin vd., 2015, s.128).

3.1.2.2. Kritik Olay Yöntemi

Performans değerlendirmede kullanılan bir diğer yöntem ise yöneticiler tarafından çalışanların çalışma hayatında ortaya çıkan olumlu veya olumsuz önemli olayları kayda alarak ilgili çalışanın dosyasına işlendiği kritik olay yöntemidir. Bu yöntemde objektif sonuçlar elde edilmesi için veya değerlendirme sürecinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması için ne tür olayların kayda alınacağını belirlemek gerekmektedir. Çalışanların performansları biçimsel olarak değerlendirildiğinde ise yöneticiler ilgili kayıtlara bakarak değerlendirme gerçekleştirmekte ve personelleriyle tartışmaktadırlar. Kritik olay yönteminin avantajlarından biri ise çalışanların performanslarıyla ilgili belirli olayların çıktılarını kolayca ulaşılabilir olmasıdır. Ayrıca performans değerlendirme

sürecinde öznel kriterlerin önemli olduğu durumlarda da kritik olay yöntemi kullanışlı bir yöntemdir (Türker, 2003, s.131).

Tablo 6

Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı				
	Tarih	Olay	Açıklama	
Olumlu	.././20..	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi	
Olumsuz	.././20..	Bireysel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi	X yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi. Kendisini tehlikeye Atarak yangın çıkmasını önledi.	

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi 2. Basım. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım: 208

Görevin yerine getirilmesi sırasında çalışanların davranışlarını ve eylemlerini sistematik olarak izleme sonuçlarını kaydetme yöntemidir. Yöntem, savaşlar sırasındaki gözlem ve uygulamalardan ilham almıştır. Savaş sırasında göreve giden havacıların çalışma seviyeleri ve tutumları dikkatle izlenmiş ve uygun kişilerin yardımıyla kritik olayların bir listesi derlenmiştir. Daha sonra çalışanlar, bu listede tanımlanan kritik olaylar için uygun olan veya olmayan davranışları belirleyip değerlendirmiştir (Tortop vd., 2013, s. 282).

Kritik olay tekniğinin temel ilkesi, insanların başarıları arasındaki önemli genel farkların, onların olumlu veya olumsuz davranışlarından kaynaklandığıdır. Bu davranışlar, günlük davranışlardan farklı olarak hemen hemen tüm bireylerin uygun şekilde gerçekleştirdiği tamamen otomatik faaliyetlerdir. Bu nedenle, kendi başarınızı doğru bir şekilde ölçmenin en iyi yolu, bu olağandışı davranışların iyi ya da kötü bir kaydını tutmaktır. İşte bu yöntemde yöneticiler, çalışanları gözlemlemek ve başlarına gelen olağandışı durumları not etmekle sorumludur (Bayraktaroğlu, 2011, s.123).

3.1.2.3. Kontrol (işaretleme) Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi veya bir diğer adıyla işaretleme listesi yöntemi kritik olay yönteminin geliştirilmiş halidir. Bu performans değerlendirme yönteminde gerçekleştirilen faaliyetlerin tanımlanmasıyla ilgili hazırlanmış değerlendirme kriterleri kontrol edilmektedir. Değerlendiriciler kontrol listesinde çok sayıda bulunan ifadelerden en uygun olanını işaretleme beklenmektedir. İşaretlenmiş ifadeler performansı olumlu

veya olumsuz yönde etkilediği yönündeki değerlendirmelerden yapılarak uzmanlar tarafından incelenmektedir (Sabuncuoğlu, 2009, s.186).

Performans değerlendirmekle sorumlu kişilerin iş yükünün hafifletilmesi için kontrol listesi yöntemi tercih edilmektedir. Kontrol listesinde belirtilen ifadeler çoğunlukla evet hayır; “x veya $\sqrt{}$ ”; “+ veya –“ şeklinde ikili seçenekler aracılığıyla değerlendirilmektedir (Bingöl, 1996, s.231).

Kontrol listesi yöntemindeki her ifadenin birbirinden farklı ağırlığı veya sayısal değeri olabilmektedir. Değerlendiricilerin daha objektif olmaları ve sürecin verimliliğin artırılması için kontrol listesindeki ifadelerin ağırlıkları değerlendiricilerle paylaşılmamaktadır (Barutçugil, 2004, s.435- 436).

Kontrol listesi yönteminin en zor kısmı ise söz konusu listeyi oluştururken her bir iş koluna ilişkin performansı değerlendirebilecek ifade listelerinin oluşturulmasıdır. Ayrıca değerlendiriciler açısından ifadelerin farklı anlamlara gelmesi, ifadelerin herkes tarafından anlaşılır olmaması, değerlendirilecek faaliyetin esas önemli noktalarının gözden kaçması gibi durumlar performans değerlendirme sürecini olumsuz etkileyebilmektedir (Barutçugil, 2015, s.191).

Bu yöntemle göre yöneticiler, çalışanlarının başarı düzeyini ölçmek yerine yaptıkları iş hakkında bazı fikirler üretirler. Kontrol listesi yöntemi, çalışanların faaliyetlerini ve davranışlarını değerlendirmek için bir soru/ifade dizisi listesi kullanır. Farklı bir şekilde çalışanın kriterlerini ve davranışlarını ortaya koyan farklı derece tanımları kullanılmaktadır. Yönetici, çalışanın durumunun bu tanımlardan herhangi birine uyup uymadığını belirledikten sonra yanına (V) koyar veya en uygun olanı seçer (Bkz.Tablo 7).

- Ağırlıklı Kontrol Listesi: Çeşitli kritik iş olaylarının sorularını/cümlelerini düzenledikten sonra, bu performansı ölçen her cümle puanlanır (0'dan 10'a kadar). Puanlama, kuruluşun iş davranışlarından elde ettiği faydaların en yüksek yüzdesine dayalıdır. Yönetici sonucu bilmeden çalışanı değerlendirir. (Bkz.Tablo 8)
- Güçlendirilmiş Kontrol Listesi: Bu zorunlu bir tercih yöntemidir. Yönetici, her kümeden kümelenmiş seçim kriterlerinden birini seçerek değerlendirme yapar. Sadeliği ve düşük maliyeti ile bilinir. Ancak bu grupta çalışanın özelliklerini belirten bir cümle yoksa mutlaka işaretli olan seçenek sorun yaratabilmektedir.

Çoğu durumda, değerlendirici her bir önem derecesine aşına olmayabilir, ancak olumlu soruları olumsuz sorulardan ayırt edebilir. Bu şekilde isterse trendi değerlendirebilir. Bu durumda, değerlendiricinin ilgili herhangi bir çalışma yapıp yapmadığını anlamak için aynı soru farklı formatlarda iki kez sorulur. Aynı sonuca ulaşılıyorsa yöneticinin düşüncelerinde samimi olduğu anlamına gelir. Sonuç olarak, cevapların doğru olup olmadığı belirlendikten sonra, işaretlenen tüm değerlerin ağırlıklı ortalaması alınarak değerlendirme şeması puanlanmaktadır. Ağırlıklı puanlar toplanarak çalışanın performans düzeyi belirlenir (Bingöl, 2016, s.343).

Tablo 7

Kontrol Listesi Yöntemi Örneği

Kontrol Listesi Formu	
Adı-Soyadı:	Departman:
Değerlendirenin Adı:	Tarih:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz çalışanın iş yapma durumuna en uygun cümlelerin kutucuğuna X işareti koyunuz. İşgörenin görevini yapmasını ve tutumlarını tam olarak belirtmeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Görevini bitirdiğinde boş durmayı sevmez, yeni iş arar	
Göreviyle ilgili yeterli bilgi ve birikime sahiptir	
Yönettiği kişilerin performansı yüksektir	
Çalışanların geliştirilmesine ve eğitilmesine önem verir	
Örgüt içinde çalışma şekli çok hoş karşılanmamaktadır	
Düzensiz bir şekilde çalışır	
Sorumluluk almaktan kaçınır	
Görevlerini yarım bıraktığı olur	
Çalışanlar tarafından takdir edilir	
Karmaşık ve sorumluluk gerektiren görevler almayı sever	
Sunum yapmaktan hoşlanmaz	
Matematiksel hesaplamalar yapmakta başarılıdır	

Kaynak: Bingöl, (2016)

Tablo 8*Ağırlıklı Kontrol Listesi Örneği*

Madde	Ölçek Değeri
Arkadaşlarını sebep yokken kırar	4
Müşterilere çok samimi davranır	3
Kalite ürünler üretir	10
Sorumluluğun çoğunu üstlenir	0.9
Çalışma ortamının hijyenik olmasına önem verir	8
Kısa vadeli planlamalar yapar	9
Maliyet ve giderlerle ilgili dikkatli değildir	7
Astlarından çok fazla talepte bulunur	5
Ürünlerden dönemsel olarak örnekler alır	6
Üstlerinden çok fazla fikir almaz	1

Kaynak: Bingöl, (2016)

3.1.2.4. Zorunlu Tercih Yöntemi

Bu yöntemin özü, çalışanın üstlendiği görevde bir kısmı olumlu, bir kısmı olumsuz bir takım davranışlar sergilemesidir. Bazı pozitifler başarı için gerekliken diğerleri organizasyon ve başarı için gerekli değildir. Bazı olumsuz davranışlar iş yapılması için önemlidir, ancak bazı olumsuz davranışlar iş başarısını doğrudan etkilemez. Yukarıdaki varsayım ile çalışanların iş başarısını etkileyen üstlerinin ve eksikliklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu yöntemin uygulaması, çalışana uygun maksimum ve minimum kalıpların seçilmesi ve bunların uzmanlar tarafından analiz edilmesinden oluşur. Yöntem, çalışan başarısını belirlemede gerçekleri ortaya çıkardığı bilinmektedir. Yöntemin uygulanması temel olarak, değerlendiricinin kendisine verilen iki seçenekten birini, değerlendirilmekte olan çalışana en iyi ifade eden ölçüt olarak seçmesinden oluşacaktır. Bu sayede çalışanlar performans açısından belirli gruplara dahil edilmektedir (Çimen, 2009, s. 22).

Performans değerlendirme sürecinde yaygın olarak kullanılan zorunlu tercih yöntemi herhangi bir çalışanın görev tanımlarını ve sorumluluklarını yerine getirme biçimini temsil eden ifadeler listesi oluşturularak değerlendiricinin listeyi kontrol etmesi istenir. Oluşturulan ifadelerin sayısal karşılığı veya ağırlıklandırılmış değerleri olsa da sürecin objektifliğini arttırmak amacıyla değerlendiricilerle paylaşılmaz (Byars ve Rue, 2011,

s.220). Değerlendirici ifadeler arasında bir sıralama yaparak insan kaynaklarına iletir ve değerlendiricinin sıralaması doğrultusunda insan kaynakları departmanı çalışanların performans değerlerini tespit eder. Sürecin etkin ve verimli bir şekilde ilerlemesinin başında değerlendiricinin ifadeleri değerlendirebilecek ve sıralayabilecek düzeyde bilgi sahibi olması gerekmektedir (Barutçugil, 2015, s.192) .

3.1.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Derecelendirme Ölçekleri

Davranış değerlendirme ölçeği, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlar tarafından iyileştirme amacıyla kullanıldığı bir yöntemdir. Bu yöntem aynı zamanda yöneticiye sonuçları açıklama konusunda daha fazla rahatlık sağlar. Davranış değerlendirme ölçeği geliştirilirken öncelikle kritik olay yöntemi uygulanacaktır. Kritik Olay yöntemi kullanılarak çalışanlardan ve yöneticilerden iş başarısı bilgileri toplandıktan sonra bu bilgiler genel sınıflar veya iş başarısı altında gruplandırılır. Performans değerlendirmede her boyut bir ölçek olarak adlandırılır. Üçüncü adımda kritik olaylar, ikinci adımda belirtilen sınıf veya boyutlar içerisine yerleştirilir. Dördüncü aşamada, kritik olaylarda belirlenen davranışlar 7 veya 10 kutuda değerlendirilir. (Demir, 2009).

3.1.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bu yaklaşımda çalışanlar, belirledikleri kişisel standartlara, ulaşılan hedeflere ve ulaşılan sonuçlara göre değerlendirilir. Bu yaklaşımda iki önemli yöntem vardır.

3.1.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi

Bu yöntem, anlattığımız diğer yöntemlerden farklıdır. Hedeflenen yaklaşım dışındaki iki yaklaşım, yöneticinin çalışanı değerlendirmesine dayanır. Bu durumda yukarıda da belirttiğimiz gibi fonksiyonda bir problem vardır. Doğrudan gösterge yöntemi ise etkinlik ve devamsızlık gibi nesnel ve kişisel olmayan ölçeklere göre değerlendirme yapar. Örneğin, bir yöneticinin başarısı, yönetici olmasa bile yönetici olarak işini yapan veya yöneticinin emrinde olan bir çalışanın sürekliliği ile değerlendirilebilir.

Şikâyet sayısı, arızalı ürün sayısı gibi metrikleri işleyebilir. Saatte üretilen ürün miktarı, satış hacmi ve hizmet verilen müşteri sayısı niceliksel ölçütlere örnek olarak gösterilebilir (Can vd., 2001, s.188).

Doğrudan indeksleme yönteminde bir yetkiliye uygulanabilecek kriterlere bir örnek aşağıdadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere yöntem, sayılabilen ve belirli sayılara dayalı bir uygulamadır.

Tablo 9

Doğrudan İndeks Yöntemi Örneği

Müşterilerden gelen şikayet sayısı	Örgüte kazandırılan müşteri sayısı
Maliyetleri azaltma düzeyi	Günlük mesai ihlal sayısı
Sebepten olduğu iş kazası sayısı	Satış miktarı
Oluşturulan evrak sayısı	Üretim miktarı
Bilgisayar kullanım hızı	Hatalı işlemlerden kaynaklı süre kaybı
Fazla mesai süresi	Cevaplandırmadığı arama sayısı
Hatalı ürün sayısı	Hatalı işlem maliyeti

Kaynak: Can vd., (2001)

3.1.3.2. Amaçlara Ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi

Hedeflere ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, sonuçların değerlendirilmesinde hedeflere göre yönetim yaklaşımının uygulanmasıdır. Bu değerlendirme yönteminde çalışanın başarısı, kişisel özelliklerine göre değil, hedeflere ve sonuçlara ulaşma derecesine bakılarak değerlendirilir. Araştırmada, günümüz örgütleri %35,4'ü hedeflere göre yönetimi çalışan performansını değerlendirmek için bir araç olarak kullanmaktadır (Duru, 2013).

Amaçlara göre değerlendirme yönteminde öncelikle uzun vadeli örgütsel amaçların belirlenmesi sonrasında ise çalışanların amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2011, s.212). Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yönteminde kişilerin bireysel performanslarına, niteliklerine, bilgi ve birikimlerine bakmak yerine elde edilen sonuçların önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma seviyesi değerlendirilmektedir.

Uygulamada olan diğer performans değerlendirme yöntemleri çalışanın o anki performansına odaklanırken amaçlara göre değerlendirme yönteminde çalışanların gelecekteki performanslarına odaklanılmaktadır. Çalışanlar ile yöneticiler aynı amaç doğrultusunda birleştirilmesi ve istenilen amaca ulaşmak için çalışanın performansının artırılmasına yönelik neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlamaktadır (Tengilimoğlu vd., 2009, s. 327).

Yöneticiler ile çalışanlar belirli dönemlerde toplanarak örgütsel hedeflere yaklaşma oranları değerlendirilmelidir. Değerlendirmelerin sonucunda örgütsel hedeflere

ulaşılmamışsa buna neyin neden olduğu, bu problemin ortadan kaldırılması için neler yapılması gerektiği konusunda kararlar alınmalıdır. Çalışanların motivasyonlarını arttıracak unsurlar değerlendirilmesi ve örgütsel hedeflerin ulaşılabilir ve gerçekçi olması önemlidir (Baykal, 2013, s.27). Bu değerlendirme yönteminin başarılı olabilmesi için ilgili tüm yönetici ve çalışanlar tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca toplantıların çalışanların istek ve toplantılara katılma istekleri doğrultusunda gerçekleştirilmesi, sistemi kullanmalarından kaynaklanmaktadır. Değerleme yönteminin başında ve sonunda yapılan toplantılarda astların üstleriyle bir arada bulunması, bu değerlendirme yönteminin çalışan desteğine açık olduğunu göstermektedir. Değerleme yöntemi ile ilgili olarak belirtilmesi gereken bir diğer nokta ise bu değerlendirme yönteminde yöneticilerin çalışanlarının performanslarını artırmada araç rolü oynamalarıdır. Yöneticiler çalışanları izler ve hedeflerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu yöntem, önceden belirlenmiş değerlendirme hedeflerine dayandığından doğası gereği nesneldir. Yöntem düzenli ve kapsamlı bir şekilde kullanılırsa, yöneticiler ve çalışanlar ve dolayısıyla organizasyon için başarı sağlar (Bayraktaroğlu, 2011, s.123).

3.1.4. Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme sürecinde uygulanan yöntemler sonucunda meydana gelen olumsuzlukların azaltılması, sürecin daha etkin ve verimli bir şekilde sürdürülmesi için yeni yöntemler geliştirilmiştir. Geliştirilen yeni yöntemlerin temel farkı performans değerlendirme sürecinde çalışanların performanslarına bütüncül bakış açısıyla yaklaşmasıdır (Canman, 1995, s. 154). Çağdaş performans değerlendirme yöntemi olarak da sınıflandırılan bu değerlendirme yöntemlerinin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2015, s. 187);

- Değerlendirme süreci içe dönük bir yapıda oluşturulmaktadır.
- Süreçte çalışanlarla değerlendiricilerin aktif katılımı sağlanır.
- Çalışanların kişisel özelliklerinden ziyade çalışma performanslarına odaklanır.
- Süreç değerlendiricilerin gözlemlerine dayalı bir şekilde ilerler.
- Örgüt içi etkin ve açık iletişim ağı gerektirir.
- Çalışanların görev tanımları ve sorumlulukları önceden belirlenir.
- Çalışan ile performans arasındaki uyumun sağlanması için sınıflandırma yapılır.
- Amaç örgütsel misyon, vizyon ve stratejik hedeflere ulaşmaktır.

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan temel problem ise değerlendiricilerin veya yöneticilerin performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde kişisel düşüncelerin çalışanlara empoze edilmeye çalışılmasıdır (Levinson, 1991, s. 125). Bu olumsuzluğun yanı sıra performans değerlendirme sürecinin performans değerlendirmenin temel mantığına ve felsefesine uygun olarak bütüncül bir bakış açısıyla tasarlanması ve sürdürülmesi açısından oldukça önemlidir (Canman, 1995, s. 155).

3.1.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360° performans değerlendirme yöntemi ilk kez 20. Yüzyılın ortalarında kullanılmaya başlamıştır. Pusuladaki birçok nokta gibi, 360° yöntemi de her çalışana amirinden, iş arkadaşlarından, personelden ve müşterilerden performans geri bildirimi alma fırsatı sunar. 360 derece geri bildirim veya çok kaynaklı geri bildirim, bir adayın performansını gözlemleyen ve etkileyen herkesten gelen geri bildirimleri içeren bir değerlendirme veya performans değerlendirme aracıdır (Vakhterov, 2006).

360° değerlendirme, bütünsel bir süreç olmakla birlikte, çalışana çok yönlü ve yapıcı geri bildirim vermek için kullanılan meslektaşların, yöneticilerin ve doğrudan raporların isimsiz görüş ve görüşlerini toplamayı içerir. Bu tür bir değerlendirme aynı zamanda müşterilerden, satıcılardan veya danışmanlardan görüşler alabilir.

Çoğu çalışan geliştirme kuruluşu, çalışan performansını ve potansiyelini ölçmek ve tespit etmek için 360° bir araç kullanır ve çalışanların geri bildirimler doğrultusunda kariyer planlamalarının yapılmasını sağlar. Örgütler, önemli bir kariyer kararı vermeden önce bir çalışan ile ilgili birçok yönden geri bildirim almaktadır (Vakhterov, 2006).

360° performans değerlendirme yönteminde birden fazla sayıda değerlendirici bulunmaktadır (Uyargil, 2008: 42). Diğer performans değerlendirme yöntemlerinde değerlendiricilerin çalışanların gerçek performanslarıyla ilgili bilgi sahibi olmama ihtimali vardır. Bu problemin önüne geçmek için örgütler çalışanların performanslarını ölçerken çalışanın performansıyla ilgili dış ve iç müşteriler, yöneticiler, çalışma arkadaşları gibi birçok kişiyi değerlendirme sürecine dahil edilmiştir (Bingöl, 2016, s.397).

360° performans değerlendirme yönteminde çalışanın kendi performansını değerlendirecek kişileri önermesi mümkündür. Çalışan tarafından önerilen değerlendirici listesinde mesai arkadaşları, müşteriler, yöneticiler gibi birçok kişi yer alabilmektedir. Performans değerlendirmeyeyle sorumlu kişiler ise çalışan tarafından oluşturulan listeden

değerlendirici seçmekte ve anketi bu kişilere uygulamakta ve anket sonuçlarına göre çalışanın performansı ölçülmektedir. Yöntem uygulanırken dikkat edilecek temel nokta çalışanın kimin değerlendirdiğinin gizli kalacağıdır. Değerlendirmeyi gerçekleştiren kişinin belli olacağı endişesi anketi nesnel bir şekilde değerlendirmesine engel olacaktır (Aktaş, 2010, s.60).

360° performans değerlendirme yöntemi uygulanırken performans değerlendirmenin amacı belirlenir, değerlendirilecek çalışanlar belirlenir ve değerlendirici listeleri hazırlanır. Performans değerlendirmeye yönelik anket soruları hazırlanır ve değerlendiricilere doldurulur. Anket sonuçlarını analiz edilir ve çalışanın performansına yönelik raporlar hazırlanır. Hazırlanan raporlar yöneticilere ve değerlendirilen çalışanla paylaşarak performans değerlendirme amaçları doğrultusunda kararlar alınır (Barutçugil, 2004, s.205). 360° performans değerlendirme yöntemiyle çalışanların performanslarının tespit edilmesinde geniş bir değerlendirici kitlesinden yararlanılarak sonuçların daha doğru ve güvenilir olması sağlanır. (Mert ve Gürbüz, 2008, s.5).

Geleneksel bir değerlendirme genellikle bölüm müdürünüz tarafından gerçekleştirilir. 360° değerlendirme, çeşitli kaynaklardan iç görüşler elde etmesi ve yetenekleriniz hakkında daha geniş bir görüş sağlaması bakımından farklılık gösterir. Geleneksel değerlendirmeler neler yapıldığını kapsamına rağmen, günlük olarak 360° değerlendirme onu nasıl yaptığınızı gözden geçirir.

360° performans değerlendirme yöntemi çalışan performansının "360 derecelik bir bakış açısıyla incelemesini" sağlar ve en güvenilir performans değerlendirme yöntemlerinden biri olarak kabul edilir. 360° değerlendirme aynı zamanda güçlü bir gelişim aracıdır, çünkü düzenli aralıklarla (örneğin yıllık) yapıldığında diğerlerinin çalışanlar hakkındaki algılarındaki değişiklikleri takip etmeye yardımcı olur. 360° bir değerlendirme, liderlik ve yönetim tarzlarını değerlendirmeye yardımcı olduğu için genellikle yöneticiler için daha uygun bulunur (Barutçugil, 2004, s.211).

360° performans değerlendirme sürecinin avantajları şu şekilde sıralanabilir (David, 1998):

- Performans değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği artar.
- Çalışanların kişisel gelişimlerini güçlendirir.
- Çalışanların müşterilerine karşı sorumlulukları arttırır ve davranışlarını düzeltir.

- Çok sayıda kişiden alınan görüşler neticesinde oluşturulan sonuçlar çalışanlar açısından daha ikna edicidir.
- Özgüveni düşük çalışanların başkalarından gelen geribildirimlerle motivasyonu artar.
- Değerlendirici olarak örgüt içindeki katılımcı sayısının artması daha dürüst bir çalışma ortamı oluşmasını sağlayacaktır.

3.1.4.2. 720 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

720° değerlendirme yöntemi New Economy firması tarafından uygulanan yeni bir performans değerlendirme yöntemidir. Yöntemin temel mantığı 360° performans değerlendirme ve geri bildirim sürecinin iki kez arka arkaya gerçekleştirilmesidir. Bu yöntemde performans değerlendirme süreci başlamadan önce ve bittikten sonra yapılan geri bildirimler, örgütsel ve bireysel hedeflerin yeniden gözden geçirilmesini imkan tanımaktadır. Ancak 360° değerlendirme yöntemindeki sürecin iki kez tekrarlanması hem maliyetleri arttırmakta hem de zaman kaybına neden olmaktadır (Sundaravadivel ve Silambarasi, 2018, s. 57).

720° performans değerlendirme yöntemiyle aynı değerlendiricilerin aynı çalışanı iki sefer değerlendirmesi sonucunda önyargıları ortadan kaldıracak ve daha objektif yaklaşacağı varsayılmaktadır. 360° performans değerlendirme yönteminden bir diğer farkı 360° değerlendirme yönteminde değerlendiricilerde şirket içi müşterilerin geri bildirimleri daha önemliken bu yöntemde şirket dışı yönetici pozisyonundaki yöneticilerin geri bildirimleri daha önemlidir (Sundaravadivel ve Silambarasi, 2018, s. 59).

3.1.4.3. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Performans değerlendirmesinde kullanılan değerlendirme merkezleri yöntemi çalışanların gelecekteki performanslarını araştırmaya ve söz konusu potansiyelleri değerlendirmeye amaçlamaktadır (Canman, 1995, s.31). Değerlendirme merkezli performans değerlendirme yöntemi çoğunlukla önemli sorumluluklar gerektiren işleri gerçekleştirilen çalışanların seçilmesinde ve yönetici kadrosundaki çalışanların terfi edilmesinde yeni görevlerinin gerekliliklerini ne derece taşıdıklarına yönelik kararlar alınması aşamasında bilgi sağlamaktadır (Schuler ve Jackson, 1996, s.371).

Yöntem uygulanırken değerlendirilecek çalışanın atanacağı yeni pozisyonda gelecekteki performansının nasıl olacağını öngörmek için farklı departmanlardan değerlendiriciler seçilmektedir. Söz konusu değerlendiriciler önceden oluşturulmuş değerlendirme

merkezlerinde toplanarak değerlendirilmesi yapılacak çalışana farklı testler uygulayarak gelecek olası performansı tespit edilmeye çalışılır (Oberg, 1991, s.52). Değerlendirme merkezleri yönteminin avantajlarından bir diğeri ise alt kademelerde çalışan potansiyeli yüksek çalışanların keşfedilmesini sağlamasıdır.

3.1.4.4. Davranış Temelli Değerleme (BARS)

Davranış temelli değerlendirme yönteminin bir diğeri adı ise davranışsal beklentiler ölçeğidir ve kısaca BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales) olarak ifade edilmektedir. Örgüt içindeki iş tanımlarının başarı bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli olan davranışların değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiştir. BARS yönteminde özellikle çalışanların performans sonuçlarından ziyade faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanların gösterdikleri fonksiyonel davranışlara odaklanılmaktadır (Barutçugil, 2015, s.192).

BARS Yöntemi uygulanırken, Kritik olaylar yöntemindeki gibi çalışanlar ile yöneticiler iş tanımlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğine yönelik veriler toplanarak gruplandırılmaktadır. Çalışanın örgüt içindeki sosyal ilişkileri, yönetim becerileri, tutum ve davranışları, bilgi ve birikim seviyesi gibi ifadeler taşıyan her boyut, çalışanın değerlendirilmesinde bir kriter olmaktadır. Sonrasında kritik olayların her biri söz konuyu boyutlar içinde ele alınarak davranış temelli bir performans değerlendirme ölçeği geliştirilmektedir (Öz, 2020).

BARS yönteminin avantajları arasında performans değerlendirme sürecinde yapılan hale etkisi, aşırı olumluluk ve merkeziyetçi eğilimler gibi hatalar yaşanma olasılığı azalmakta ve daha güvenilir performans değerlendirme sonuçları elde edilmektedir (Klatt, Murdick ve Schuster, 1985, s.427). Ayrıca davranış tanımlarının çalışanlarla beraber belirlenmesi de sonuçların daha güvenilir olmasını ve sonuçların çalışanlar tarafından daha kolay bir şekilde benimsemesini sağlamaktadır (Can vd., 1995, s.188-189).

3.1.4.5. Kendini Geliştirme Düzeyi

Çalışanların kendilerini değerlendirmesi, kişisel gelişimleri açısından oldukça önemlidir. Kişinin kendisini değerlendirmesi sonucunda eksik olduğu yönlerini tespit etmesi halinde kişisel hedefleri belirlemesini kolaylaştıracak ve hızlandıracaktır. Bu yöntemin tercih edilmesindeki temel amaç çalışanların kendi performansları hakkında değerlendirme

yaparak, bireysel performansları hakkında düşünmelerini ve teşvik edici faktörlerin öğrenilmesi sağlamaktır (Özgen, vd.,2005, s.220).

Bu yöntemde çalışanlar kendilerini değerlendirirken daha hassas ve toleranslı davranmaları olası bir durumdur. Ancak çalışanların gelişimini ve aktif katılımını desteklediğinden dolayı çalışanların sorumluluk bilincini arttırmaktadır. Bu yöntem çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde tek başına kullanılmaktan ziyade diğer yöntemlerle birlikte destekleyici nitelikte veya başka bir yöntemin parçası olarak kullanılması daha uygun olacaktır (Özdemir, 2007, s.147).

3.1.4.6. Başarı Kaynakları Yöntemi

Başarı kaynakları yöntemiyle performans değerlendirme de genel olarak görevlerini iyi bir biçimde yerine getiren profesyoneller tarafından kullanılmaktadır. Başarı kaynakları yöntemi örgütlerde yöneticilerin daha iyi bir şekilde yetiştirilmesi, eğitilmesi ve daha sağlam adımlarla ilerlemeleri amacıyla kullanılmaktadır. Başarı kaynakları çalışanların liderlik özellikleri, konuşma biçimleri, makaleleri, yayınları ve meslekleriyle alakalı diğer çalışmalarından hareketle oluşturulmuş listelerdir. Söz konusu kaynaklar yöneticilerin bir yıl içerisinde örgütlerine kattıkları katma değeri yıllık raporlar halinde sunulmaktadır. Çalışanların terfi edileceği, ödüllendirileceği veya ücret artışı gibi yönetsel kararlarda söz konusu kaynaklar kullanılmaktadır. Başarı kaynakları yönetiminin en temel handikabı ise çalışanların sadece olumlu yönlerine odaklanması ve bu yönleri kaydetmesidir (Karakurt, 2009, s.37).

3.1.4.7. Alan İncelemesi Yöntemi

Alan incelemesi yönteminde yöneticiler öncelikle genel durumlarına yönelik bilgi seviyelerine göre değerlendirilmektedir. Alan incelemesinde herhangi bir sınırlama olmaksızın, değerlendiricilerin faaliyet alanlarıyla ilgili bilgi toplayarak analiz etmelerine dayanmaktadır. Değerlendiriciler, değerlendirmeye aldıkları çalışana yönelik iletişim düzeyi, olumsuz tutum ve davranışları, başarıları gibi farklı alanlarda bilgiler toplayarak değerlendirmektedirler. Yöntemin temel handikabı çok fazla zaman almasıdır. Bir diğer olumsuz yönü ise çalışanlara yönelik doğru bilgiye ulaşmanın zor olmasıdır. Alan incelemesi yöntemi tutarlı sonuçlar verse de maddi açıdan ve zaman açısından maliyetli olması çok fazla tercih edilmemesine neden olmaktadır (Kaynak, 2011, s.47). Çalışanlar alan incelemesi yönteminde birinci derece yöneticileriyle ve örgüt içindeki insan kaynakları departmanındaki uzmanlar tarafından değerlendirilmektedir. Alan incelemesi

yöntemi çoğunlukla çalışanla yöneticiler veya örgüt sahipleri arasında bir problem yaşandığında kullanılmaktadır (Karakurt, 2009, s.38).



BÖLÜM 4: AZERBAYCAN'DA İNSAN KAYNAKLARI

YÖNETİMİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle Azerbaycan'da uygulanan performans değerlendirme uygulamalarına yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama süreci, araştırma sorusu, araştırmanın modeli ve hipotezleri açıklanmıştır. Verilere yönelik analizler gerçekleştirilmeden önce güvenilirlik ve normallik analizleri gerçekleştirilmiş ve bu doğrultuda analizler gerçekleştirilerek bulgulara yönelik açıklamalar yapılmıştır.

4.1. Araştırma Amacı Ve Konusu

1980'lerden itibaren personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimi almaya başlamıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi olarak anılmaya başlansa da günümüzde çoğu kuruluştaki personel yönetimi devam etmektedir. Bu iki kavram çoğu zaman aynı anlamda kullanılsa da işlevleri bakımından farklılık göstermektedir. Personel yönetimi işe alım, işten çıkarma, ücret belirleme gibi faaliyetleri içerirken, insan kaynakları yönetimi iş analizi, insan kaynakları planlaması, işe alım ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimini, performans değerlendirme, ücret yönetimi, motivasyon vb. gibi işlevleri içerir.

Yapılan bir araştırmada Azerbaycan'da genel olarak kurumların %75 oranla İKY fonksiyonları kullanılmakta olduğu görülmüştür. Geri kalan kısımda sadece yasal gerekliliklerin uygulandığı yani personel yönetimi fonksiyonlarının uygulandığı görülmektedir. Ayrıca Azerbaycan'da geçtiğimiz yıllara göre çalışanların ortalama yaş düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir (Kasimov, 2011). Bunun sonucu olarak artık işletmelerde, özellikle kamu kurumlarında genç yaşta çalışan sayısı ve hatta yönetici sayısı arttığı görülmüştür (Azerbaycan İstatistik Kurumu, 2022). Genç nüfus artışının işletmelerde modern sistemlerin uygulanmasında bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu araştırma Azerbaycan'da İKY fonksiyonu olarak Performans Değerlendirmenin uygulanma alanlarını, hangi yöntemlerin daha fazla uygulandığını, performans değerlendirmenin bazı alanlarda yasal zorunluluk olduğu için mi uygulandığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Özellikle belirtmek gerek ki Azerbaycan'da İş kanununa bakıldığında zaman zaman bazı sektörlerde çalışan personellerin performans değerlendirmeye tabii tutulmaları zorunludur. Genel

olarak İş kanunun 65. maddesi gereğince Azerbaycan'da çalışanların performans değerlendirmesi serbesttir ve işveren seçimine bağlıdır. Fakat 67 ve 68 maddelerde sağlık sektöründe çalışan sağlıkçıların ve eğitim, öğretim sektöründe çalışan eğitimcilerin her 5 senede bir performans değerlendirmeden geçmeleri zorunludur. Aynı zamanda kamu sektöründe çalışan memurlarında terfi ve ücret artımı yapılması için de performans değerlendirmeyi geçmeleri gereklidir. Bu yüzden akıllara Azerbaycan'da performans değerlendirmenin yasal zorunluluklar yüzünden mi yapıldığı gibi sorular gelmektedir. Bunu araştırmak için performans değerlendirmenin hangi sektörlerde ve hangi pozisyonda olan çalışanlara yapıldığı soruları araştırılmıştır.

Yapılan araştırma, Azerbaycan işletmelerinde performans değerlendirme yöntemlerinin ne sıklıkta, hangi yöntemlerle ve kimler tarafından kullanıldığını, performans değerlendirmenin kurumun verimliliği üzerindeki etkisinin, çalışanları motive edip etmediğini ve performans değerlendirmedeki farklılıkları açıklamayı amaçlamaktadır.

4.2. Araştırmanın Sorusu

Araştırmanın başlıca sorusu, Azerbaycan'daki farklı sektörlerde uygulanan performans değerlendirme uygulamaları farklılık gösteriyor mu? Bu soru sayesinde, Azerbaycan'daki firmaların performans değerlendirme tekniklerini, modern mi yoksa geleneksel mi performans değerlendirme uygulamalarını kullandıklarını ve performans değerlendirmenin bazı alanlarda yasal zorunluluk yüzünden mi uygulandığı gibi alt sorular da cevaplandırılmaya çalışılacaktır.

4.3. Araştırmanın Modeli

Performans değerlendirme uygulamaları, kurumun bireyden beklentilerini ve beklenen başarı düzeyini ölçerken aynı zamanda bireyin kurumdan ne beklediğini de ölçmektedir. Ayrıca çalışanların ve yöneticilerin beklentileri, beklentilerin karşılanma düzeyini ve örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının örtüşüp örtüşmediğini tespit etmektedir. Genel olarak performans değerlendirme uygulamaları, iş tanımı ve işin gereklilikleri doğrultusunda kişinin performans düzeyini ortaya koymaktadır. Ağırlıklı olarak yöneticiler tarafından gerçekleştirilen değerlendirme, modern uygulamaların yaygınlaşmasıyla birlikte farklı boyutlar kazanmıştır. Performans değerlendirme uygulamaları tüm İK fonksiyonlarını etkiler. Çalışan performans düzeyini belirlemek için çeşitli performans değerlendirme yöntemleri vardır. Bu yöntemlerden bazıları daha önce kullanılan geleneksel performans değerlendirme yöntemleridir. Diğerleri, geleneksel

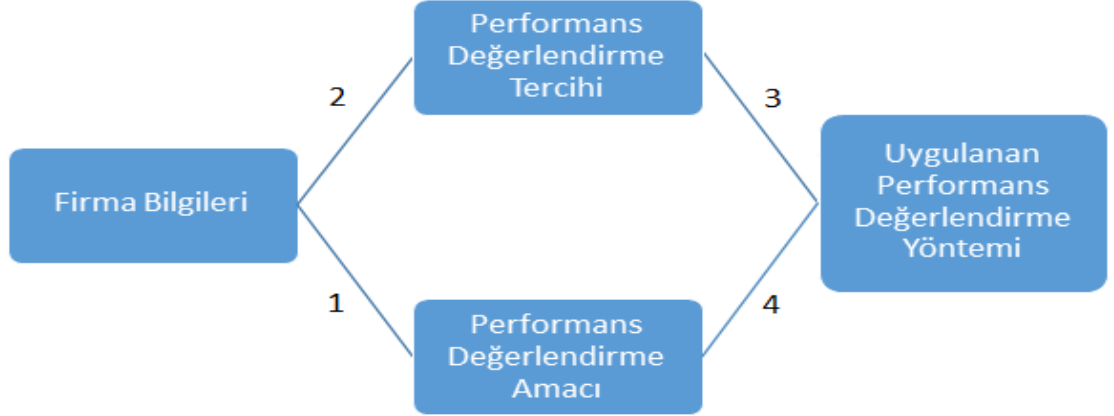
yöntemlerin eksiklikleri tespit edildikten sonra geliştirilen modern yöntemlerdir. Tabii ki şirketin yapısal özellikleri de performans değerlendirme uygulamaları için belirleyici faktörler arasındadır.

Şirketin hangi sektörde faaliyet gösterdiği, çalışan sayısı, kurum içerisinde İKY bölümünün olup olmaması gibi unsurlar performans değerlendirme uygulamalarının yapılmasında önemlidir. Performans değerlendirme uygulamalarının hangi nedenle yapıldığı yasal zorunluluk için mi, şirkette çalışanların terfileri için mi veya ücret artımı için mi kullanıldığını bilmekte hangi yöntemin kullanılacağını belirlemede önemli faktörler arasındadır.

Bu araştırmanın modeli şirketin yapısal özellikleri ile şirkette kullanılan performans değerlendirme uygulamalarının çıktılarının hangi performans değerlendirme yönteminin uygulanması üzerinden nasıl etkisi olduğunu bulmaya yönelik hazırlanmış ve aşağıdaki Şekil2'de gösterilmiştir.

Şekil 2

Araştırmanın Modeli



Model oluşturulurken firmanın hangi sektörde olduğu, çalışan sayısı, değerlendiricinin kimler tarafından gerçekleştirileceği gibi özellikler performans değerlendirme amacını ve performans değerlendirme tercihlerini etkilemektedir. Performans değerlendirme tercihi ve performans değerlendirme amacı da şirket tarafından uygulanan performans değerlendirme yöntemini etkilediği düşüncesiyle hareket edilmiştir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel anlamda 4 adet hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 10

Araştırmanın Hipotezleri

Modeldeki Yeri	Hipotez Numarası	Hipotezler
1	H ₁	H ₁ : Performans değerlendirme amacı firma bilgilerine göre farklılık göstermektedir.
2	H ₂	H ₂ : Performans değerlendirme tercihi firma bilgilerine göre farklılık göstermektedir.
3	H ₃	H ₃ : Performans değerlendirme tercihi göre uygulanan performans değerlendirme yöntemi farklılık göstermektedir.
	H ₄	H ₄ : Performans değerlendirme tercihi ile uygulanan performans değerlendirme yöntemi arasında ilişki vardır.
4	H ₅	H ₅ : Performans değerlendirme amacına göre uygulanan performans değerlendirme yöntemi farklılık göstermektedir.
	H ₆	H ₆ : Performans değerlendirme amacı ile uygulanan performans değerlendirme yöntemi arasında ilişki vardır.

Tablo 11

Değişkenler, Modeldeki Yeri, Hipotezler Ve İlgili Anket Soruları Tablosu

Değişkenler	Modeldeki Yeri	İlgili Hipotez	İlgili Anket Sorusu
•Özel •Kamu	Firma Bilgileri	H ₁ -H ₂	Çalıştığınız kurum hakkında genel soruları cevaplayınız. (özel-kamu)
•Yabancı sermayeli •Yerli sermayeli		H ₁ -H ₂	Çalıştığınız kurum hakkında genel soruları cevaplayınız. (yabancı-yerli sermayeli)
•Ast •Üst		H ₁ -H ₂	Performansı kimler değerlendirir? (ast, üst, hepsi)
•Hepsi			
•0-500			
•501-2000			
•2001-3500		H ₁ -H ₂	İşçi sayısı
•3501-5000 •5001+			

•Eğitim ve geliştirme •Tanıtım •Ücret artışı •Yasal zorunluluk	Performans değerlendirme amacı	H ₁ -H ₄	Performans değerlendirmede amaçlanan hedef nedir?
•360 derece •Geleneksel formlar •Karşılaştırma yöntemi •Kritik olay yöntemi •Ekip bazlı	Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi	H ₃ -H ₄	Hangi performans değerlendirme yöntemleri kullanılıyor?
•Ekip bazlı değerlendirme	Performans Değerlendirme Tercihleri	H ₂ -H ₃	Performansımın değerlendirilmesinde içinde yer aldığım birimin performansı da dikkate alınmalıdır Performans değerlendirme yöntemi amaca yönelik birlikte çalışmayı, yani ekip çalışması yapmayı teşvik etmektedir. Birim olarak Elde Edilen Sonuçların ödüllendirilmesi yine birim bazında yapılmalıdır Çalışma grubundaki iş arkadaşlarınız performansınızın değerlendirilmesinde ne derece etkili olmalıdır? Çalışma grubunuzun dışındaki iş arkadaşlarınız performansınızın değerlendirilmesinde ne derece etkili olmalıdır? Astlar,amirler performansınızın değerlendirilmesinde ne derece etkili olmalıdır? Yerine geldiğiniz hizmetten yaralanan, bu hizmeti talep eden kişiler, performansınızın değerlendirilmesinde ne derece etkili olmalıdır? Değerleme sonuçlarının bir görüşme ile size bildirilmesi gelişiminize ne derecede katkı sağlayacaktır? Farklı kişilerin, performans değerlendirmesinde rol almalarının, sicil notunuzun doğru ve adil tespit edilmesine ne derecede katkı sağlayacağını düşünüyorsunuz?
•360 değerlendirme			

4.5. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın modelinde kullanılan uygulanan performans değerlendirme yöntemi olduğundan dolayı çalışmaya dahil edilen işletmelerde aktif bir performans değerlendirme sürecinin olması gerekmektedir. Ayrıca bağımsız değişkenlerde kamu ve özel diye sınırlandırılmaya gidilmeden her iki sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın ana kütlesi belirlenirken bir diğer unsur ise çalışma Azerbaycan'daki performans değerlendirme sistemini incelediğinden dolayı Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmeler çalışmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Ana kütleden hareket ederek örnekleme belirlerken kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Söz konusu örnekleme yönteminin tercih edilmesinin nedeni zaman ve maliyet açısından avantajlı olmasıdır (Yağar ve Dökme, 2018, s.5; Etikan, vd., 2016, s.2). Kolayda örnekleme yöntemi, araştırmanın evrenindeki verilere erişim kolaylığı, coğrafi yakınlık, maliyet ve zaman gibi unsurları göz önünde bulundurarak çalışmanın amacına uygun bir şekilde araştırmacı tarafından seçilen kişilerin tesadüfi olmayan bir şekilde seçildiği örnekleme yöntemidir (Etikan, vd., 2016, s.2). Bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi zaman ve maliyetinin diğer yöntemlere göre daha düşük olması sebebiyle tercih edilmiştir. Ayrıca Azerbaycan'da özel bir şirkette İnsan Kaynakları departmanında çalıştığımdan dolayı kolayda örnekleme yöntemiyle çalışmaya dahil edilecek kişilere ulaşılabilirlik açısından avantaj sağlamış olmasıdır.

Örnekleme yöntemine karar verildikten sonra çalışma kapsamında kullanılacak örneklemin büyüklüğünün hesaplanması gerekmektedir. Literatürde örneklemin büyüklüğünün belirlenmesine yönelik farklı yöntemler bulunmaktadır. Coşkun ve arkadaşları (2017) evrendeki kişi sayısı 10.000.000 olduğu durumlarda örneklem büyüklüğünün 384 olması gerektiğini ifade etmiştir (Coşkun vd., 2017, s.144). Bazı çalışmalarda ise örneklem büyüklüğünün 30-500 aralığında olması tavsiye edilmektedir ve örneklem büyüklüğünün 500'den fazla olması ikinci tip hataya neden olabileceği ifade edilmiştir (Sekaran, 2003, s.295). Örneklem büyüklüğü belirlenmesinde bir diğer yöntem ise ölçeklerde yer alan ifade sayısının en az 5 katı büyüklüğünde örneklem sayısı belirlenmesi gerekmektedir (Bryman ve Cramer, 2001).

Tablo 12*İstihdam Edilen Nüfusun Ekonomik Faaliyet Türlerine Göre Dağılımı*

Ekonomik faaliyet türleri	2015	2017	2018	2019	2020	2021	Kişi Sayısı (bin kişi)
Ekonomide - toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	4988,2
Tarım, ormancılık ve balıkçılık	36,4	36,4	36,3	36,0	36,3	36,3	1809,9
Maden endüstrisi	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	39,4
İşleme endüstrisi	4,9	5,2	5,2	5,3	5,3	5,4	269,1
Elektrik ve gaz üretimi, dağıtımı ve tedariki	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	27,2
Su temini, atık arıtma ve işleme	0,5	0,6	0,8	0,6	0,6	0,7	32,7
Yapı	7,2	7,2	7,3	7,4	7,3	7,5	373,4
Ticaret; araç tamiri	14,9	14,6	14,5	14,4	14,2	14,1	703,7
Nakliye ve depolama	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,1	206,9
Turistik konaklama ve toplu yemek	1,3	1,5	1,6	1,6	1,3	1,5	76,2
Bilgi ve iletişim	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	62,4
Finans ve sigorta faaliyetleri	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	31,9
Gayrimenkul ile ilgili işlemler	1,9	1,8	1,9	1,9	1,8	1,8	90,8
Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyet	1,3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	73,5
İdari ve destek hizmetlerinin sağlanması	1,2	1,2	1,2	1,4	1,8	1,9	94,4
Kamu yönetimi, sosyal güvenlik ve savunma	6,1	5,9	5,8	5,7	5,7	5,5	275,3
Eğitim	8,0	7,8	7,8	7,8	7,8	7,7	384,1
Nüfusa sağlık ve sosyal hizmetlerin sağlanması	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,8	189,4
Dinlenme, eğlence ve sanat alanındaki faaliyetler	1,5	1,7	1,6	1,7	1,6	1,6	79,2
Diğer alanlarda hizmet sunumu	3,3	3,2	3,1	3,3	3,4	3,4	168,7

Kaynak: Azerbaycan İstatistik Kurumu, (2022)

Yukarıdaki tabloda Azerbaycan'da istihdam edilen nüfusun faaliyet türüne göre dağılımının 2015-2021 yılları arasındaki dağılımı gösterilmiştir. Tabloya göre örnekleme dahil edilecek İnsan kaynakları departmanında çalışanları da kapsayan idari ve destek hizmetleri sağlamakla sorumlu çalışanların oranı 2021 yılı itibarıyla %1,9'dur ve bu oran

yıllara göre artış trendi göstermektedir. En fazla istihdam oranı ise 2021 yılında %36,3 ile tarım, ormancılık ve balıkçılık faaliyetinde, bu faaliyet alanını %14,1 ile ticaret ve araç tamiri faaliyet alanı takip etmektedir. En az istihdam oranı ise %0,5 ile Elektrik ve gaz üretimi, dağıtımı ve tedariki faaliyet alanında olduğu görülmektedir. Yukarıdaki tabloda 2021 yılında Azerbaycan'da faaliyet alanına göre istihdam edilen kişi sayısı gösterilmektedir. Tabloya göre Azerbaycan'da toplam 4.988.200 kişi çalışmaktadır. İnsan kaynakları departmanlarında çalışan kişileri de kapsayan idari ve destek hizmetlerinin sağlanması faaliyetlerinde çalışan kişi sayısı ise 94.400 kişidir.

Azerbaycan'da işletmelerde performans değerlendirme kavramı ülke genelinde yeterince yaygınlaşmadığı için kamu ve özel sektörü birlikte ele alınmıştır. Özel sektörde ve özellikle kamu sektöründe çalışanların performansları genel olarak aynı yönde değerlendirildiğinden, benzer özellikleri paylaşacaklarından, kamu veya özel sektörden seçilen kurumların sonuçlarının temsil edeceğine inanılmaktadır. Bu çalışmada Azerbaycan'ın Bakü vilayetinde faaliyet gösteren çeşitli sektörlerden kurumlar esas alınmıştır. Çalışmanın çekirdeğini sağlık, turizm, inşaat ve hizmet sektörlerinden büyük şirketler oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki toplam 40 ifade olduğundan dolayı Bryman ve Cramer (2001) çalışmasından hareketle en az 200 örneklem büyüklüğüne ulaşılmasının yeterli olacağı düşünülmüş ve toplamda 212 kişiye ulaşılmıştır.

4.6. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket yönteminde kullanılan ifadelerin net ve anlaşılır bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca anketteki ifadelerin araştırmanın amacına uygun olması, her ifadenin sadece bir konuyla ilgili olması, ifadelerin sade ve anlaşılır olması gerekmektedir (Baş, 2006, s. 71- 76).

Çalışma kapsamında uygulanacak anket oluşturulurken yerli ve yabancı literatür taranmıştır. Ayrıca yapılan araştırma ile ilgili uzmanların görüşlerine başvurulmuştur. Çalışmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Öncelikle örnekleme dahil edilen örgütlerin yapısına ve örgütlerin İnsan kaynakları departmanına ilişkin durumu belirlemek amacıyla 7 sorudan oluşan birinci bölüme yer verilmiştir. Bu sorular, kurumların ait olduğu sektör, özel veya kamu kuruluşu olması, yerli veya yabancı sermayeli olması, kuruluş yılı, çalışan sayısı, İKY bölümünün varlığı ile ilgilidir. İkinci

bölümde ise performans değerlendirme sistemleri, performans kriterleri ve kuramların genel olarak kullandığı yöntemler hakkında 7 soru yer almaktadır. Bu bölümde sorulan sorular çalışanların performanslarını değerlendirme konusunda, çalışan değerlemeleri ne sıklıkta yapılır, ne amaçla yapılır, kimler tarafından değerlendirilir, hangi değerlendirme yöntemleri kullanılır gibi sorular sorulmuştur. Üçüncü bölümde ise performans değerlendirmenin çalışanların organizasyonuna ve verimliliğine etkisini anlamak için 40 sorudan oluşan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek literatürde ilk kez 2007 yılında Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencisi İsmail Özdemir "Performans değerlendirme yöntemleri: Performans değerlendirme yöntemlerini belirlemeye yönelik bir model önerisi" isimli yüksek lisans tezinden yararlanılmış ve ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik analizi yazar tarafından yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda mevcut değerlendirme sistemi değişkeninin güvenirliği 0,87; ekip çalışması 0,82; ekip çalışmasına yönelimlilik 0,81; ekip bazlı performans değerlendirme 0,72; 360 derece değerlendirme 0,65 ve değerlendirme boyutları değişkeninin güvenirlik değeri ise 0,78 olarak ölçülmüştür. Güvenirlik analizi sonuçları yorumlanırken cronbach alpha katsayısının 0,60'dan yüksek olması sosyal bilimler alanında güvenirliğin yeterli olduğu anlamına gelmektedir.

Çalışmanın kapsamı Azerbaycan'ın başkenti Bakü'de faaliyet gösteren şirketleri içermektedir. Bu işletmelerde anketler Google üzerinden e-anket yöntemleri ile uygulanmıştır.

Araştırmaya alınan kurumda yapılan anket araştırması sonucu verilerin analizi yapılmış ve şu frekanslar elde edilmiştir:

Tablo 13

Veri Setinin Tanımlanması

	Kategori	N	%
Sektör	Kamu	119	%56,1
	Özel	93	%43,9
Faaliyet Alanı	Sağlık	69	%32,2
	Hizmet	60	%28,3
	Bankacılık	19	%9
	Akaryakıt	19	%9
	Gıda	15	%7,1
	Diğer	30	%14,4
Sermaye	Yerli	157	%56,1
	Yabancı	55	%43,9
Kurum Yaşı	0-5	57	%26,9
	6-10	24	%11,3

	11-15	31	%14,6
	16-20	30	%14,2
	21 +	70	% 33,0
Çalışan Sayısı	0-100	16	%7,5
	101-200	16	%7,5
	201-300	95	%44,8
	301-400	38	%17,9
	401 +	47	%22,2
İKY Çalışanı Sayısı	0-5	51	%24,1
	6-10	53	%25
	11-15	35	%16,5
	16-20	22	%10,4
	21+	51	%24,1
Kullanılan Performans	Klasik formlar	105	49,5%
Değerlendirme Yöntemleri	Karşılaştırma Yöntemi	23	10,8%
	Kritik olay yöntemi	17	8,1%
	360° PD	55	25,9%
	Ekip Bazlı PD	12	5,7%
Performans Değerlendirme	Aylık	6	%2,8
Periyodu	Üç aylık	19	%9
	Altı aylık	13	%6,1
	Yıllık	174	%82,1
Performans Değerlendirme	Yasal zorunluluk	27	%12,7
Amacı	Eğitim	53	%25
	Ücret artımı	97	%45,8
	Tanıtım	15	%7,1
	Diğer	20	%9,4
Performansı Kimin	Üstler	158	%74,5
Değerlendirdiği	Astlar	4	%1,9
	Müşteriler	2	%0,9
	Hepsi	48	%22,6
Performans	Çok az	15	%7,1
Değerlendirmenin	Az	25	%11,8
Üretkenliğe Etkisi	Orta	65	%30,7
	Fazla	94	%44,3
	Çok fazla	13	%6,1
Performans Değerlendirme	Hiçbir zaman	93	%43,9
Sonrası Çatışma	Bazen	98	%46,2
	Sık sık	21	%9,9
Kullanılan Performans	360° PD	55	%25,9
Değerlendirme Yöntemi	Geleneksel formlar	105	%49,5
	Karşılaştırma yöntemi	23	%10,8
	Kritik olay yöntemi	17	%8
	Ekip Bazlı PD	12	%5,7

Araştırmaya katılan kurumların %56,1'i (119) kamu kurumu ve % 43,9'u (93) özel sektörde faaliyet göstermektedir. Bu kurumlardan %74,1'i (157) yerli sermayeliyen % 25,9'u (55) yabancı sermayelidir.

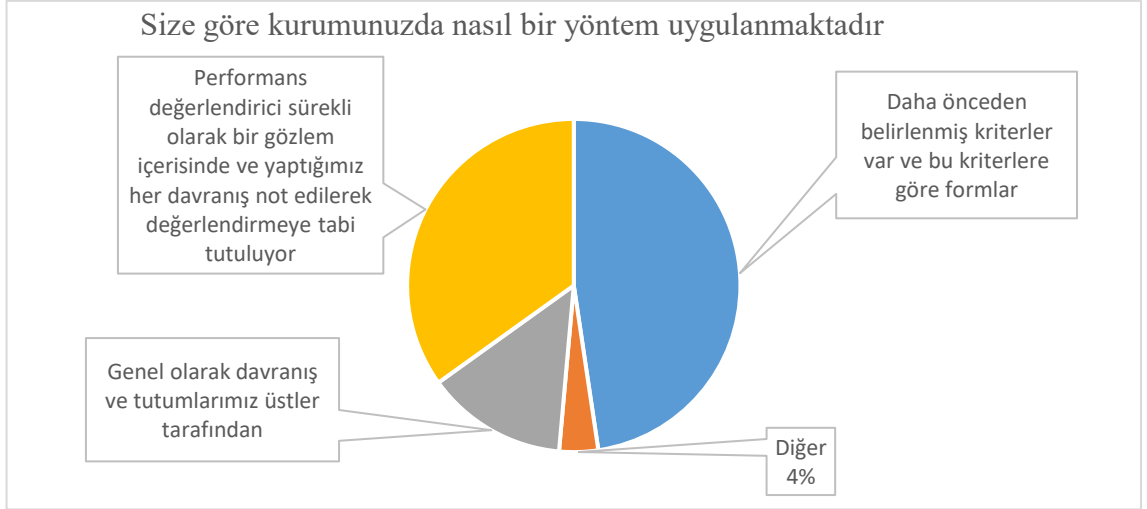
Kurumlardan en fazla %32,6 oranıyla 69 kurum sağlık sektöründe faaliyet göstermektedir. İkinci en kalabalık sektörü ise %28,3 ile 60 firma hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Sırasıyla, %9 ile bankacılık ve akaryakıt sektörü, %7,1 ile gıda sektörü gelmektedir. Veri toplanan kurumların %14,4'ü ise tarım, taşıma ve nakliye, üretim, eğitim gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalardan oluşmaktadır.

Kurumlardaki işçi sayısında ise en fazla oran %44,8 ile (95) 201-300 işçi sayısına sahip kurumlara aittir. 0-100 arasında çalışanı olan ve 101-200 çalışanı olan kurumların oranı %7,5 (16)'dır. 301-400 arası çalışanı olan kurumların oranı %17,9 (38) iken, 401'den fazla çalışanı olan kurumların oranı ise %22,2 (47)'dir. Son zamanlarda Azerbaycan'da KOBİ'lere destek programları yapılmaktadır. Bu da ekonomide küçük işletmelerin sayını artmasına neden olmaktadır. Bu sebeple araştırmaya katılan küçük işletme sayısı oldukça yüksektir. Kurum içindeki İK çalışanı oranlarına bakıldığında ise örnekleme dahil edilen yarısının 0-10 çalışanı olduğu, yaklaşık %25'inin 20'den fazla çalışanı olduğu görülmektedir.

Kurumlarda performans değerlendirmeyi nasıl yapıyorsunuz sorusuna katılımcılardan % 49,5'i geleneksel formlar kullandığını belirtmiştir. 360° Performans değerlendirme yöntemini kullanılan kurum sayısı ise %25,9'dur. Diğer performans değerlendirme yöntemlerinden %10,8 oranla 23 şirket karşılaştırma (kıyaslama) yöntemi, %8,1 oranla 17 şirket kritik olay yöntemi, %5,7 oranla 12 şirket ekip bazlı performans değerlendirme yöntemi kullanmaktadır.

Şekil 3

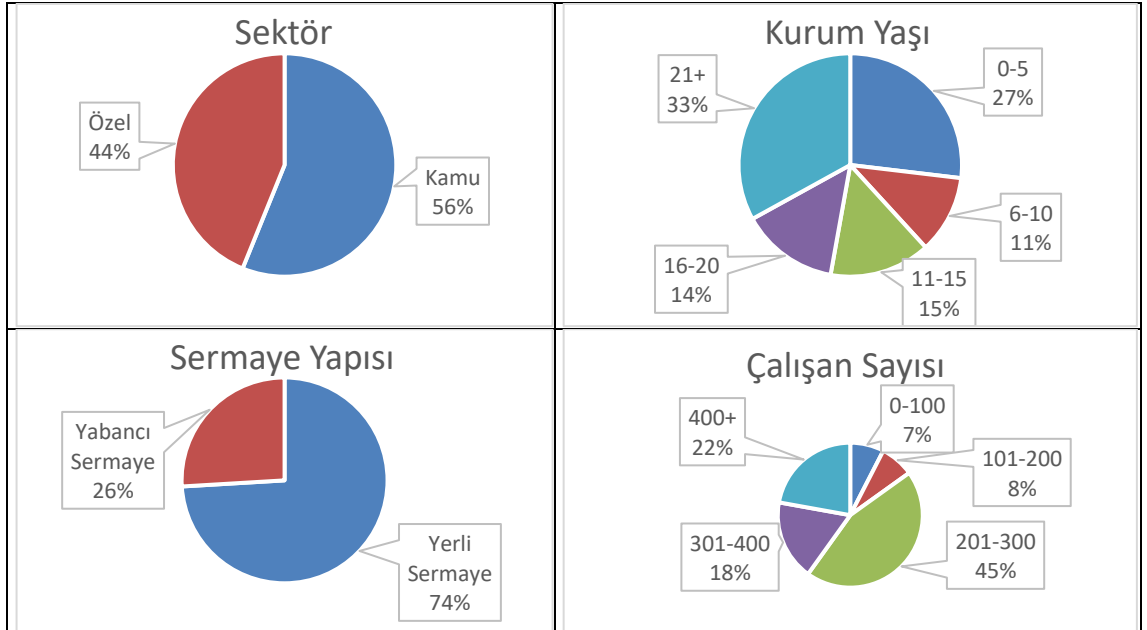
Kurumda Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi Dağılımı

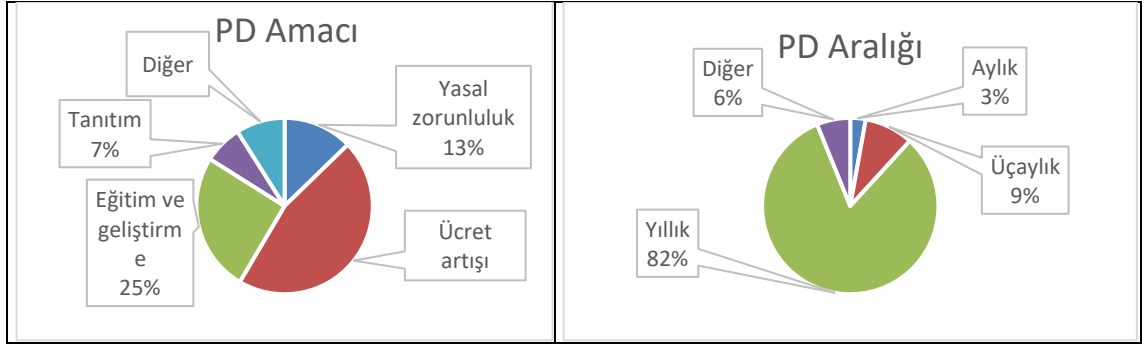


Katılımcıların %35'i kurumdaki uygulanan performans değerlendirme yönteminin performans değerlendiricinin sürekli takip ettiği ve tüm davranışların not edildiği bir sistem olduğunu ifade etmiştir. %47'si önceden belirlenmiş performans değerlendirme kriterleri doğrultusunda değerlendirme işleminin yapıldığını ifade etmiştir. %14'ü genel olarak tutum ve davranışların üstler tarafından değerlendirdiğini ifade ederken %4'ü tüm bunlar dışında farklı yöntemlerin kullanıldığını belirtmiştir.

Şekil 4

Kurum Bilgilerinin Dağılımı





Kurumlarda performans değerlendirme periyotları “aylık, üç aylık, yıllık ve diğer” sıklıklarıyla gösterilmiştir. %6,1 oranla 13 kurumda diğer periyotlarla performans değerlendirmesi yapıldığı görülmektedir. Bu da büyük çoğunlukla kamu ve sağlık sektörünün yasal zorunluğu ile performans değerlendirmenin 3 ve ya 5 yıllık aralıkla yapıldığını göstermektedir. Sadece 19 şirket % 9 oranla üç aylık olarak cevaplamış, % 2,8 oranla 6 şirket aylık olarak cevaplandırmış ve %82,1 oranla 174 şirket yıllık olarak cevaplandırmıştır.

Performans değerlendirmenin amacı nedir sorusunda alınan cevaplar şu şekildedir: % 12,7 ile 27 şirkette performans değerlendirmenin yasal zorunluluk için yapıldığı, % 25,4’le 53 şirkette eğitim ve geliştirme amaçlı yapıldığı, %45,8 ile 97 şirkette ücret artışını belirlemek amacıyla yapıldığı ve son olarak tanıtım amacıyla %7,1 oranında 15 şirket performans değerlendirme yapmaktadır. Örneklemin %9’unu oluşturan 20 şirket ise bu amaçlar dışında farklı amaçlarla performans değerlendirme yaptığı görülmektedir.

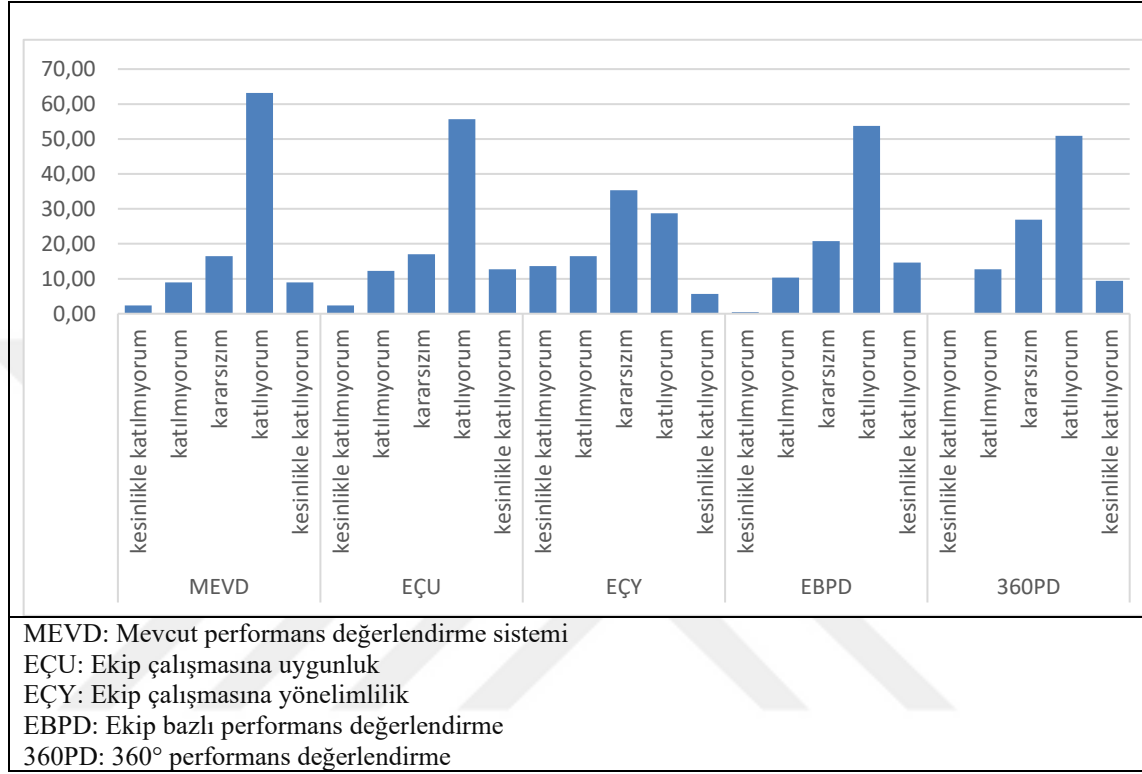
Performans değerlendirmesini yapanlar kimlerdir sorusuna “üstler, astlar, müşteriler ve hepsi” cevapları sunulmuştur. %74,5 oranıyla 158 kurumda üstler tarafından, %1,9 oranıyla 4 kurumda astlar tarafından, sadece 2 kurumda % 0,9 oranıyla müşteriler tarafından yapıldığı görülmektedir. Diğer 48 kurumda ise % 22,6 oranıyla hem astlar hem üstler hem de müşteriler tarafından yapıldığı ortaya çıkmıştır ki en olağanüstü durum da budur. Çünkü çalışanların sadece üstlerinde değil hem de diğer iş arkadaşları ve müşterilerinden de geribildirim almaları onların daha verimli çalışmasına yol açacaktır.

Son olarak performans değerlendirmenin kurumun üretkenliğine etkisi konusunda 5 sıklık verilmiştir. % 7,1 oranla 15 şirkette çok az, % 11,8 oranla 25 şirkette az, % 30,7 oranıyla 65 şirkette orta, %44,3 oranla 94 şirkette fazla ve % 6,1 oranla 13 şirkette çok fazla değerleriyle bu sürecin kuruma etkisi görülmektedir. Performans değerlendirmenin kurum içinde çatışmaya neden olduğu yönündeki soruya ise %43,9 oranıyla 93 firma hiçbir zaman çatışma çıkmadığını ifade ederken, %46,2 oranla 98 firma bazen çatışmalar

çıkartıldığını ifade etmiştir. %9,9 ile 21 firmada ise performans değerlendirme sonucunda personeller arasında da sık sık çatışma çıktığı ifade edilmiştir.

Şekil 5

Katılımcıların Ölçek Faktörlerine Yönelik Görüşleri



Katılımcıların mevcut performans değerlendirme, kurumun veya faaliyetlerin ekip çalışmasına uygun olması, ekip çalışmasına yönelimlilik ve performans değerlendirme tercihlerine (EBPD ve 360PD) yönelik verdikleri cevaplar yukarıdaki şekilde özet olarak gösterilmiştir. Katılımcıların yaklaşık %70'lik kısmı mevcut performans değerlendirme uygulamalarından memnun olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca yaklaşık %65'lik kısmı da çalışma ortamının ve faaliyetlerinin ekip çalışmasına uyumlu olduğunu düşünmektedir. Performans değerlendirme tercihleri açısından bakıldığında ekip bazlı performans değerlendirmeye yönelik tercihlerin 360° performans değerlendirme tercihten daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Katılımcıların anketlere verdikleri cevaplardan hareketle belirlenmiş bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri korelasyon (ilişki) ve regresyon (etki) analizleri ile ortaya koymadan ve firma bilgilerine göre değişkenlere yönelik cevaplar arasında farklılığı

tespit etmeden önce güvenilirlik analizi sonrasında ise normallik analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Bir ölçeğin güvenilirliği farklı yöntemlerle hesaplansa da literatürde en çok kullanılan içsel tutarlılık yöntemidir. İçsel tutarlılık yöntemiyle uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen cronbach alpha değeri -1 ile +1 aralığında değer almaktadır ve bu değer +1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Bir ölçeğin cronbach alpha değerinin 0,60'tan yüksek olması yeterli derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Anastasi, 1982).

Tablo14:

Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	C. Alpha Katsayısı
Mevcut Değerlendirme Sistemi	7	0,895
Ekip Çalışmasına Uygunluk	5	0,907
Ekip Çalışmasına Yönelimlilik	4	0,795
Ekip Bazlı Performans Değerlendirme	3	0,688
360 Derece Performans Değerlendirme	6	0,813
Değerlendirme Boyutları	15	0,901

Güvenilirlik analizi sonuçlarının gösterildiği yukarıdaki tabloya bakıldığında ölçekteki ekip bazlı performans değerlendirme faktörünün güvenilirliği 0,688 ile en küçük değere sahip olmasına rağmen yine de yeterli derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Diğer faktörlerin güvenilirlik katsayısı ise yaklaşık %80 ile %90 aralığında olduğu güvenilirlik analizi sonucunda tespit edilmiştir.

4.8. Bulgular

İstatistik analizlerin çıktıları SPSS paket programı ile üretilmiş ve analizlerden elde edilen bulgular bu başlık altında varyans (fark) analizleri ve korelasyon (ilişki) analizleri olmak üzere iki başlık altında gösterilecektir.

4.8.1. Varyans Analizleri

Gerçekleştirilen varyans analizleri ile çalışmanın örnekleminde elde edilen kurumların özel veya kamu olması, sermaye yapısı, çalışan sayısı, performans değerlendirme amacı

gibi özelliklerden hareketle Ekip Bazlı Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans değerlendirme yöntemlerine yönelik tercihleri arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Performans değerlendirme amacı ve kurum bilgileri

Katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar çerçevesinde kurumların performans değerlendirme amaçları ile firma bilgilerinin karşılaştırılmasına varyans analizi aracılığıyla bakılmıştır. Firma bilgileri ile kastedilen ilgili kurumun hangi sektörde faaliyet gösterdiği (kamu/özel), sermaye yapısı (yerli/yabancı), kurumun yaşı, kurum içinde çalışan sayısı ve kurum içindeki İKY personeli sayısıdır. Bu doğrultuda aşağıdaki tabloda firma bilgilerinin F değerleri ($p>0,05$) anlamlı değildir. Kurumların bulundukları sektör, sermaye yapıları, yaşı, çalışan sayısı ve İK çalışan sayısı performans değerlendirme amacı açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 15

Kurum Bilgilerine Göre Performans Değerlendirme Amacı

Kurum Bilgileri	F	p
Sektör	2,66	0,614
Sermaye Yapısı	0,821	0,934
Kurum yaşı	0,688	0,615
Çalışan Sayısı	0,693	0,597
İKY çalışan sayısı	2,382	0,053

Performans değerlendirme amacı ve performans değerlendirme süreci

Kurumların performans değerlendirme amaçları ile performans değerlendirme süreçlerindeki uygulamalar arasındaki farklılıklara varyans analizi aracılığıyla bakılmıştır. Performans değerlendirme süreci ile kastedilen ilgili kurumun performans değerlendirme faaliyetlerini gerçekleştirme aralığı, performans değerlendirmeyi yapan kişi ve performans değerlendirmede kullanılan yöntemdir. Bu doğrultuda aşağıdaki tabloda performans değerlendirme sürecindeki uygulamalardan kullanılan yöntemin F değeri ($p>0,05$) anlamlı değildir. Ancak değerlendirici yani performans değerlendirmeye yapan kişi ve performans değerlendirme aralığı F değerleri ($p<0,05$) anlamlıdır.

Kurumların performans değerlendirme sürecinde değerlendirmeyi kimin yaptığı ve performans değerlendirme aralığı performans değerlendirme amacına göre farklılık göstermekteyken, kullanılan yöntem herhangi bir farklılığa neden olmamaktadır.

Tablo 16

Performans Değerlendirme Süreçlerine Göre Performans Değerlendirme Amacı

Süreç	F	p
Kullanılan Yöntem	2,193	0,071
Değerlendirici	5,043	0,001
PD aralığı	7,014	0,000

SPSS paket programında post hoc. analizleri gerçekleştirildiğinde tanıtım amacıyla performans değerlendirme gerçekleştirenler ücret artışı ve diğer amaçlarla performans değerlendirme gerçekleştirenler arasında performans değerlendirmeyi kimin yapacağı açısından farklılık bulunmaktadır. Performans değerlendirme amacı diğer olan katılımcıların cevapları ise performans değerlendirme aralığına göre diğer amaçla gerçekleştiren kurumlar açısından farklılık göstermektedir.

Performans değerlendirme tercihi ve kurum bilgileri

Katılımcıların performans değerlendirme tercihleri (ekip bazlı performans değerlendirme ve 360° performans değerlendirme) ile kurum bilgileri (sektör, sermaye yapısı, kurum yaşı, çalışan sayısı ve İK çalışan sayısı) arasındaki farklılıklara varyans analizi aracılığıyla bakılmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki tabloda firma bilgilerinin F değeri ($p>0,05$) anlamlı değildir. Firma bilgilerine göre katılımcıların performans değerlendirme tercihleri arasında fark yoktur.

Tablo 17

Kurum Bilgilerine Göre Performans Değerlendirme Tercihi

Firma Bilgileri	Tercih	F	P
Sektör	Ekip Bazlı PD	3,028	0,843
	360° PD	0,095	0,592
Sermaye Yapısı	Ekip Bazlı PD	0,382	0,721
	360° PD	0,787	0,364
Kurum yaşı	Ekip Bazlı PD	0,795	0,530
	360° PD	0,856	0,491
Çalışan Sayısı	Ekip Bazlı PD	1,012	0,402
	360° PD	0,873	0,481
İKY Çalışan Sayısı	Ekip Bazlı PD	1,256	0,289
	360° PD	1,212	0,307

Ölçek boyutlarına yönelik çalışanların tutum ve düşünceleri

Çalışma kapsamında katılımcıların ölçekteki her bir faktör düzeyindeki tutumlarının tespit edilmesi ve değerlendirilmesi amacıyla tek yönlü t testi, ortalama ve standart sapmalar kullanılacaktır. Tek yönlü t testi analizinden elde edilen ortalama değerler 5'li likert tipi ile alınan cevaplara göre değerlendirilecektir. 3 puan söz konusu düşünceye karşı tarafsızlığı, 1 puan en olumsuz düşünceyi, 5 puan ise en olumlu düşünceyi ifade etmektedir. Bu puanlandırmadan hareketle ortalama değerinin 3 puandan yüksek olması söz konusu faktöre yönelik katılımcının olumlu düşünceye sahip olduğunu göstermektedir. Söz konusu ortalama puan 5'e yaklaştıkça faktöre yönelik olumlu düşünce seviyesi arttığı söylenebilir. Çalışmada kullanılan veriler kapsamında gerçekleştirilen analizlerden elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma bir veri seti hakkında güvenilir ve istikrarlı bilgi sağlamaktadır. Aşağıdaki tablodan hareketle çalışanların ölçeğin faktörlerine yönelik değerlendirmeleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılarak yorumlanacaktır. Tabloda gösterilen t değeri pozitif ve anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olması ise katılımcıların faktörle ilgili görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu şeklinde yorumlanacaktır.

Tablo 18

Ölçek Boyutlarına Yönelik Çalışanların Tutum Ve Düşünceleri

Boyut	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Mevcut değerlendirme yöntemi	3,69	0,82	65,514	,000
İşlerin ekip çalışmasına uygunluğu	3,64	0,94	56,552	,000
Ekip çalışmasına yönelimlilik	3,17	0,88	52,624	,000
Ekip bazlı performans değerlendirme yöntemi	3,71	0,84	64,582	,000
360° performans değerlendirme yöntemi	3,53	0,79	64,911	,000

Analiz sonuçlarına bakıldığında tüm faktörlerin t değerleri pozitif ve p değerleri 0,05'ten küçük olduğundan dolayı istatistiksel açıdan katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca ortalama değerlerine bakıldığında ise tüm değerler 3 ile 4 puan arasında olması katılımcıların faktörlere yönelik görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir. En yüksek ortalama değer 3,71 ile ekip bazlı performans değerlendirme yöntemi faktörüne aitken en düşük ortalama değer 3,17 ile ekip çalışmasına yönelimlilik faktörüne aittir.

4.8.2. İlişki (Korelasyon) Analizleri

Çalışmaya dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğü tespit etmek için SPSS paket programında pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 aralığında değer almaktadır ve bu değer mutlak değeri 1'e yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. Söz konusu değer pozitif veya negatif olması ise ilişkinin yönünü göstermektedir. Pearson korelasyon katsayısı negatif ise iki değişken ters yönlü ilişki, pozitif ise iki değişken aynı yönlü bir ilişki vardır (İslamoğlu ve Alınçık, 2019: 106).

Çalışma çerçevesinde oluşturulan modelden hareketle firma bilgilerinin Performans değerlendirme tercihi ve performans değerlendirme amacını, performans değerlendirme tercihi ve performans değerlendirme amacı ile uygulanan yöntemle ilişkilidir hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 19

Firma Bilgileri İle Performans Değerlendirme Tercihi Ve Performans Değerlendirme Amacı Arasındaki İlişki

		PD Amacı	EBPD	360PD
Sektör	Korelasyon katsayını	,035	,014	,037
	p	,614	,843	,592
Sermaye yapısı	Korelasyon katsayını	-,006	-,025	,063
	p	,934	,721	,364
Kurum Yaşı	Korelasyon katsayını	-,059	-,059	,085
	p	,389	,391	,220
İşçi sayısı	Korelasyon katsayını	-,058	-,117	,007
	p	,401	,090	,918
İKY Çalışanı	Korelasyon katsayını	,013	-,013	-,011
	p	,845	,853	,877

Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında katılımcıların kurumlarına yönelik sektör, sermaye yapısı, kurum yaşı, çalışan sayısı ve İKY çalışan sayısı ile Performans

değerlendirme amacı ve performans değerlendirme tercihi arasında (ekip bazlı performans değerlendirme ve 360° performans değerlendirme yöntemi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p>0,05$) bir ilişki bulunmamaktadır.

Çalışma kapsamında oluşturulan model çerçevesinde performans değerlendirme tercihi ile performans değerlendirme amacı uygulanan performans değerlendirme yöntemiyle ilişkilidir hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 20

Performans Değerlendirme Amacı, Tercihi Ve Mevcut Değerlendirme Yöntemi İlişkisi

		PD Amacı	360PD	EBPD	MEVD
PD Amacı	Korelasyon katsayısı	1			
	p				
360PD	Korelasyon katsayısı	-,133	1		
	p	,053			
EBPD	Korelasyon katsayısı	-,068	,387**	1	
	p	,327	,000		
MEVD	Korelasyon katsayısı	-,073	,331**	,596**	1
	p	,292	,000	,000	

**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

Performans değerlendirme amacı, performans değerlendirme tercihi ve mevcut değerlendirme yöntemi arasındaki ilişkiyi yönelik analiz sonuçlarının gösterildiği yukardaki tabloya göre mevcut değerlendirme yöntemine yönelik katılımcıların görüşleri ile 360° performans değerlendirme yöntemi ile ekip bazlı performans değerlendirme yöntemleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü ($p<0,05$) ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayılarına bakıldığında ekip bazlı performans değerlendirmenin korelasyon katsayısı daha yüksek olduğundan katılımcının ekip bazlı performans değerlendirme yöntemine yönelik tercihi artması ile mevcut değerlendirme yöntemine yönelik düşünceleri arasında pozitif yönlü ilişki daha fazla olmaktadır.

4.8.3. Etki (Regresyon) Analizleri

Regresyon analizi, bir bağımsız değişkenin bir veya daha fazla bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek için kullanılır. Analiz sonuçları yorumlanırken p değeri denklemin istatistiksel açıdan anlamlılığını göstermektedir. p değeri 0,05'ten küçükse regresyon denkleminin anlamlı olduğu söylenmekte ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkisi önemli olarak yorumlanmaktadır. R-kare değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ne kadarını açıkladığını gösterir. R-kare değeri, 0 ile 1 arasında değişir ve ne kadar yüksek olursa, modelin bağımlı değişkeni açıklama kapasitesi o kadar yüksek olur. Regresyon katsayıları ise, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösterir. Katsayıların işaretleri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin yönünü belirler. Pozitif katsayılar, bağımlı değişkenin artmasına neden olurken, negatif katsayılar bağımlı değişkenin azalmasına neden olur (İslamoğlu ve Almaçık, 2019, s.12).

Tablo 21

Firma Bilgilerinin Performans Değerlendirme Tercihlerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	360° PD			Ekip Bazlı PD		
	Beta	t	Sig	Beta	t	Sig
Sektör	-,022	-,144	,886	,146	,919	,359
Sermaya Yapısı	,110	,664	,507	-,102	-,586	,559
Kurum Yaşı	,045	1,161	,247	-,013	-,328	,743
Çalışan Sayısı	-,036	-,646	,519	-,101	-1,727	,086
İK Çalışanı Sayısı	-,010	-,244	,808	,008	,199	,843
	R ² : 0,010	F: 0,427	p: 0,830	R ² : 0,017	F: 0,720	p: 0,609

Sektör, sermaye yapısı, kurum yaşı, çalışan sayısı ve İK çalışanı sayısı gibi firma bilgileri katılımcıların performans değerlendirme yöntemine yönelik tercihleri yani 360° performans değerlendirme ve ekip bazlı performans değerlendirmeye yönelik tercihlerini istatistiksel açıdan ($p > 0,05$) anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir.

Tablo 22

Firma Bilgilerinin Performans Değerlendirme Amacına Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		
	Performans Değerlendirme Amacı		
	Beta	t	Sig

Sektör	,131	,642	,521
Sermaya Yapısı	-,096	-,429	,668
Kurum Yaşı	-,043	-,817	,415
Çalışan Sayısı	-,013	-,168	,867
İK Çalışanı Sayısı	,047	,862	,389
R ² : 0,011 F: 0,439 p: 0,821			

Firma bilgilerinin performans değerlendirme amacına üzerindeki etkisine bakıldığında ise yine oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi ($p>0,05$) olmadığı görülmektedir. Ayrıca firma bilgileriyle ilgili her bir değişkene bakıldığında da p değerleri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı performans değerlendirme amacına yönelik bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Tablo 23

Performans Değerlendirme Tercihi ve Performans Değerlendirme Amacının Mevcut Performans Değerlendirme Yöntemine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		
	Mevcut Performans Değerlendirme Yöntemi		
	Beta	t	Sig
PD Amacı	-,020	-,364	,716
360° PD	,115	1,911	,057
Ekip Bazlı PD	,551	9,207	,000
R ² : 0,368 F: 40,362 p: 0,000			

Çalışma kapsamında oluşturulan modelin ikinci kısmını ifade eden performans değerlendirme amacı ve performans değerlendirme tercihlerinin mevcut performans değerlendirme tercihi üzerine etkisini test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde oluşturulan regresyon modelinin R-kare değeri %36,8 olduğu ve p değeri 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Oluşturulan model istatistiksel açıdan anlamlı olmakla birlikte, performans değerlendirme tercihleri ve performans değerlendirme amacının mevcut performans değerlendirme yöntemini yaklaşık %37 oranında açıklamaktadır. Modeldeki bağımsız değişkenler ayrı ayrı incelendiğinde ise performans değerlendirme amacının mevcut performans değerlendirme yöntemi üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı ($p>0,05$) olmadığı görülmektedir. Ekip bazlı performans değerlendirme ve 360°

performans değerlendirme yöntemleri ise mevcut performans değerlendirme yöntemini istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0,05$) bir biçimde etkilemektedir.



TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma ile Azerbaycan'daki işletmelerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin ne derecede önem kazandığı ve uygulamaya konulduğu üzerinde durulmuştur. Özellikle Azerbaycan uzun müddet Rusya'nın sömürgesinde olduğundan onun ekonomisi eski Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği'nin ekonomisinin bir parçası olmuş ve onun yapısı tümüyle bu ülkenin ekonomisine uygunlaştırılmıştır.

Azerbaycan ekonomisinde petrol sektörü önemli konuma sahip olmuştur. Petrol sektörü, son 8 yılda Azerbaycan'da kaydedilen hızlı ekonomik gelişmede öncü rol oynamış olsa da, son yıllarda genel ekonomik büyümede petrol dışı sektör öne çıkmıştır. Resmi istatistiklere ve makroekonomik göstergelerde, ülkede petrol dışı sektördeki büyüme son 8 yılda 2,2 kattan fazla olmuştur. Ekonominin çeşitlendirilmesi üzerinden hesaplanan petrol gelirlerinin harcanması stratejisi gerekçelendirilmiştir.

Geçiş sürecindeki herhangi bir ülke gibi Azerbaycan da güçlü bir ekonomi inşa etmek için doğal kaynaklarından yararlanmış, ancak bu kaynaklardan elde edilen gelir nedeniyle ekonomisini başarılı bir şekilde çeşitlendirmeyi ve petrole olan bağımlılığını en aza indirmeyi başarmıştır. Bu stratejinin bir sonucu olarak ülkede inşaat, turizm, tarım, ulaştırma, sağlık, hizmet, bilgi ve iletişim teknolojileri sektörlerinde sürekli bir büyüme trendi hakimdir. Bu eğilimin göstergelerinden biri olarak, ülkede son 8 yılda 1 milyondan fazla istihdam yaratıldı ve bunun çoğu petrol dışı sektörde gerçekleşti. Teknolojik gelişmelerin hızlanması ve küresel çaplı ekonomik krizler nedeniyle yönetim anlayışı değişmekte ve dolayısıyla çalışana bakış açısı da değişikliğe uğramaya başlamıştır.

Bu çalışmada Azerbaycan'da özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren kurumların İKY uygulaması olan performans değerlendirmenin nasıl yapıldığı, kimler tarafından yapıldığı, hangi yöntemleri kullandığı gibi sorulara cevap bulmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi, işlevleri, performans değerlendirmenin önemi, işletmelerde performans değerlendirmenin kullanım alanları ele alınmış ve incelenmiştir. İkinci bölümde, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme yöntemleri hakkında ve performans değerlendirmede yapılan hatalarla ilgili bilgiler verilmektedir. Performans değerlendirmenin iş görenlere, kurumlara faydaları ve Dünya'da performans değerlendirme yöntemleri araştırılmıştır. Üçüncü bölüm, Azerbaycan'daki işletmelerde performans değerlendirme uygulanmasına ilişkin araştırmaları yapılmıştır. Araştırma anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Anketler

toplam 212 şirkete İKY çalışanları tarafından cevaplandıktan sonra veriler, araştırma sonuçlarına dayalı olarak yorumlanmıştır. Anket çıktıları daha sonra Excel Office 16 programına toplanmış ve daha sonra istatistiksel işlemler için SPSS 17.0 yazılım programına aktarılmıştır. Araştırmanın temel hipotezlerini test etmek amacı ile hipotez testlerinden iki ortalamanın farkının testi (t testi), tek yönlü varyans analizi (Anova), pearson korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda Azerbaycan'daki işletmelerde performans değerlendirme uygulamalarına bütün sektörlerde farklı yönelimlerin olduğu ve farklı performans değerlendirme yöntemleri kullanıldığı görülmüştür. Genellikle işletmeler klasik formlar üzerinden astın üstü değerlendirdiği yöntemler kullanırken, 360 derece performans değerlendirme ve ekip bazlı performans değerlendirme gibi modern yöntemlerin kullanıldığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında model oluştururken örgütlerin performans değerlendirme amaçlarının ve performans değerlendirme tercihlerinin örgütün hangi sektörde faaliyet gösterdiği, çalışan sayısı, değerlendirme faaliyetlerini kimin gerçekleştirdiği gibi özelliklere göre değişiklik gösterdiği ve örgüt içindeki performans değerlendirme amacı ve performans değerlendirme tercihinin örgüt içinde uygulanan performans değerlendirme yöntemini etkileyeceği varsayımıyla oluşturulmuştur. Oluşturulan model çerçevesinde de 6 farklı farklılık ve ilişki hipotezi geliştirilmiş ve analiz edilmiştir.

Analiz sonuçlarında elde edilen bulgular aşağıda sıralanmıştır;

- Performans değerlendirme amacı firma bilgilerine göre farklılık göstermemektedir.
- Performans değerlendirme tercihi firma bilgilerine göre farklılık göstermemektedir.
- Performans değerlendirme tercihinin göre uygulanan performans değerlendirme yöntemi farklılık göstermektedir.
- Performans değerlendirme tercihi ile uygulanan performans değerlendirme yöntemi arasında ilişki yoktur.
- Performans değerlendirme amacına göre uygulanan performans değerlendirme yöntemi farklılık göstermemektedir.

- Performans değerlendirme amacı ile uygulanan performans değerlendirme yöntemi arasında ilişki vardır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda firma bilgilerinin performans değerlendirme amacı ve performans değerlendirme tercihleri üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak daha öncede belirtildiği gibi Azerbaycan'da performans değerlendirme amacının çoğunlukla ücret artışı ve yasal zorunluluk olduğu görülmektedir. Bu sebeple gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde olsun kurumların performans değerlendirme amacıyla kayda değer değişiklikler yaşanmamaktadır. Benzer şekilde performans değerlendirme tercihleri de firma bilgilerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Katılımcılardan alınan anket sonuçlarına göre uygulamada çoğunlukla geleneksel yöntemlerle performans değerlendirildiği ve bu açıdan performans değerlendirme gerçekleştiren kurumların özellikleri istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkilememektedir.

Araştırmanın sonucunda kurumların performans değerlendirme sürecinde değerlendirmeyi kimin yaptığı ve performans değerlendirme aralığı performans değerlendirme amacına göre farklılık göstermekteyken, kullanılan yöntem herhangi bir farklılığa neden olmamaktadır. Aynı zamanda performans değerlendirme gerçekleştirenler ücret artışı ve diğer amaçlarla performans değerlendirme gerçekleştirenler arasında performans değerlendirmeyi kimin yapacağı açısından farklılık bulunmaktadır.

Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda katılımcıların performans değerlendirme tercihleri ile mevcut performans değerlendirme yöntemleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ancak performans değerlendirme amacı ile mevcut performans değerlendirmeye yönelik görüşlerinin bir etkisi bulunmamaktadır.

Çalışma sonucuna elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde ise Azerbaycan'ın gelişmekte olan bir ülke olması ve tarihsel açıdan bakıldığında ise yaklaşık 20 yıllık bir bağımsızlık geçmişine sahiptir. Bu sebeple ülkede yabancı sermayeli firmaların da geçmişi çok eskiye dayanmamaktadır. Tüm bu gelişmeler neticesinde Azerbaycan'da faaliyet gösteren firmalar her ne kadar her geçen gün performans değerlendirme faaliyetlerine verdikleri önem artsa da söz konusu uygulamalar son zamanlarda uygulamaya başlamıştır. Bu sebeple performans değerlendirme ile ilgili çoğunlukla diğer ülkelerde kullanılan geleneksel formlar kullanılmaktadır. Bunun bir

sonucu çalışma bulgularına da yansiyarak çoğunlukla hipotezler kabul edilmemiştir. Bu sebeple Azerbaycan'da faaliyet gösteren firmaların performans değerlendirme süreçlerini ülkenin mevcut durumuna göre revize etmeleri ve performans değerlendirme uygulanacak firma çalışanlarının konuyla ilgili eğitime tabi tutulmaları ve bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

Konuyla ilgili gerçekleştirilecek sonraki çalışmalarda sektörler arası karşılaştırma yapmak amacıyla önceden belirlenmiş farklı sektörlerden veriler toplanarak performans değerlendirme sonuçları değerlendirilebilir. Ayrıca kurumların mevcut performans değerlendirme süreçleri ile çalışanların motivasyonları, ödüllendirme sistemi, iş tatmini ve kariyer gelişimi gibi işgücü yönetimi konuları üzerindeki etkisine bakılabilir.



KAYNAKÇA

- Abdullaev, C. (1998). *Azerbaycan anayasası'nda benimsenmiş olan hükümet sistemi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi.
- Ada, B. (2008). *Türk kamu personelinin performans değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). T.C. Atılım Üniversitesi.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: ısparta il emniyet müdürlüğü'nde bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Akgeyik, T., Dolgun, U., Çiftçi, B., Özler, D. E., Kağıcıoğlu, D. Özbek, M.F., Çolak, A. ve Serinkan, C. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ekin Yayınları.
- Akı, E. ve Demirbilek, T. (2010). Performans değerlendirme sistemi ve performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, C(1), 100-105.
- Akın, A. (2002). İşletmelerde insan kaynakları performansını değerlendirme sürecinde coaching. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 97-113.
- Aktaş, E. (2010). *Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. Barış Yayınları.
- Aldemir, M., Ataol, A. ve Solakoğlu, G. (1993). *Personel yönetimi* (1.Baskı). Fakülteler Kitabevi.
- Aliyeva, F. (2015). *Azerbaycan'daki işletmelerde eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi.
- Allı, B., O. (2008). *Fundamental principles of occupational health and safety*. (2. Basım). International Labour Office (ILO).
- Alper, Y. ve Kılıkış İ., (2016). *İş ve sosyal güvenlik hukuku*. Dora Yayınları.
- Amponsah-Tawiah, K., Opata, J. ve Tetteh, S., (2018). Time management: presenteeism versus management-by-objectives. *International Journal of Law and Management*, 60(6),1470-1484.
- Amponsah-Tawiah, K. ve Dartey-Baah, K. (2011). Occupational health and safety: key issues and concerns in ghana. *Int. J. Of Business and Social Science*, 2(14), 119-126.
- Anastas, A. (1982). *Psychological testing* (5th ed.). Mac Millan Publishing Co. Inc.
- Aras N. O., (2010). *Azerbaycan ekonomisi ve dönüşüm süreci*. <http://www.osmannuriaras.com/> akademik-1.doc adresinden 05. 04. 2023 tarihinde ulaşılmıştır.

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Aşkun, İ.C., (1978). *İşgören*. (1. Baskı). İktisadi ve Ticari İlimler Yayınları.
- Ayan, F. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. (4. Baskı). İlya Yayın evi.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey - current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252–260. <http://dx.doi.org/10.1108/01437720110398347>
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., ve Khursid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: a ten country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192–221. <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00010>
- Aycan, Z., ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri, Z. Aycan (Ed.), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (s.25-53). Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aydın, H. (2007). *Satış elemanı performansının müşteri bakış açısından değerlendirilmesi ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Aykaç, B. (1986). *Kamu personelinin değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi.
- Azerbaycan cumhuriyeti devlet istatistik kurumu. (2022). *İstihdam*. <https://www.stat.gov.az/source/labour/> adresinden 04.04.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Baltaş, A. (2005). *Ekip çalışması ve liderlik*. Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z. (2002). Yöneticinin performans değerlendirme yetkinlikleri. *Kaynak Dergisi*, 12(89), s. 24-25.
- Bapuji, H. ve Bordia, P. (2010). *Performance appraisal and management: concepts, antecedents and consequences*. Routledge.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans yönetimi* (3. Baskı). Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2006). *Anket- anket nasıl hazırlanır? anket nasıl uygulanır? anket nasıl değerlendirilir?* Seçkin Yayınları.

- Başaran, A. (2021), *Proje bazlı örgütlerde insan kaynakları yönetimi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi.
- Başaran, A., ve Agun, H. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve öğrenme. İçinde N. Okakın, ve M. Şakar (Ed.), *İnsan kaynakları yöneticisinin el kitabı*. (s. 242-260). Beta Yayıncılık.
- Baykal, R. E. (2013). *Örgütsel adalet algısı ile performans değerlendirme sistemleri arasındaki ilişki ve bir örnek uygulama*. Beykent Üniversitesi.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. (4. Baskı), Sakarya Yayıncılık.
- Beardwell, J. ve Wright, M. (2004). *Recruitment and selection*. In Beardwell, L. Holden, ve T. Claydon (Eds), *Human resource management: a contemporary approach* (s. 181-229). Harlow: Pearson.
- Benligiray, S. (2010). Ücret Yönetimi, R. Geylan (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* (s. 171-192), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın NO: 1747
- Bias, (2021). *Bir alanda üretilen olumlu izlenimler neden başka bir alandaki düşüncelerimizi olumlu etkiler?*. Karar Laboratuvarı, <https://thedecisionlab.com/biases/halo-effect> adresinden 12.09.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Bilgin L., Taşçı D., Kağnicioğlu D., Benligiray S. ve Z. Tonus (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Anadolu Üniversitesi.
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu performans yönetimi*. (1. Baskı). TODAİE Yayınları.
- Bingol, S. (1993). *Türkiye’de iş değerlendirme çalışmalarının incelenmesi*. Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, D. (1996). *Personel yönetimi*. (2. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. (10. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Boxall, P. (1995). Building the theory of comparative HRM. *Human Resource Management Journal*, 5(5), 5-17.
- Brannick, M. T., Levine, E. L., ve Morgeson, F. P. (2020). *Job and work analysis: methods, research, and applications for human resource management*. SAGE Publications.
- Brewster, C. (1993). Developing a “european” model of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 4 (4), 765-784.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (2001), *Quantitative data analysis with spss 12 and 13: a guide for social scientists*. Taylor and Francis Group.

- Bulut, Z.A. (2004). İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları ve uygulanan yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 79 (1), s.25.
- Byars, L. and Rue, L. (2011) *Human resource management*. McGraw-Hill.
- Can H., Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş. (2001), *İnsan kaynakları yönetimi*. (4. Baskı). Siyasal Yayınevi.
- Can, H., Akgün H. ve Kanuncubaşı, A. (1995), *Personel yönetimi*. (2. Baskı). Siyasal Kitapevi.
- Canan, E. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi, psikolojik bir yaklaşım*. Akademyplus Yayınları.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş personel yönetimi*. (2. Baskı). TODAİ Yayınları.
- Cascio, W.F. (2005). *Applied psychology in personnel management*. (6. Ed). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Ceferzade İ. (2001, Kasım). *Esaslı inkişaf illeri*. İktisadiyyat.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Cummings, T.G. ve Worley, C. G. (1997). *Organization development and change. united states of america*. (9th Ed). International Thompson Publishing.
- Çalı, H. (2016). Türk polis teşkilatında performans değerlendirmesi, *Internatonal Journal of Academic Value Studies*, 2(2), 1-11.
- Çetin, C., Dinç E. ve Arsi, M.L. (2015), *İnsan kaynakları yönetimi*. (4. Baskı.). Beta Basım.
- Çevik, H. H., Turgut G., Veysel K. B., Karakaya, M., Kazım, S. ve Serdan, K. G.(2008). *Kamu kurumlarında performans yönetimi*. Seçkin Yayınları.
- Çiftçi, B. (2007). Performans değerlemesi. İçinde U. Dolgun (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi*. (ss. 167-197). Ekin Kitabevi.
- Çimen, F. (2009). *Performans yönetimi ve hizmet sektöründe bir alan çalışması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atılım Üniversitesi.
- Dağdeviren, M. , Akay, D. ve Kurt, M. (2004). İş değerlendirme sürecinde analitik hiyerarşi prosesi ve uygulaması . *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi* , 19 (2), 131-138.
- Danışman, A., (2008). *Türkiye' de insan kaynakları yönetimi uygulamaları*. Nobel Kitabevi.
- Davis, D. D. (1998). International performance measurement and management. In J. W. Smither (Ed.), *Performance Appraisal: State of The Art in Practice* (pp. 95–131). CA: Jossey-Bass.

- De Waal, A. A. (2002). The role of behavioral factors in the successful implementation and use of performance management systems. In A. Neely, A. Walters ve R. Austin, (Eds.), *Management: research and action* (pp. 157–164). Cranfield University.
- De Waal, A.A. ve Counet, H. (2009). Lessons learned from performance management systems implementations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(4), 367- 390.
<https://doi.org/10.1108/17410400910951026>
- Demir, H. ve Erigüç, G. (2018). Bibliyometrik bir analiz ile yönetim düşünce sisteminin incelenmesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 91-114.
- Demir, V. (2009). *Performans değerlendirme sistemi ve bir örnek şirket incelemesi*. (Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi). T.C. Ankara Üniversitesi.
- Demmke, C. (2007). *Performance assesment in the public services of the EU members states, procedure for performance appraisals, for employee interviews and target agreements*. European Institute of Public Administration Maastricht.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Dicle, Ü. (1982). *Yönetişel başarının değerlendirilmesi Türkiye uygulaması*. ODTÜ Yayınları.
- Doğan, A. (2010), *Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yöneticilerin insan kaynakları bölümünden duydukları memnuniyetleri üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Dolgun, U. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ekin Yayın.
- Domsch, E. M. ve Lidokhover, T. (2007). *Human resource management in russia*. ashgate.
- Duru, M. N. ve Korkmaz, M. (2013). Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (31), 3-26.
- Bayarçelik, E. B. (2020). Dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri. İçinde D. Akçay ve E. Efe, *Dijital dönüşüm ve süreçler* (ss. 59-76). İstanbul gelişim Üniversite yayınları.
- Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M. Ve Muhammad, S.A. (2011). Relationship between oragnizational culture and performace practices: a case of university in Pakistan, *Journal of Competitiveness*, 1(4), 78-86.
- Eraslan E. ve Algün O. (2005). İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 95-106.

- Ercilasun, A. B. (1996). *Osmanlı'da devlet hizmetinde görevlendirme usulleri ve personel işleri*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ergin, C. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi psikolojik bir yaklaşım*. Academiplus Yayınevi.
- Ergun, Ö., D. (2013). Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi. İçinde R., Geylan ve H. Z. Tonus (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* (ss.111-154), Anadolu Üniversitesi Yayın NO:2900.
- Eroğlu, H.T.(2011). *Kamu yönetiminde performans* (1. Baskı). Çizgi Kitapevi.
- Eryılmaz, B. (1999). Geleneksel yönetimden yeni kamu yönetimi anlayışına. *Liberal Düşünce*, 4(15), 84-88.
- Etikan, I., Musa, S.A. ve Alkassim, R.S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Ferecov, R. (2011). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve uygulama*. Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi* (9. Baskı). Alfa Basım Yayım.
- Fındıkçı, İ. (1998). *Stratejik insan kaynakları*. (7. Baskı). Alfa Basım ve Yayınları.
- Fındıklı M.A. ve Rofcanin Y. (2016). The concept of e-HRM, its evolution and effects on organizational outcomes, *Technological Challenges and Management*. 35-50.
- Fırat, Z. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin iş güvenliğine yaklaşımı, paradoks, ekonomi, *Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (4/1), 1-6.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda, *journal of occupational and organizational psychology*, 64(4), 473–487.
- Rusu, G., Avasilcăi, S. ve AidaHuțu, C. (2016). *Organizational context factors influencing employee performance appraisal: a research framework*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57-65.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations, *International Studies of Management ve Organization*, 10(4), 15-41, DOI: 10.1080/00208825.1980.11656300
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. (4. Baskı.) Seçkin Yayıncılık.
- Gennard, J., ve Judge, G. (2005). *Employee relations*. CIPD Publishing.
- Ghafari, M., ve Moghadam, S. S. (2019). Performance appraisal system in Iran: An overview of theories and practices. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(3), 51-59.

- Göçoğlu, V. ve Kurt, İ.D. (2018). Kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimi ve teknoloji: gelecek odaklı bir değerlendirme, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(3), 357-367.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda insan kaynakları yönetimi*. Beta
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde performans değerlendirme sistemi tasarımı teori- uygulama-model*. Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Göküş M., Bayrakçı E., ve Taşpınar Y. (2014). Kamu performans yönetiminin memurlar tarafından değerlendirilmesi: bir alan çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Özel Sayı*, 57-73.
- Gupta, A. D. (2020). *Strategic human resource management*. Routledge.
- Gül, S. K. ve O'Connel P. E. (2012). *Police performance appraisals: a comparative perspective*. CRC Press.
- Güney, G. (2022). *Sosyal girişimlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Gür, Y. E. , Ayden, C. ve Yücel, A. (2019). Yapay zekâ alanındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkisi . *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 137-158.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi*. Seçkin Yayınları.
- Halid, H., Yusoff, Y. M., ve Somu, H. (2020, May). The relationship between digital human resource management and organizational performance. *In First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium* (pp. 96-99). Atlantis Press.
- Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2003). *Kamuda performans yönetimi, kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Hall, D. T. ve Goodale, J. G. (1986). *Human resource management strategy design and implementation*. Scott Foresman and Company.
- Hamidov, H. (2001). *İnsan kaynakları yönetiminde ücretlendirme ve eğitim faaliyetleri azerbaycan devlet petrol şirketleri'nde bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Harris, H., Brewster, C. ve Sparrow, P. (2003). *International human resource management*. CIPD Publishing.
- Hashimov, S. (2009). *Azerbaycan'da özel işletmelerde personel alım süreci*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hesenov R. (2001). Azerbaycanın iktisadi inkişaf paradigması ve iktisadi tehlikesizlik konsepsiyasının seçimi, *Meşveret Bülteni*, 7(43), 40-50

- Horton, S., (2006). General trends and challenges regarding performance evaluation of staff: the UK experience, *Civil Service Performance Appraisal*, [oral presentation] Available:<http://www.oecd.org/countries/lithuania/38665092.pdf>
- Hutchinson, S. (2013). *Performance management theory and practise*. CIPD.
- ILO (1919), *İşyerinde sağlığın iyileştirilmesi: ILO'nun eylem çerçevesi, improving health in the workplace: ILO's framework for action*, https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_329350/lang--en/index.htm, adresinden 05.01.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- İmamoğlu, E. (2017). *Belediyelerde insan kaynakları yönetimi: Beylikdüzü belediyesi örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İslamoğlu, A.H. ve Alnıaçık Ü. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (SPSS uygulamalı)*. (6. Baskı). Beta Yayınları.
- İsmayıl, T. (2010). *Azerbaycan'da üniversite gençliğinin sosyokültürel yapısı*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Jafarov, N.(2010). *Azerbaycan'da faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde insan kaynakları yönetimi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi.
- Kahraman, Y. (2002), Eğitimde toplam kalite yönetimi ve azerbaycan'da uygulanabilirliği, *Journal of Qafqaz University*, (10), 149-158.
- Kaplan, R. E. ve Palus C. (1994). *360-Degree feedback for seniorexecutives: how to maximize the benefits and minimize the risks*. Center For Creative Leadership.
- Karacay-Aydın, G. (2016). The effects of hofstede's cultural dimensions on performance evaluation practices in MNEs. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(2), 48-58. doi: 10.12691/jbms-4-2-2
- Karagölge, C. ve Peker, K. (2001). Tarım ekonomisi araştırmalarında tabakalı örnekleme yönteminin kullanılması, *Atatürk Üniv. Ziraat Fak. Derg.*, 33 (3), 313-316.
- Karakulle İ. (2020). *Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkileri: hizmet sektöründe bir uygulama*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Karabük Üniversitesi.
- Karakurt, A. (2009). *Performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi: türk havacılık sektöründe bir alan araştırması*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). T.C. Sakarya Üniversitesi.
- Kasimov, R. (2011). *Azerbaycan'da insan kaynakları yönetimi: Ulusal düzeyde bir çözümleme*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans değerlendirme ve çalışan verimliliği: performansta geribildirim*. Dora Yayınları.

- Kaynak, A. (2011). *Stratejik liderliğin performans değerlendirme üzerindeki etkileri ve kütahya ili ortaöğretim kurumlarına ait bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). T.C. Dumlupınar Üniversitesi.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö. ve Acar, A., (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.
- Kazancı, M. (1973). Personel değerlendirmesi. *Amme İdare Dergisi*, 7(1), 10-15
- Kennerly, M. ve Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment, *International Journal of Operation Production Management*, 23(2), 213-229.
- Kim, P.S. (2011). *Performance management and performance appraisal in the public sector*. The United Nations Committee of Experts on Public Administration (CEPA).
- Klatt, A. L., Murdick, G. R. ve Schuster E. F. (1985). *Human resource managemenet*. Charles E. Merrill Publ. Comp.
- Koca, H. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı). Kum Saati Yayın.
- Kochan, T.A., Robert B. M. ve Peter, C. (1984). Strategic choise and industrial relations theory, *Industria Relations*, 23(1), 16-39.
- Kuchеров, D. G. (2013). Performance appraisal and management in Russian companies. *Journal of East European Management Studies*, 18(4), 462-488.
- Küçük, M. (2022), *Jandarma teşkilatında mevcut performans değerlendirme sistemi ve bir model önerisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). T.C. Selçuk Üniversitesi.
- Levinson, H. (1991). *Management by whose objectives? appraising performance appraisal* (6. Ed). A Harvard Business Rewiev Paperback.
- Mammadova, A. (2015). *Modern performans değerlendirme yöntemleri ve Azerbaycan'daki işletmeler üzerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R. ve Kynighou, A. (2021). *Human resource management at work*. Kogan Page.
- Mark Leary, (2020). *Kişisel önyargı nereden geliyor ve doğal mı? İnsan davranışlarının gizemlerini anlamak*, <https://www.wondriumdaily.com/where-does-personal-prejudice-come-from-and-is-it-natural/> adresinden 17.10.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Mark, K. ve Nayyar-Stone, R. (2002, May). *Assessing the benefits of performance management in eastern europe: experience in Hungary, Albania and Georgia, paper for presentation at the NISPAcee annual conference,(oral presentation)* Estonia. Kracow.

- Martin, J.,(2010), *Key concepts in human resource management*. SAGE.
- Merkezi Eğilim, 2020. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/central-tendency/adresinden> 15.07.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Mert, İ. S. ve Gürbüz, S. (2008). 360 Derece geri bildirim sisteminde toplumsal kültürün önemi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 110-121.
- Miller, J. S. (2001). Self-monitoring and performance appraisal satisfaction: An exploratory field study. *Human Resource Management*, 40(4), 321-332.
- Murphy, K.R. ve DeNisi, A. (2008). A model of the appraisal process. In A. Varma, P.S. Budhwar, ve A. DeNisi. (Eds.) *Performance management systems. A global perspective* (pp. 81-94). Routledge.
- Mustafayev, R. ve Teymurov, A. (2019). An analysis of the performance evaluation system in Azerbaijan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 642-654.
- Nathan, B., Mohrman, A. ve Milliman, J. (1991), Interpersonal relations as a content for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: *a longitudinal study*, *Academy of Management Journal*, 34(2) 352– 369.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. (C. Çetin, Çev.) Beta.
- Noe, R. A. (2018). *Fundamentals of human resource management* (7th Ed.). McGraw-Hill.
- Oana, P. M. (2012). Performance evaluation: literature review and time evolution, *annals of the university of Oradea, Economic Science Series*, 1(1), 753-758.
- Oberg, W. (1991). *Make performance appraisal relevant, appraising performance appraisal*.(6th ed.). A Harvard Business Review Paperback.
- Okakın, N., ve Şakar, M. (2015). *İnsan kaynakları yöneticisinin el kitabı*. Beta Yayıncılık.
- Orhan, K. (2010). Amerika Birleşik Devletleri’nde ve Avrupa’da insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının bir karşılaştırılması: avrupalı insan kaynakları yaklaşımı mümkün müdür?, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 10(1), 271-301.
- Öğütlüoğulları E., Akpınar, T. (2016). İnsan kaynakları yönetiminin kuramsal gelişimi, klasik, neo-klasik ve modern örgüt kuramları, *Karatahta İş Yazıları Dergisi*,6(1), 23-50.
- Önen, M. (2012, 19-20 Nisan). Kamu yönetiminde değişim: Yönetimden yönetişime dönüşüm. (sözlü sunum) *Küresel Değişim ve Demokratikleşme: Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II*, Türkiye, Malatya. <http://iys.inönü.edu.tr/webpanel/dosyalar/1427/file/MustafaOnan.pdf>.
- Öz, T. (2020). *Performans değerlendirme uygulamaları ve çalışma koşullarının kabin görevlileri emniyetli davranışı üzerindeki etkileri*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi.

- Özdemir, İ. (2007). *Performans değerlendirme yöntemleri; Performans değerlendirme yöntemi tercihlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma model önerisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). T.C. Marmara Üniversitesi.
- Özgen, H. ve A.Yalçın (2010), *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*. (1. Baskı). Nobel Yayınları.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Kitabevi.
- Özkeser, B. 2019 , Impact of training on employee motivation in human resources management. *World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE), Procedia Computer Science*, 3(158), 802-810.
- Öznur, Y. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Öztürk, E. B.,ve Demir, G. (2014). İnsan kaynakları yönetimi ve hukuk açılarından performans değerlendirme: içtihat kararları üzerine bir içerik analizi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(1), 41-62.
- Palmer, M. ve Winters, K.T. (1993). *İnsan kaynakları yönetimi*, (Çev: D. Şahiner) Roto Yayınları.
- Peçen, Ü. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve organizasyonel iklimin firma yenilikçi düzeyi üzerine etkileri*. (Yayınlanmamış doktora tezi). T.C. Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü.
- SHRM(2004). *Performance management*, <https://mail.google.com/mail/u/2/#search/scalis%40sakarya.edu.tr/KtbxLrjGRzlPRHMRSpRJIWFPWdzNDlBfdV?projector=1vemessagePartId=0.1> adresinden 19/09/2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Pergelova, A. (2016). Performance management and appraisal systems in Central and Eastern Europe. *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2237-2252.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press.
- Polat Tunçer (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108. <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?pdf=0014385velng=1> adresinden 19.09.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Pringiton, A. ve Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. Oxford University Pres.
- Prowle, M. J. (2000). *The changing public sector: A practical management guide*. Gower Publishing Limited.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: a new approach for driving business results*. Oxford: Wiley-Blackwell.

- Quliyeva, F. ve Bayramov, R. (2019). Performance management systems in azerbaijan: an exploratory study. *Journal of Applied Management and Investments*, 8(2), 92-101. doi: 10.32081/2277- 5730-2019-8-2-92-101
- Rehimov, R. (2002). *Azerbaycan kamu personel yönetim sisteminin yapısı ve işleyişi, sorunları ve çözüm önerileri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Sabuncuoğlu, Z. (1991). *Personel yönetimi*. (6. Baskı). Teknografik Matbaacılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. (6. Baskı). Beta Yayın
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama örnekleriyle insan kaynakları yönetimi*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Sadullah, Ö., Uygurlu, C., Acar A.C., Özçelik, O.A., Dünder, C., Atalay, İ.D., Adal, Z. ve Tüzüner, L. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. (6. Baskı). Beta Basım.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı). Beta Yayın.
- Schuler, R. S. ve Jackson, S. E. (1996). *Human resource management: Positioning for 21st century*. (6th ed.). West Publ. Comp.
- Schuler, R.S. (1987). *Personel and human resource management* (3th Ed.). St. Paul: West Publishing Co.
- Schuler, R.S. (1998). *Managing human resources*. Cincinnati. South Western Publishing Company.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business, a skill building approach*. John Wiley ve Sons
- Vakhterov, S. (2006). Performans yönetimi, *şirket yönetimi*, <https://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-6/1.shtml> adresinden 12.09.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Ševic, Ž. (2003). *Gauging success: Performance measurement in South Eastern Europe*. Local Government and Public Service Reform Initiative.
- Smalley, J. E., Hill, S. L. ve Elliott, M. M. (2017). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness*. Routledge.
- Storey, J., Ulric, D. ve Wright, P. M. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*. Routledge.
- Sundaravadivel, G. ve Silambarassi, R. (2018). 720 Degree performance appraisal: An emerging technique. *International Journal Of Innovative In Technology*, 5(4), 57-61.
- Şahin, A., ve Çalışkan, S. (2018). Avantaj ve dezavantajlarıyla performans değerlendirme sistemi ve türk kamu yönetiminde, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(36), 114-130.

- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2007). *Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitapevi.
- Tarlıg, T (2006). *Performans değerleme süreci ile performans değerleme sonuclarının kullanildiği alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma*.(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., ve Akbolat, M. (2009). *Sağlık işletmeleri yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Thomaskutty, C. S. (2010). *Management training and development - an evaluation*. Himalaya Publication.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29.
- Tortop, M. (2007). Çokuluslu ışletmelerde sermaye yapısı ve İMKB’de bir uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Tortop, N. Akçay, B. Yaman, H. ve Özer, A. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. (5. Baskı). Nobel Yayınları.
- Tozlu, A. (2014). *Kamu kesiminde performans değerlendirme sistemi: iş ve meslek danışmanlarına yönelik bir uygulama önerisi*. Kalkınma Bakanlığı Yayınları.
- Tutum C. (1979). *Personel yönetimi*. TODAİE Yayınları, No:179, Doğan Basımevi.
- Türk iş kanunu (2003). *Türkiye Resmî Gazete*, 25134. <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html> adresinden 10.04.2023 tarihinde ulaşılmıştır
- Türker, N. (2003). *İnsan kaynakları yönetiminin müşteri memnuniyeti ve işletme performansına etkisi: Konaklama işletmelerinde uygulama*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi.
- Urdiken, B., ve Wasti, A. (2002). Türkiye’de akademik bir inceleme alanı olarak personel veya insan kaynakları yönetimi, 1972–1999. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(3), 1–37.
- Urdiken, B., Selekler, N., ve Cetin, D. (1998). Türkiye’de yönetim yanına egemen anlayışın oluşu: şevk ve idare dergisi üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(1), 57–87.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetimi ve sistemi performansın planlanması değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. Arıkan Yayıncılık
- Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi bireysel performansın planlanması değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım A.ř.
- Uyargil, C. (2017). *Performans yönetimi sistemi* (4. Baskı). Beta Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta Yayınları.

- Ünal, Ö. F. (2011). Analitik hiyerarşi prosesi ve personel seçimi alanında uygulamaları. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3 (2) , 18-38.
- Verma, A. (1995). Employee involvement in the workplace. *In Research in personnel and human resource management*, M. Gunderson and A. Ponak (Eds.). CT: JAI Press.
- Viniçenko, M. B. (2015). Efficiency as the basis of KPI. *Materials of the Ivanovo readings* (5), 209-216.
- Wagner, A.J. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, (19), 312-30.
- Werther, B. W. ve Davis, K. (1996). *Human resources and personel management*. (4th ed.). McGraw Hill Int. Comp.
- Dünya Sağlık Örgütü (2023), (Çevrimiçi) <https://www.who.int/health-topics/occupational-health> adresinden 05.01.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Woods, R.H. (1997). *Human resources management*. (2th Ed.). Educational Institute, American Hotel and Motel Asc.
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik, *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yıldız, G. ve Balaban Ö. (2006). *Work appraisal and compensation management*. Sakarya Book House.
- Yüksel, Ö. (1997). Örgüt kuramlarındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(2), 32-43.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitapevi.

EKLER

Ek 1. Çalışmanın Anketi.

I. Kurumunuz hakkında genel soruları cevaplayınız.

1. a) Kamu kurumu b) Özel kurum
2. a) Yerli kurum b) Yabancı kurum
3. Kuruluş yılı :
4. İşçi sayısı :
5. Kurumunuz ait olduğu sektör:
6. Kurumunuzda İKY bölümünün durumu:
7. Kurumunuzda İKY bölümünde kaç çalışan bulunmaktadır:

II. Performans değerlendirmeye ilgili genel sorular.

1. Performans değerlendirme kurumunuzda hangi aralıklarla yapılmaktadır?

- a) Aylık b) Üç ayda bir
- c) Yıllık d) Diğer

2. Performans değerlendirmede amaçlanan hedef nedir?

- a) Tanıtım b) Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi
- c) Ücret artışı d) Diğer
- e) Yasal zorunluluk

3. Performans değerlendirme sonrasında işçiler arasında herhangi bir çatışma ortaya çıkıyor mu?

- a) Sık sık b) Bazen c) Hiç bir zaman

4. Performansı kimler değerlendirir?

- a) Üstler b) Astlar
- c) Müşteriler d) Hepsi

5. Performans değerlendirme süreci kurumun üretkenliğini ne derecede etkiliyor?

- a) Çok az b) Az
- c) Orta d) Fazla e) Çok fazla

6. Size göre kurumunuzda uygulanan performans değerlendirme sisteminde nasıl bir yöntem uygulanmaktadır (birden fazla uygulama söz konusu olabileceği için birden fazla sık işaretleyebilirsiniz)

- a) Daha önceden belirlenmiş kriterler var ve bu kriterlere göre formlarda değerlendirilmektedir
- b) Genel olarak davranış ve tutumlarımız üstler tarafından değerlendiriliyor.
- c) Performansımız değerlendirilirken aynı konumda çalışan diğer arkadaşlarımızla karşılaştırmamız yapılmaktadır.
- d) Performans değerlendirici sürekli olarak bir gözlem içerisinde ve yaptığımız her davranış not edilerek değerlendirmeye tabi tutuluyor.
- e) Performans değerlendirmede ulaşılmak istenen amaçlar ve sonuçlar astlar ve üstlerle, müşterilerle birlikte belirlenmektedir.
- f) Diğer (Belirtiniz).....

7. Hangi performans değerlendirme yöntemleri kullanılıyor?

- a) Geleneksel formlar
- b) Karşılaştırmayöntemi
- c) Kritik olay yöntemi
- d) 360 derece pd
- e) Takım bazlı pd

III. Kurumunuzdaki çalışanların performans değerlendirmesiyle ilgili aşağıdakilerden hangisini cevaplayınız.

- 1- Kesinlikle katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle katılıyorum

- 1. Son sicil notumun işimdeki başarımın kesin ve tam karşılığı olduğunu düşünüyorum.
- 2. Mevcut değerlendirme yönteminin işteki başarımın adil olarak değerlendirilmesini sağladığını düşünüyorum.
- 3. Mevcut değerlendirme yönteminin geliştirmem gereken yönlerimi açığa çıkardığını düşünüyorum.
- 4. Mevcut değerlendirme yöntemi işin daha iyi yapılabilmesine yönelik yöntemlerin geliştirilmesi konusunda beni teşvik ettiğini düşünüyorum.
- 5. Ödüllendirilmem ve takdir edilmem performans değerlendirmesi sonucuna göre yapılmaktadır.
- 6. Meslek geleceğimin şekillenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının önemi vardır.
- 7. Bütünüyle mevcut performans değerlendirme yönteminden memnunum.
- 8. Çalışmalar; personelin birlikte sıkı bir dayanışma, işbirliği, koordinasyon ve amaç birliği içinde ekip halinde çalışmasıyla yürütülmektedir.
- 9. Çalışmış olduğum birimde, işler ekip çalışması yapmayı yani birlikte yapmayı gerektirmektedir.

10. Bir problemle karşılaşıldığı zaman çalıştığım birimdeki her kes o problemin çözümü için birlikte çalışır.
11. İçinde yer aldığım birim sürekli olarak gelişebilmek için bir çaba içerisinde.
12. İçinde yer aldığım birim, personelin katılımı ve katkısıyla daha başarılı sonuçlar elde etmenin yollarını düzenli olarak araştırır.
13. İçinde yer aldığım grubun üyeleri için fedakarlıkta bulunmaktan çekinmem.
14. İçinde yer aldığım çalışma grubunun amaç ve çıkarları bireysel amaç ve çıkarımlarımdan daha önce gelir.
15. İçinde yer aldığım grup için kişisel beğeni ve anlayışına uygun olmayan şeyleri de kabullenirim.
16. Üyesi olduğum çalışma grubunda olan kişilerle, grubun ortak amaçlarına ulaşabilmek için birlikte, bir bütün olarak çalışmak gerektiğine inanıyorum.
17. Performansımın değerlendirilmesinde içinde yer aldığım birimin performansı da dikkate alınmalıdır.
18. Performans değerlendirme yöntemi amaca yönelik birlikte çalışmayı, yani ekip çalışması yapmayı teşvik etmektedir.
19. Birim olarak Elde Edilen Sonuçların ödüllendirilmesi yine birim bazında yapılmalıdır

IV. Performans değerlendirme yöntemi

1-Hiç

2-az

3-orta derecede

4-önemli ölçüde (vacibdir)

5-tamamıyla

1. Çalışma grubundaki iş arkadaşlarınız performansınızın değerlendirmesinde ne derece etkili olmalıdır?
2. Çalışma grubunuzun dışındaki iş arkadaşlarınız performansınızın değerlendirmesinde ne derece etkili olmalıdır?
3. Astlar, amirler performansınızın değerlendirmesinde ne derece etkili olmalıdır?
4. Yerine geldiğiniz hizmetten yaralanan, bu hizmeti talep eden kişiler, performansınızın değerlendirmesinde ne derece etkili olmalıdır?
5. Değerleme sonuçlarının bir görüşme ile size bildirilmesi gelişiminize ne derecede katkı sağlayacaktır?
6. Farklı kişilerin, performans değerlendirmesinde rol almalarının, sicil notunuzun doğru ve adil tespit edilmesine ne derecede katkı sağlayacağını düşünüyorsunuz?
7. Görevi yerine getirme derecesinin tespit edildiği değerlendirme sonuçları, performans değerlendirme sonucuna ne derece yansıtılmalıdır?
8. Kişilik özelliklerimizin bir sonucu olan ortama yönelik yapılacak değerlendirme değerlendirme sonucuna ne derece yansıtılmalıdır?
9. Sizden beklene performansa ulaşmanız için kritik olan bilgi, beceri seviyesini baz alan bir değerlendirme performansınızın değerlendirmesine ne derece yansıtılmalıdır?
10. Eğitim düzeyinizi performansınızın değerlendirilmesinde ne derece kullanılmalıdır?
11. Mesleki bilgi düzeyiniz performansınızın değerlendirilmesinde ne derece kullanılmalıdır?

12. Birim performansı bireysel performans değerlendirme sonucunuza ne derece yansıtılmalıdır?
13. İçinde yer aldığınız kurumun, kurumsal olarak değerlendirme sonuçları bireysel performans değerlendirme sonucuna ne derece yansıtılmalıdır?
14. Görev performansınızın değerlendirilmesinde Amirlerinizin ne derece etkin olmasını istersiniz?
15. Görev performansınızın değerlendirilmesinde Astlarınız ne derece etkin olmasını istersiniz?
16. Görev performansınızın değerlendirilmesinde İş arkadaşlarınızın ne derece etkin olmasını istersiniz?
17. Görev performansınızın değerlendirilmesinde müşterilerin ne derece etkin olmasını istersiniz?
18. Ortamsal performansınızın değerlendirilmesinde amirleriniz ne derece etkili olmalıdır?
19. Ortamsal performansınızın değerlendirilmesinde astlar ne derece etkili olmalıdır?
20. Ortamsal performansınızın değerlendirilmesinde iş arkadaşlarınız ne derece etkili olmalıdır?
21. Ortamsal performansınızın değerlendirilmesinde müşterileriniz ne derece etkili olmalıdır?

Ek 2. Etik Kurulu Onayı.



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-236191
Konu : 56/10 Safura AGHAVERDİYEVA

06.04.2023

Sayın Safura AGHAVERDİYEVA

İlgi : 23.03.2023 tarihli ve E--000-0 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 05.04.2023 tarihli ve 56 sayılı toplantısında alınan "10" nolu karar ile Safura AGHAVERDİYEVA'nın başvurusu **uygun** görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: BS9KCUM73U Pin Kodu: 00572

Belge Takip Adresi : <https://nirkiye.gov.tr/ebd?ek=5783&eD=BS9KCUM73U&eS=236191>

Adres: Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:
sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr
Telefon No: 0264 295 50 00 Faks No: 0264 295 50 31
e-Posta: ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ: www.sakarya.edu.tr

Bilgi için: Hanife Babacan
Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Safura AGHAVERDİYEVA

ÖĞRENİM DURUMU

Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/İnsan Kaynakları Yönetimi	Devam ediyor
Lisans	Azerbaycan Cumhurbaşkanlığına bağlı Devlet Yönetimi Akademisi/İşletme	2014-2018

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
12.01.2021-12.07.2021	Royal Development	İnsan Kaynakları Uzmanı
12.07.2021-devam ediyor	Bakü Hayvanat Bahçesi	İnsan Kaynakları Uzmanı
02.06.2022-devam ediyor	Sağlık Sığorta Kurumu	İnsan Kaynakları Danışmanı

YABANCI DİL

İngilizce, Rusca

ESERLER

Aghaverdiyeva, S. (2021), Uluslararası Öğrenci Bilimler Kongresi Bildiri: Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetimi Performans Değerlendirme Uygulamaları

Aghaverdiyeva, S. (2021), Uluslararası Öğrenci Sempozyumu Bildiri: Yabancı Uyruklu Öğrencilerin Kariyer Beklentileri