

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRMESİ: TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

Yüksek lisans Tezi

**Hazırlayan
BASHAR M. SATTAR**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin YAYMAN**

Ankara – 2010

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRMESİ: TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

Yüksek lisans Tezi

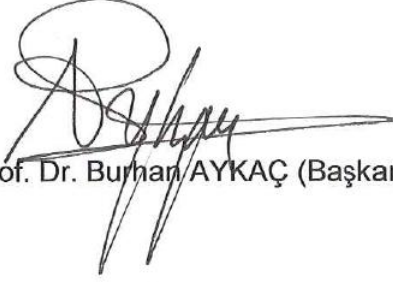
Hazırlayan
BASHAR M. SATTAR

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin YAYMAN

Ankara – 2010

ONAY

Bashar M. Sattar tarafından hazırlanan (İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ: TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ) başlıklı bu çalışma, 10.06.2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

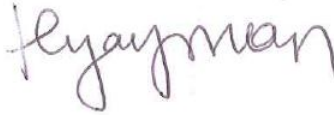


Prof. Dr. Burhan AYKAÇ (Başkan)



Prof. Dr. Eyüp BEDİR

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin YAYMAN



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	iv
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ4

1.1. PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMLARI	4
1.1.1. Personel Yönetimi	5
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	6
1.2. TARİHSEL SÜREÇ VE PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ	9
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Hızlandıran Unsurlar	9
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Gelişimi	9
1.2.3. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	11
1.2.4. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Benzerlikler	15
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇEVRESİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ETMENLER	16
1.3.1. Dış Etmenler	16
1.3.2. İç Etmenler	19
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	20
1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	25
1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	26
1.4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu	29
1.4.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	30
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ	32
1.5.1. Tarafsızlık (Yansızlık) İlkesi	32
1.5.2. Eşitlik İlkesi	32
1.5.3. Yeterlik (Yeterlilik - Liyakat) İlkesi	32
1.5.4. Kariyer İlkesi	33
1.5.5. Güvence İlkesi	33
1.5.6. Sınıflandırma İlkesi	34
1.5.7. Bilimsellik İlkesi	35
1.5.8. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi	35
1.5.9. İnsana Saygı İlkesi	36
1.5.10. Hizmet İçi Eğitim İlkesi	36
1.5.11. Uzman Kişilere Başvurma İlkesi	36
1.5.12. Halef Yetiştirme İlkesi	37
1.5.13. Yönetimi Geliştirme İlkesi	37

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

2.1.PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME TANIMLARI .	38
2.1.1.Performans Tanımı.....	38
2.1.2.Performans Değerlendirme Tanımı	39
2.2.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ:.....	42
2.2.1.Personel Açısından Önemi.....	43
2.2.2.Örgüt Açısından Önemi:	44
2.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	45
2.4.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI:	46
2.4.1.Örgütsel Amaçlar:.....	49
2.4.2.Kişisel Amaçlar:.....	50
2.5.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	51
2.5.1. Adillik	51
2.5.2. Ayırt edicilik	51
2.5.3. Geçerlilik.....	52
2.5.4.Geliştiricilik	52
2.5.5. Güvenilirlik.....	52
2.5.6. Kabul edilebilirlik	53
2.5.7. Kapsamlılık	53
2.5.8. Motive edicilik	53
2.5.9. Pratiklik.....	54
2.5.10. Süreklilik	54
2.6.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI	55
2.6.1.Çalışana Yararları	56
2.6.2.Yöneticiye Yararları	56
2.6.3.Organizasyona Yararları.....	57
2.7.PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	58
2.7.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi	59
2.7.2.Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	61
2.7.3.Kritik Olay Yöntemi.....	62
2.7.4.Kontrol Listesi Yönetimi	63
2.7.5.Grafik Değerlendirme Yöntemi	64
2.7.6.Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemi	65
2.7.7.Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi.....	67
2.7.8. Değerlendirme Merkezi Yöntemi	69
2.7.9. 360 Derece Geribildirim Yönetimi.....	70
2.8.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE YAPILAN HATALAR	72
2.8.1.Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar	72
2.8.2. Değerlendirme Sisteminden Kaynaklanan Hatalar	79
2.9.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILMASI	81
2.9.1. Ücret Maaş Yönetimi	81
2.9.2.Kariyer Yönetimi ve Terfiler	82

2.9.3.Stratejik Planlama	82
2.9.4.Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	83
2.9.5.Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme	83
2.9.6.Sözleşme Yenileme Ve İşten Çıkarma	84
2.10. KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN UYGULAMASI	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.TCDD'nin Tarihçesi.....	88
3.1.1.Organizasyon	89
3.1.2.TCDD'nin Görevleri	90
3.1.3.Bölgeler	90
3.2. ALAN ARAŞTIRMASININ METODOLOJİSİ.....	91
3.2.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi	91
3.2.2.Araştırmanın amacı	91
3.2.3.Araştırmanın Evreni Ve Yöntemi	92
3.2.4. Frekans Dağılım Tablolarının yorumlanması	93
SONUÇ	157
KAYNAKÇA	160
EKLER	170
ÖZET	175
SUMMARY	176

KISALTMALAR

age	Adı Geçen Eser
agm	Adı Geçen Makale
agt	Adı Geçen Tez
AÜ	Ankara Üniversitesi
C	Cilt
CÜ	Cumhuriyet Üniversitesi
Ed	Editör
EÜ	Erciyes Üniversitesi
GÜ	Gazi Üniversitesi
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KOÜ	Kocaeli Üniversitesi
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
NO	Numara
PY	Personel Yönetimi
S	Sayı
s	Sayfa
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SÜ	Selcuk Üniversitesi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
vd	Ve Diğerleri
Y	Yıl

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil : AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM SÜRECİ.....	68
TABLO 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	14
TABLO 2 .ÇALIŞTIĞINIZ BİRİMİN ADI.....	93
TABLO 3. GÖREV ÜNVANINIZ.....	94
TABLO 4. YAŞ GRUBUNUZ.....	95
TABLO 5. CİNSİYETİNİZ.....	96
TABLO 6. ÖĞRENİM DURUMUNUZ.....	97
TABLO 7. KAÇ YILDIR BU KURUMDA ÇALIŞIYORSUNUZ.....	98
TABLO 8. ŞU ANDA BAĞLI BULUNDUĞUNUZ AMİRİNİZİN EMRİNDE KAÇ YILDIR ÇALIŞIYORSUNUZ?.....	99
TABLO 9. YÖNETİM VERİMLİLİK VE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ ALANLARINDA KURS VEYA SEMİNERE KATILDINIZ MI?.....	100
TABLO 10.TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) ANLAYIŞINA UYGUN UYGULAMALAR VAR MI?.....	101
TABLO 11. CEVABINIZ EVET İSE KAÇ YILDIR BU ANLAYIŞA UYGUN ÇALIŞIYORSUNUZ?.....	102
TABLO 12. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI İLE İLGİLİ OLARAK PERSONELE BİLGİ VERİLİYOR MU?.....	103
TABLO13. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS GELİŞTİRİCİ SEMİNER HİMETÇİ EĞİTİM PANEL GİBİ ÇALIŞMALAR VAR MI?.....	104
TABLO 14. BİRİMİNİZDE KULLANILAN DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ PERSONELİN DEĞERLENDİRMESİNDE SİZCE YETERLİ MİDİR?.....	105
TABLO 15. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE HANGİ DÜZEY PERSONELE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ DÜZENLİ OLARAK YAPILMAKTADIR?.....	106

TABLO 16. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ NEDİR?.....	107
TABLO 17. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ HANGİ AMACA YÖNELİK YAPILMAKTADIR?.....	108
TABLO 18. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS KRİTERLERİ VE STANDARTLARI BELİRLENİRKEN PERSONELİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ ALINMAKTA MIDIR?.....	109
TABLO 19. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS ARTTIRILMASI İÇİN HANGİ ÇALIŞMALAR YAPILMAKTADIR?.....	110
TABLO 20. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİ ENGELLEYEN UNUSRLAR NELERDİR?.....	111
TABLO 21. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE YAPILAN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ BİTİMİNDE ELDE EDİLEN SONUÇLAR ÇALIŞANLARA NASIL YANSITILMAKTADIR?.....	112
TABLO 22. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN SONUCUNDA BAŞARISIZ BULUNANLAR İÇİN NASIL BİR UYGULAMA YAPILMAKTADIR?.....	113
TABLO 23. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONELİN KİŞİSEL YETENEKLERİ VE KİŞİSEL İHTİYAÇLARINI KARŞILAMA İSTEĞİ İÇİNDEKİ BAŞARISINDA ETKİLİ OLUR.....	114
TABLO 24. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SİRASINDA PERSONELİN HAREKETLERİ GÖRÜNÜŞÜ VE KONUŞMASI DİKKATE ALINIR.....	115
TABLO 25. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRMNE SİRASINDA, PERSONELİN AĞIRBAŞLILIK VE SOĞUKKANLILIĞI DİKKATE ALIR.....	116
TABLO 26. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SİRASINDA PERSONELİN ÖĞRENME YETENEĞİ İŞBİRLİĞİ VE İNSAN İLİŞKİLERİ DİKKATE ALINIR.....	117
TABLO 27. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SİRASINDA PERSONELİN KENDİ KENDİNİ MOTİVE ETMESİ İŞ VE İŞ YERİNE SADAKATİ DİKKATE ALINIR.....	118

TABLO 28. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SİRASINDA PERSONELİN FİKİRLERİNİ MANTIKİ AÇIK VE ÖZLÜ OLARAK İFADE YETENEĞİ DİKKATE ALINIR.....	119
TABLO 29. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE İŞLETMENİN PERSONELE SAĞLADIĞI ÇALIŞMA İMKÂNLARI VE PERSONEL İŞ UYUMUNUN DOĞRU OLARAK SAĞLANMASI PERSONELİN İŞİNDEKİ BAŞARISINDA ETKİLİ OLRU?.....	120
TABLO 30. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SİRASINDA PERSONELİN KENDİSİNE VERİLEN İŞİ BAŞARMADAKİ SURETİ VE İŞİNDEKİ VERİMİ DİKKATE ALIR.....	121
TABLO 31. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONELİN İŞLETME DIŞINDAKİ AİLE YAŞAMI İÇİNDE BULUNDUĞU KÜLTÜREL YAPI VE ÇEVRESEL ETMENLER BAŞARISINDA ETKİLİ OLUR.....	123
TABLO 32. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SİRASINDA PERSONELİN İŞİNDEKİ HATA MİKTARI İŞİN GEREKTİRDİĞİ TEKNİK VE YÖNTEMLERE İLİŞKİN BİLGİSİ DİKKATE ALINIR.....	124
TABLO 33. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SİRASINDA PERSONELİN ÇIKARDIĞI İŞ MİKTARI İŞİN DOĞRU DÜZENLİ VE ZAMAN İNDA YAPILMASI DİKKATE ALINIR.....	125
TABLO 34. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRMESİ YIL İÇİNDE TUTULAN PERSONEL KAYITLARINA GÖRE YAPILIR.....	126
TABLO 35. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRMESİ DEĞERLENDİRME DÖNEMİNDE PERSONELİN İLK AMİRİNİN GÖRÜŞÜ ALINARAK YAPILIR.....	127
TABLO 36. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ PERSONELİN İLK AMİRİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ KULLANILARAK YAPILIR.....	128
TABLO 37. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRMESİ HERHANGİ BİR YÖNTEM KULLANILMADAN (RESMİ OLMAYAN) ŞEKİLDE YAPILIR.....	129
TABLO 38. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ PERSONELİN YAPTIĞI İŞİN SONUCUNA GÖRE BİREYSEL OLARAK YAPILIR.....	130

TABLO 39. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ PERSONELİ AYNI ORTAMDAKİ ARKADAŞLARIYLA KARŞILAŞTIRARAK YAPILIR.....	131
---	-----

TABLO 40. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ YAPILIRKEN ÇEŞİTLİ FORMLAR KULLANILIR.	132
---	-----

TABLO 41. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ DEĞERLENDİRMEYE GEREK DUYULDUĞUNDA YAPILIR.....	134
--	-----

TABLO 42. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME YAPILIRKEN AŞIRI UÇ NOKTALARDA (ÇOK KÖTÜ ÇOK İYİ) DERECELEME YAPMAKTAN ÇEKİNİLİR.....	135
---	-----

TABLO 43. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRME YAPILIRKEN “ORTA” DÜZEYDE DERECELEME YAPMA EĞİLİMİ GÖSTERİR.....	136
---	-----

TABLO 44. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME YAPILIRKEN PERSONELİN BÜTÜN BİR YIL KI BAŞARISI GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULUR.....	137
--	-----

TABLO 45. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME YAPILIRKEN PERSONELİN SON AYLARDAKİ BAŞARISI GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULUR.....	138
---	-----

TABLO 46. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLEMECİ İLE PERSONEL ARASINDAKİ DOSTLUK DEĞERLENDİRMEYE OLUMLU ETKİ YAPAR.....	139
--	-----

TABLO 47. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLEMECİ İLE PERSONEL ARASINDAKİ SÜRTŞME DEĞERLENDİRMEYE OLUMSUZ ETKİ YAPAR.....	141
---	-----

TABLO 48. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLEMECİ PERSONELİN CİNSİYETİNDEN DOLAYI OLUMLU VEYA OLUMSUZ TUTUM GÖSTERİR.....	142
---	-----

TABLO 49. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLEMECİ PERSONELİN İNANÇLARINDAN DOLAYI OLUMLU VEYA OLUMSUZ TUTUM GÖSTERİR.....	143
---	-----

TABLO 50. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLEMECİ PERSONELİN SİYASİ GÖRÜŞLERİNDEN DOLAYI OLUMLU VEYA OLUMSUZ TUTUM GÖSTERİR.....	144
--	-----

TABLO 51. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE BÖLÜM BAŞARISININ YÜKSEK GÖSTERİLMESİ İÇİN DEĞERLENDİRMELERDE TOLERANS GÖSTERİR.....	145
TABLO 52. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMEYE KARŞI OLMSUZ VE ENGELLEYİCİ DAVRANIŞ GÖSTERİR.....	146
TABLO 53. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRİLDİĞİNİN FARKINDA OLAN PERSONEL BU DÖNEMLERDE DAHA DİKKATLİ OLARAK BAŞARI ARTIŞI GÖSTERİR.....	148
TABLO 54. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRİLMESİ YAPILACAK PERSONELİN ÇOK OLMASI DEĞERLENDİRMECİLERE SORUN YARATIR.....	149
TABLO 55. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE YAPILAN DEĞERLENDİRME DEN PERSONEL HABERDAR EDİLİR.....	150
TABLO 56. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE YAPILAN DEĞERLENDİRME SONUÇLARI PERSONELE AÇIKLANIR.....	152
TABLO 57 TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SONUÇLARI İLAN YOLUYLA AÇIKLANIR.....	153
TABLO 58. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE YAPILAN DEĞERLENDİRME SONUÇLARI İLK AMİRİN PERSONELE TEKE TEK GÖRÜŞMEİ İLE AÇIKLANIR.....	154
TABLO 59. TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SONUÇLARI PERSONEL DEPARTMANI GÖREVLİSİNİN PERSONELLE TEKE TEK GÖRÜŞMESİ İLE YAPILIR.....	155

GİRİŞ

Günümüzde insan kaynakları yönetimlerinin, örgütsel strateji, politika ve amaçların belirlenmesinde önemli rolü ve etkisi bulunmaktadır. Amaçlarına ulaşmaya çalışan tüm örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin başarısından etkilenmektedir. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimine eskiye oranla daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Örgütte insan kaynağı her çeşit iş veya meslekte çalışanlardır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanılabilecek temel bir potansiyel olarak ele alınması ve en etkin, etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesidir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri performans değerlendirmesidir. Performans değerlendirme, çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Organizasyonda “insan”ı ön plana çıkaran görüşlerin hâkim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. Performans değerlendirme bir örgütteki çalışanları daha iyi tanımada bir araçtır. Performans değerlendirme, organizasyonda etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir.

Performans değerlendirme sistemi, insan gücü potansiyelinin belirlenmesi, mevcut performans düzeylerinin saptanması ve ast ile üst arasında verimli ilişkilerin kurulabilmesi açısından denenmiş ve sonuçları ile güvenilirliği sınanmış bir sistemdir. İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme, son derece önemli ve öncelikli bir süreçtir.

Değerlendirme, kurumlarda çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için sık sık başvuru alan bir süreçtir. Çeşitli amaçlara hizmet etmesi ve sık

olarak kullanımı, sürecin dinamik olmasına ve sürekli nitelik kazanmasına neden olmaktadır.

En genel ifadeyle performans değerlendirme, bir bireyin ya da bir takımın iş performansını gözden geçirme ve değerlendirme sistemi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sistemin en belirgin amacı da; bir örgütteki iş görenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının ve yeteneklerinin önceden belirlenmiş ölçütlere göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelişme potansiyellerinin açığa çıkartılmasının sağlanmasıdır. Çünkü iş görenlerin yaptıkları veya yapmadıkları şeyler, bir organizasyonun verimliliğini doğrudan etkiler. Bu nedenle de, çalışanların kendilerine verilen rollere uygun hareket edip etmediklerinin, davranışlarının ve özellikle görevlerinde gösterdikleri performanslarının değerlendirilmesi zorunludur.

Bu çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; genel olarak insan kaynakları yönetimi üzerine durulmuştur. Tanımı, tarihsel gelişimi, özellikleri, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve aralarındaki benzerlikler farklılıklara da değinilmiştir. Ayrıca birinci bölümde insan kaynakları yönetiminin önemi de ele alınmıştır.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde performans ve performans değerlendirme tanımları yapılmış ve performans değerlendirme önemine, Tarihsel gelişimine, amaçlarına, yöntemlerine, performans değerlendirmesinde yapılan hatlara ve performans değerlendirmenin sonuçlarının kullanım alanlarına yer verilerek, tüm bunlar ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde ise alan araştırması bulunmaktadır. TCDD Genel Müdürlüğünde yönetici statüsünde görev yapan personelin performans değerlendirmeye ilişkin görüş ve düşüncelerini belirlemeye çalışılmaktadır. Bu bölümde TCDD Genel Müdürlüğünde yapılan anket ve bu anket sonuçların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır. Çağımızda kamu sektörü ya da özel sektör ayrımı yapmaksızın bütün örgütlerin müşteri, rekabet, değişim ve yeniliğe ayak uydurmaları zorunludur. Bunu sağlayabilecek tek kaynağın insan kaynağı olması, insan kaynağının örgüt için ne kadar önemli olduğunun göstergesidir. Yani, gerekli nitelikleri taşıyan insan kaynaklarına sahip olmayan kuruluşların nitelikli hizmet sunmaları, rekabet ortamında ayakta kalmaları, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları ve bunun için gerekli yenilikçiliği zamanında görüp uygulamaları mümkün değildir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1. PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Dünya, geçmişte olduğuna oranla çok daha rekabetçi ve değişken bir hale gelmiştir. Bu durum, işletmelerin her nerede ve ne zamanda olursa olsun, rekabet avantajlarını artırmaya çalışmalarına neden olmaktadır. Sermaye, teknoloji veya mekân gibi geleneksel kaynaklar, rekabet avantajları için temel faktörler olma özelliklerini kaybetmekte, işletmeler ise bu kaynakların yerine daha yenilikçi kaynaklara yönelmektedirler. Bu kaynakların başında ise insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Aslında geleneksel olarak personel yönetiminin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilen insan kaynakları yönetimi, şimdi gerek yöneticiler, personel yöneticileri, şefler, gerekse yönetici olmayanlar arasında paylaşılmaktadır.

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için çeşitli kaynağa ihtiyacı vardır. Bu kaynaklar esas olarak bir ürün ya da hizmet üretebilmek için gerekli üretim tesislerini ve donanımı içeren fiziksel kaynaklar; öz kaynakları, alacakları, borçları ve kârları içeren finansal kaynaklar; yaratılan tüm ürünler ve hizmetler ile müşterilerin bağlantısını kurabilmek için pazarlama kapasitesini ve örgüte ait bilgiyi, deneyimi, becerileri, karar vermeyi ve yaratıcılığı, bu yeteneklerin örgütlenmesini, yapılandırılmasını ve ödüllendirilmesini içeren insan kaynaklarıdır. Başarı için bunların hepsi önemli olmakla birlikte rekabet avantajı sağlama olasılığı en yüksek kaynak, insan kaynakları (İK) ve bu kaynakların nasıl yönetileceğidir. Çünkü örneğin, üretimde kullanılan teknoloji, finansman ve pazarlama teknikleri taklit edilebilir. Ancak insan kaynakları yönetimi uygulamaları

taklit edilmeye çalışılsa bile aynı sonuçların alınma olasılığı çok düşüktür. Bu nedenle kâr amacı olsun ya da olmasın tüm örgütler ve tüm yöneticiler için etkili insan kaynakları yönetimi (İKY) en önemli hedeflerden biri haline gelmiştir.

1.1.1. Personel Yönetimi

Personel yönetimi (PY), personele yetenek kazandırma, yeteneklerini geliştirme ve bunlardan en iyi şekilde yararlanmak için gerekli koşulları sağlama sürecidir. Bu haliyle PY'nin konu itibarıyla oldukça statik ve sınırlı bir görevi yerine getirme amaçlı bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Aynı şekilde, PY'nin konusu hakkında yapılan ayrıntılı analizler incelendiğinde, PY'nin daha çok alt ve orta kademe yöneticilerinin yerine getireceği görevler ile ilgili düzenlemeler içerdiği anlaşılmaktadır¹.

Diğer bir tanıma göre; örgütsel, kişisel ve sosyal hedeflere ulaşmak amacıyla örgütteki insanların işe alınması, belli bir bedel karşılığında çalıştırılması, işe ve örgüte uyumlaştırılması ve geliştirilmesi için planlama, örgütlenme, yürütme ve denetiminin yapılmasına personel yönetimi denmektedir. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamaktaydı ve örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Diğer bir deyişle, daha çok, personelin kayıt işlevlerini yerine getirmekte, yönetsel kararların alınmasında herhangi bir rol üstlenmemekteydi².

Genel olarak geçmişteki uygulamalar incelendiğinde, PY'nin, adaylar arasından seçilerek alınan personelin iş tanımlarına göre sınıflandırılmasını, personelin aylık ve ücretlerinin düzenlenmesini, hizmet içi eğitim, performans değerlendirmesi, personelin üst pozisyonlara

¹ TORTOP, Nuri , AYKAÇ, Burhan , YAYMAN, Hüseyin , ÖZER, Mehmet Akif: İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.24

² BİLGİN Kamil Ufuk, Amme İdaresi Dergisi, 37/2 Haziran 2004, s.124.

yükselme ve çalışma özendiricileri ile ilgili koşulların düzenlenmesi, vs gibi etkinlikleri kapsamına aldığı görülmektedir³.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi son otuz yılda ekonomi, istihdam, nüfus, işgücü, iş anlayışlı, sendikal haklar ve toplumsal alanda görülen gelişmeler ile çalışma hayatında meydana gelen gelişmeler sonucunda; daha önceleri kamu ve özel kuruluşlarda çalışan personelle ilgili çalışmaları ifade etmek için kullanılan “personel yönetimi” kavramının yerine kullanılmaya başlamıştır. Artık günümüzde personel yönetimi kavramının yerine insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi hakkında birçok tanım yapılmaktadır⁴.

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan baktığımızda insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz: Verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek. İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik

³ ERGUN, Turgay, POLATOĞLU, Aykut: Kamu Yönetimine Giriş, TODAİE, Ankara, 1992, s.275

⁴ AYKAÇ, Burhan, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Planlaması, Nobel Yayın, Ankara, 1999, s.26.

gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar⁵.

İnsan kaynakları yönetimi geniş süreci yaşayan bir kavram olduğundan dolayı genel kabul gören bir tanımı bulunmamaktadır. Bu nedenden dolayı insan kaynakları yönetiminin farklı kişilerce farklı tanımları yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

İnsan Kaynakları Yönetimi'ni (İKY), herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda, insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar çerçevesinde, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlamak mümkündür⁶.

İKY insan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasının ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanmasıdır⁷.

İnsan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş biçimdir⁸.

CANMAN'a göre ise, İKY, insan ögesini ön plana çıkaran, onu örgütün merkezinde gören PY'ye çağdaş bir bakış açısıdır. İKY, işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır⁹.

⁵ Turgay Kaynak; Zeki Adal; İsmail Ataay; Cavide Uyargil; Ömer Sadullah; Ahmet Cevat Acar; Oya Özçelik; Gönen Dünder; Reha Uluhan, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2000, s.15.

⁶ FİLİZÖZ, Berrin: "İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği", CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2003, C.4, S.1, s.162

⁷ TORTOP Nuri ve diğerleri, age, s.16.

⁸ AÇIKALIN, Aytaç, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Pe-Gem Yayınları, Yayın No:7. Ankara, 1994,s.12.

⁹ CANMAN, Ahmet,Doğan: Çağdaş Personel Yönetimi,TODAİE Yayını, Ankara, 1995, s.53.

Yukarıda verilen tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Fakat dikkat edilmesi gereken bütün tanımların ortak özellikleri olduğudur. Bütün tanımlarda insan kaynakları yönetiminin bir yönetim felsefesi olduğu, gelişen ve değişen çevresel unsurları da dikkate alarak, bir örgüt kültürü oluşturma ve bu çerçeve içerisinde örgütteki insan kaynaklarına sorumluluk yükleyerek, insana odaklanmış dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm örgüte yaygınlaştırma amacına vurgu yapılmaktadır.

Örgütün değişik düzeylerinde çalışan, görev ve sorumlulukları farklı olan insan kaynağına ilişkin; insan kaynakları planlaması, işe alma, alıştırma, işe yerleştirme, insan kaynağını eğitme, kariyer geliştirme, sağlık ve güvenliğini koruma, başarısını değerlendirme ücretleme gibi işleri yapmaktan örgütün insan kaynakları bölümü sorumludur. Ayrıca bu işlevleri yerine getirmede yardımcı olan iş analizleri, yaratıcılık, güdüleme, iletişimi kolaylaştırma, çalışma ilişkilerini düzenleme görevi de insan kaynakları yönetimi bölümüne aittir¹⁰.

¹⁰ALDEMİR, M.Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gönül, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, Barış Fakülteler Yayını, İzmir,2001,s.21.

1.2.TARİHSEL SÜREÇ VE PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Hızlandıran Unsurlar

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçiş hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçiş hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür;

- İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),
- Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücü verimli olması beklenemez),
- Değişimler (Yönetim ve Üretim),
- İşgücünün olumsuzluk etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması)¹¹.

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Gelişimi

İKY'nin tarihsel gelişimi incelendiğinde, her ne kadar 1980'lere gelinceye kadar personel yönetimi ile personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinde gibi kavramlar yaygın olarak kullanılmış olsa da, 1950'lerden itibaren yeni arayışların da başlamış olduğu görülmektedir. Bu anlamda, 1950'li yılların sonlarından itibaren MYERS ve HARBISON gibi bazı endüstri ilişkileri ve iktisat uzmanları, emek üzerine yaptıkları çalışmalarda insan kaynağı deyimini kullanmaya başlamışlardır.

¹¹www.smyo.karabuk.edu.tr 03.06.2009

Modern örgüt kuramlarının ortaya çıkmaya başladığı 1960'lı yıllar, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri sürecinin de dönüşümüne tanıklık etmiştir. Bu kuramların bir tezahürü olan sistem yaklaşımı çerçevesinde birey-örgüt uyumu, örgüt-çevre uyumu ve değişim yeteneği başarının şartı olarak görülmüştür. Bu uyumu sağlamak ve değişimi başarıya dönüştürmek için de insan kaynağının potansiyelinden tam olarak yararlanma arayışları ortaya çıkmıştır. Bu arayışlar geleneksel PY'nin sonunu getiren yolu açmıştır¹².

İnsanı merkezine alan bu yaklaşımın sonucu olarak, örgütün insan kaynağı potansiyelinden tam olarak yararlanmayı ifade eden ve PY'ye göre daha kapsamlı bir kavram olan insan kaynakları yönetimi kullanılmaya başlanmıştır.

Yine İKY'nin dönüşümünü destekleyen bir hareket olarak 1960 yılında Amerika'da Human Resources Management adlı dergi yayın hayatına girmiştir. PY'den İKY'ye dönüşüme katkı yapan diğer bazı gelişmeler de özetle aşağıdaki gibidir¹³:

- 1960'lı yıllardan itibaren kalite kontrol felsefesinin katkılarıyla Japonya'da elde edilen başarılar,
- 1964 yılında İngiltere'de Endüstriyel Eğitim Yasasının çıkarılması ve kurumsal eğitim ve geliştirmenin, İKY'nin ayrılmaz bir parçası olarak görülmesi,
- Yine 1960 yılı ortalarından itibaren etik, moral değerler, çalışma barışı, katılımcı yönetim, endüstriyel demokrasi ve çalışma hayatının kalitesinin önem kazanması ve işverenlerin sosyal sorumluluklarının gündeme gelmesi.
- 1980'li yıllardan itibaren insanın yeniden keşfedilmesi,

¹² DEMİRKAYA, Harun: "Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim", EÜ İİBF Dergisi, 2006, S.27, s.6.

¹³ DEMİRKAYA, agm, s.6-7.

- İnsana ilişkin olgulara bütünlük içinde bakılma ihtiyacı,
- Verimlilik ve gelişmeye bağlı bir döneme girilmesi ve verimlilik kriterlerinin insana odaklanmaya başlaması,
- Salt personel özlük işleri ile endüstriyel ilişkilerin insan kaynağının verimliliğini sağlamada yetersiz kalması gibi düşüncelerin artmış olması.

Yukarıda söylediğimiz gibi personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmektedir. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış, işgöreni bir maliyet unsuru olarak ele almıştır. Hâlbuki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile ele alındığında insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha bütüncül ve daha sistematiktir¹⁴.

1.2.3. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

İnsan kaynakları ile personel yönetimi arasında bir fark bulunmadığını ifade eden bilim adamlarının yanında, bunların içerik yönünden tamamen farklı olduğunu ifade eden görüşlerde bulunmaktadır.

¹⁴ YÜKSEL, Özer, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, Gazi Kitapevi Yayınları, 2004, Ankara, s.10.

İnsan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetiminden farklı olarak, daha kapsamlı ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlamaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminin taban tabana zıt olduğunu söylemekte yanlış olacaktır¹⁵. “İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminin benzer yönleri bulunmakla birlikte, bu benzer konularda farklı ve yeni yaklaşımları benimseyen insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumdur”¹⁶.

İnsan kaynakları yönetiminin ele aldığı konuların büyük bir çoğunluğu, geleneksel personel yönetiminin de konuları arasında yer almakla birlikte, bu konuların ele alış biçimi ve benimsenen yaklaşım arasında önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Bu farklılıkların, daha çok; konuya algılama, içerik, anlayış, değerlendirme ve yaklaşım farklılığı olduğu söylenebilir. Bu farklılıklar şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışma ilişkileri açısından personel yönetimi muhalif bir tutum içinde iken İKY gelişimci ve işbirlikçidir.
- Yön verme konusunda personel yönetimi tepkici iken İKY etkin ve örgüt odaklıdır.
- Personel yönetimi örgütlenme ayrı-ayrı işlevler şeklinde bakarken İKY buna bütünleşik bir yapıda görmektedir.
- İş sahipleriyle ilişkilerde personel yönetimi, yönetimi söz sahibi görürken, insan kaynakları buna personeli de eklemektedir.
- Personel yönetiminde emir nitelikli değerler öncelikli iken, insan kaynakları

Yönetimde yöneticiler, sorunlar üzerinde duran, uyumlu ve çözüm yolları

öneren kişiler olarak görülmektedir.

- Personel yönetiminde uzmanlar düzenleyici role sahipken, İKY’de sorunlara duyarlı ve çözüm arayıcı konumda olmaktadır.

¹⁵ AYKAÇ, Burhan, age, s.36.

¹⁶ AYKAÇ, Burhan, age, s.36.

- Eylemci birimlerin personel yönetimindeki pasifliği İKY’de aktifliğe dönüşmektedir.
- Tüm çıktılar personel yönetiminde kategorileşmişken, İKY’de örgüt ihtiyaçlarıyla bağımlı değişik insan kaynakları sistemleri devreye girmektedir.
- Personel yönetiminde klasik hiyerarşik yapıda örgüt yönetiminin üstünlüğü söz konusu iken, İKY’de yönetimin ve personelin birlikte söz sahibi olduğu süreçlerden yararlanılmaktadır.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar¹⁷

Konular	Personel yönetimi	İnsan kaynakları yönetimi
Çalışanlarla ilişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve İşbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir, eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını örgütün gereksinimleriyle birleştirme

İKY'nin ele aldığı konuların çoğu, PY'nin de konuları arasında yer almakla birlikte, bu konuların ele alınış biçimi ve benimsenen yaklaşımlar arasında önemli farklılıkları bulunduğu görülmektedir. Bu farklılıkların, daha çok, konuyu algılama, içerik, anlayış, değerlendirme ve yaklaşım farklılığı olduğu söylenebilir.

¹⁷ AYTAC, Serpil, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Anlayışı Ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996,s.11.

1.2.4. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Benzerlikler

Yukarıda sıralanan ve tablolastırılan tüm bu farklılıkların yanında kuşkusuz bu iki kavramın arasında birtakım benzerlikler de bulunmaktadır. Bu benzerlikler şu şekilde özetlenebilir¹⁸:

- Her ikisinin de stratejisi, örgüt stratejilerinden kaynaklanmaktadır.
- Her ikisi de komuta yöneticilerinin personelin yönlendirilmesi ile ilgili sorumluluklarının bulunduğunu kabul etmekte ve komuta yöneticilerine bu sorumluluklarını yerine getirmede danışmanlık yapmaktadır.
- Her ikisi de bireye saygı, örgütsel ve bireysel gereksinimlerin dengelenmesi ve personelin maksimum yeterliliğe sahip olması için geliştirilmesi gibi konularda ortak düşünce yapısına sahiptirler.
- Her ikisinde de iş analizi, personel değerlendirme ve iş değerlendirme gibi teknik faaliyetler yerine getirilmektedir.
- Her ikisi de çalışma ilişkileri bağlamında yönetime katılma, örgütle bütünleşme ve iletişim konularında benzer felsefeleri benimsemişlerdir.

¹⁸ CAN, Halil , AKGÜN, Ahmet ,KAVUNCUBAŞI, Şahin: Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2001, s.27'den naklen, TORTOP vd, age, s.26); DEMİR, Nazmiye , BİRBİL, Dilek ATALAY, Nevda , YILDIRIM, Şevket: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Ankara, 2000, s.15-16.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇEVRESİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ETMENLER

İKY'nin işlev ve görevlerini gerçekleştirmesinde dikkate alınması gereken birçok çevresel etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerin çoğu birbirleriyle ilişkili ve bağımlıdır. Bu etmenleri iki grupta toplamak mümkündür iç ve dış çevre etmenleri.

1.3.1.Dış Etmenler

1.3.1.1.Yasalar Ve Diğer Mevzuatlar; devletin çıkardığı çeşitli mevzuatlar personel politikalarını tümüyle etkilemektedir. Her ne kadar personel yöneticisinin yapıp yapamayacağı eylemleri belirten çok sayıda yasal mevzuat bulunmakla birlikte yöneticiler bu gibi yasal konulara neleri yapabileceklerini gösteren yöntemler olarak bakmak yerine yetki alanlarını belirleyen sınırlayıcılar olarak görmektedirler. Bununla birlikte personel yöneticisinin uygulamalarında geniş esneklik alanları vardır. Personel yöneticisini etkileyen yasal kuralların bazıları şunlardır:

- İş kanunları
- Tüzük, kararname ve yönetmelikler
- Temel haklar ve insan hakları
- Toplu iş sözleşmeleri
- İki ve çok taraflı uluslar arası antlaşmalar ve uluslar arası çalışma sözleşmeleri

1.3.1.2. İşgücü; iş gücü piyasasındaki kişilerin sayısı ve özellikleri bir diğer dış etmendir. Bir örgütün personel gereklerini karşılama yeteneği büyük ölçüde kendine yararlı kişileri sağlayabilmesine bağlıdır iş gücü sayısı yada bunların yaş cinsiyet ve eğitim yönünden özellikleri kamu ve özel kesim örgütlerini çok Yakında ilgilendirmektedir.

1.3.1.3. Halk (toplumsal çevre); genel olarak İKY üzerinde büyük etkileri vardır. Özellikle özel kesim örgütlerinde halkın işletme faaliyetlerini artık sorgusuz-sualsiz benimsemelerini kabul etmek mümkün değildir. Son yıllarda çevre bilincinin büyük ölçüde gelişmesi sonucu halk gerek eylemleri gerekse oylarıyla sesleri duyurmaya başlamışlar ve bu konuda birçok yasanın çıkmasına neden olduğu gibi bazı girişimcilerinde geri adım atmasında başarılı olmuştur.

Son yıllarda gittikçe artan bir biçimde önem kazanan toplumsal sorumluluk kavramı örgütün vereceği kararların toplumun ilgi ve ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Elbette işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için kar etme kavramının temel amaç olması kaçınılmazdır ancak diğer yandan bir işletme toplumun ihtiyaçlarını karşılamada başarısız oluyorsa uzun dönemde varlığını sürdürmesi mümkün olmayacaktır. Özel kesimin toplumsal sorumluluk alanları arasında şunları sıralayabiliriz.

- Irk, renk, cinsiyet ve yaş ayrımı olmaksızın eşit iş ve eğitim imkânları sağlamak.
- Tüm toplum bireylerine yeterli miktarda iş ve kariyer yaratmak
- Fakirlikle savaşmak
- Nitelikli sağlık hizmetleri sunmak
- Çevreyi korumak
- Çalışanların iş yaşamlarının niteliğini sürdürmek

Bu sayılanlar tüm örgütlerin sorumluluğundadır ama İKY'yi ne derecede ilgilendirdikleri de ortadadır.

1.3.1.4. Sendikalar; işverene eşit koşullarda pazarlık gücü oluşturabilmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Gerek işletmelerin gerekse işçi çalıştıran kamu örgütlerin dış çevrelerini oluşturulur, çünkü örgütle ilişkileri üçüncü kişi niteliğindedir. Personel hak ve ayrıcalıklarının en temel temsilcileri olduklarından İKY'yi en fazla etkileyen grup sendikalaradır.

1.3.1.5. Pay Sahipleri; bir işletmenin karından pay alanlar yanı hissedarlar örgütün etkinliğiyle çok yakından ilgilidirler. Gerçi işletmeleri yöneten profesyonel yöneticilerdir ama bu yöneticilerin pay sahiplerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları kaçınılmazdır.

1.3.1.6. Müşteriler; bir örgütün dış çevresini oluşturan en önemli gruplardan biride o örgütün sunduğu mal ve hizmetlere yararlanan müşterilerdir. Örgüt için ürettiği mal veya hizmetin satışı örgütün yaşamını devam ettirmesi için çok önemlidir. Bu nedenle hizmet ettiği pazarı oluşturan müşterilerin eleştirilerine neden olacak personel politikalarından uzak durmak zorundadır.

1.3.1.7. Teknoloji; örgütsel karar vermeyi etkileyen en önemli etmenlerden birisi hızlı değişimler bilgisayar kullanımı ve otomasyonun artması hemen hemen bütün örgütlerin işleyişini etkilemiş ve değiştirmiştir. Yeni teknolojinin gereklerini karşılamak için yeni beceriler gerekmektedir. Bu becerilere sahip kişileri hemen bulmak zordur.

1.3.1.8. Ekonomi; personel faaliyetleri içinde bulundukları ekonomik durumdan da büyük ölçüde etkilenirler. Faiz hadleri, enflasyon, parasal politikalar hatta sermaye piyasasının örgütün personel faaliyetleri üzerine büyük bir etkisi vardır. Bu nedenle İK yöneticilerinin ekonomik faaliyet tahminlerinin kesinliği tartışılmalıdır ancak İK yöneticileri gayri safi milli hasıla, rekabet, işsizlik düzeyi ve üretkenlik gibi geleceğe yönelik ekonomik göstergeleri yakından izlemelidirler¹⁹.

¹⁹ www.smyo.karabuk.edu.tr 03.06.2009

1.3.2. İç Etmenler

1.3.2.1. Örgütün Görevi ve Amaçları; Bir örgütün görevi ve amaçları örgütün var oluş nedenidir. İki örgütü ele alalım bunlardan birincisinin amacı içinde bulunduğu endüstride önder olmak olsun buna karşılık ikinci örgüt daha tutucu bir büyümeyi amaçlasın. İlk örgüt amaçları gerçekleştirebilmek için yeni fikirleri destekleyen yaratıcı bir çevreye ihtiyaç duyar ve yüksek becerili personelin sağlanması işe alınması ve bunların sürekli eğitilmesiyle bunu gerçekleştirir.

1.3.2.2. Politikalar; Genel kurallar ve politikalar yöneticiye karar vermede ışık tutar. Yönetim amaçlarının başarılması için örgütün her işlevsel alanında politikalar belirler. İK yöneticisinin faaliyetlerini etkileyebilecek bazı politikaları şunlardır;

- Personele emir ve güvenli bir iş ortamı sağlamak
- Personelin yeteneklerinden en üst derecede yararlanabilmek için teşvik etmek
- Kalite ve miktar yönünden yüksek derecede iş başarısını sağlayacak ücret ve diğer yararlar sistemi geliştirmek
- Piyasadaki mevcut iş gücünden yararlanmada eşit istihdam imkanı tanımak
- Boş kadroların öncelikle iç kaynaklarından doldurmak
- Bu tür personel politikaları yöneticini günlük faaliyetlerine ışık tutar. Ancak uygulamada taktir hakkı yine yöneticininindir.

1.3.2.3. Örgütsel İklim; Örgütsel iklim bir örgütün psikolojik çevresi demektir. Örgütlerin iklimi çeşitlidir. Kapalı ve tehdit edici iklimin egemen olduğu örgütlerde kararlar üst makamlarca alınır ve bu durum astlarda güven duygusunun yok olmasına neden olur. Örgütte sır hâkim olduğundan çalışanların yaratıcı olmaları sorun çözme faaliyetlerine katılmaları yönünden güdüleme eksikliği vardır. Açık ve demokratik bir iklimde ise kararlar alt kademelerle birlikte alındığından güven duygusu gelişmiştir. Açık bir iletişim

sistemi vardır, bu da sorun çözme ve yaratıcılık yönünden güdüleyici olmaktadır. Bu tür bir iklimin örgütün iş başarısı üzerinde de önemli etkisi vardır. Bu tür uygulamalar İK yöneticisinin faaliyetlerini çok yakından ilgilendirmektedir.

1.3.2.4. İş Yaşamının Kalitesi; Son yıllarda insan kaynakları yönetimince büyük önem kazanan bir kavram iş yaşamının kalitesidir. Görevlerde çeşitlilik ve bağımsızlık sağlayacak biçimde yeniden düzenlemek, personele gelişme ve yenili yönünden daha fazla imkan sağlamak, kararlara katılma iş gurubu etkileşimlerini geliştirmek, gözetimi azaltarak kendi kendilerini yönetmeye ağırlık vermek ve genişletmek personel-yönetim iş birliğini teşvik etmek iş yaşamının kalitesini arttırma örnekleridir²⁰.

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

İKY, bir örgütün temel kaynaklarından biri olan ve örgütün diğer kaynaklarının verimlilik düzeyini de etkileme olanağı bulunan insan kaynağının yönetimi ile ilgili stratejik bir yaklaşımdır ve İKY örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları içermektedir²¹.

İnsan kaynakları yönetimi(İKY) yaklaşımının özellikleri aşağıda belirtilmektedir. Ne var ki, bu özellikler değişik örgütlerde değişik biçimlerde yaşama geçmektedir. Bunda, geçimsel (ekonomik) ve siyasal çevre koşullarının, endüstriyel ilişkiler atmosferinin ve ilgili ülkenin uygulamasının büyük rolü vardır. İKY yaklaşımı, ülkelerin kültürlerine, geleneklerine, örgütün ulus ötesi şirketlerin bir bölümü olup olmamasına, örgüt yapısına, teknolojilere, ürünlere ve pazarlara göre farklı biçimlerde uygulanabilmektedir²².

²⁰ www.smyo.karabuk.edu.tr 03.06.2009

²¹ DEMİR vd, age, s.17.

²² CANMAN, Doğan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Basım Yayım, Ankara,2000,s. 65.

Bu özellikler üzerinde dururken, bunların nasıl uyguladıklarına veya uygulanabildiklerine ilişkin bir dizi varsayım geliştirmek ve bunların doğruluğunu sınamak gereklidir. Bundan başka, örgütlerin, bir İKY kültürünün kapsamını belirlemeden önce bir dizi çekinceyi göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

İKYnin en tipik özelliklerine gelince, bu özellikler şunlardır:

- Tepe yönetiminin güdümünde bir etkinliktir.
- İKYnin yürütülmesinden sorumluluk, eylemci birim yöneticilerine aittir.
- Stratejik elverişliliğe olan gereksinme üzerinde durur. Başka bir deyişle, örgüt ve personel bütünleşmesini sağlamak, İKYnin amacıdır.
- Kapsamlı ve uyumlu bir yaklaşımı, istihdam politikaları ve uygulamaları için kabul etmiştir.
- Güçlü Kültürlere ve değerlere önem verir.
- Çalışanların tutumsal ve davranışsal özelliklerine büyük önem verir.
- Çalışma ilişkileri çoğulcu olmaktan ziyade tekçidir, kolektif olmaktan çok bireyseldir, düşük güvenden ziyade yüksek güven üzerinde durur.
- Örgütlendirme ilkeleri organiktir ve yerelleşmiştir. Esnek roller ve ekip çalışması önem taşır.
- Ödüller, performansa, beceriye ve yeteneğe göre farklılık gösterir²³.

Modern İKY öncelikle örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisini belirlemede söz sahibidir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması ve bunun sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulması konusunda etkin çalışmalarda bulunur. İKY, aktif iş gücünün yaratılması ve bu kaynağın en uygun değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu sürecin etkinliğini ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve sosyal atmosfer, ülkede var olan endüstri ilişkileri, kültür, gelenek, örgütün çok uluslu olup olmaması, örgütsel yapı ve yönetim anlayışları ile teknolojik gelişmeler belirlemekte ve İKY'nin özellikleri

²³ CANMAN,2000, age,s.66.

de bu sayılan unsurlardan etkilenmektedir. Bütün bu sayılanların ışığı altında İKY'nin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür²⁴:

- İKY, stratejik yönden elzem olan ihtiyaçlar üzerinde durur ve örgüt ile birey arasındaki bütünleşmeyi sağlamaya yöneliktir.
- İşletmede var olan örgütsel kültürün güçlendirilmesini sağlamaya dönük bir yaklaşıma sahiptir.
- Çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel etkinliğe ve birey mutluluğuna katkı sağlamasını amaçlayan bir yaklaşıma sahiptir.
- İKY, günümüzde yaşanan ve işletmelerin entropiye gitmelerine neden olan bilgi eskimesi ve değişime uyumsuzluk problemlerini ortadan kaldırmaya ve bireysel gelişimlerin sağlanmasına dönük bir yaklaşımdır.
- İKY, işletmede yaşanan her olayın merkezine insanı yerleştirir ve insan merkezli işlevleri yerine getirir.
- İnsan kaynakları yaklaşımı, İKY'nin önerdiği iç müşteri anlayışı ile çalışanlara yaklaşmakta ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanıp, verimliliklerinin arttırılacağı bir strateji geliştirmeye çalışmaktadır.
- Örgüt ilkeleri organik ve yerel bir niteliğe sahiptir, ekip çalışması ve esnek çalışma biçimleri önemslenmektedir. İKY, yapının gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışmaktadır.
- İKY, çalışanların ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir modeldir.
- Etkin bir kurumsal iletişimin sağlanabilmesi için bilgi akış sürecini düzenlemektedir.

Fındıkçı göre bu özellikleri şu şekilde toplamıştır:

1. İKY; felsefesi, teknik özellikleri ve uygulamalarıyla 1980'li yıllarda ortaya çıkmış; iş ilişkilerine farklı bakış açıları getiren ve insanı merkeze alan bir disiplindir.

²⁴ www.sosyalbil.selcuk.edu.tr 17.09.2009

2. İKY, örgütün en önemli kaynağı ve işin en önemli bileşeni olan insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkilerinin yanında onların iş tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım ve uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır. Böylece tüm çalışanların en uygun performans düzeyine ulaştırılmaları hedeflenilmektedir. Bu hedefi gerçekleştirmek için çalışanların örgüte ve işlerine uyumları, uyumsuzlukları, mutlulukları, mutsuzlukları, sorunları ve iş tatminleriyle de ilgilenilmektedir²⁵.
3. İKY yaşanan hızlı değişime, gelişme ve bilgi artışının örgütte ve öncelikli olarak bireylerde yol açtığı bilgi eskimesini önlemeye çalışarak, onların bireysel gelişimlerini teşvik etmektedir.
4. İKY'ni somuta indirgeyip tanımlamak oldukça güç bir iştir. Çünkü, bu disiplinin uğraşı alanı olan insan ve insan ilişkileri bir süreklilik göstermektedir. Bu yüzden, bu sürekliliğe bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşarak, her olayın kendi ortamı içinde ele alınması gerekmektedir. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın, İKY'nin temelinde çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi, yani koordinasyonu yer almaktadır²⁶.
5. İKY, örgütteki iş bölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çatışmalar, beklentilerle de ilgilenmektedir. İşgörenler ile örgütün farklı beklentileri ve menfaatleri değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarının sağlanmasına çalışılmaktadır.
6. İKY, örgütsel ortam içinde çalışanların arasındaki bağlılığın geliştirilmesi ve böylece örgütsel kültürün yerleştirilmesini de sağlamaya çalışmaktadır. Böylece örgütün sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirlenip, çalışanlar arasında paylaşılan, kabul gören görüşler oluşturmaya önem verilmektedir. Bu sayede örgütün kendisine has değerleri ve normlarının oluşmasına zemin

²⁵ FINDIKÇI, İlhami , İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999,s.18.

²⁶ FINDIKÇI, İlhami, age,s.19.

hazırlanılmaktadır. Zamanla oluşan örgütsel kültürün paylaşılması örgüte bağlılığı artıracaktır²⁷.

7. İKY'nin temel amacı parçalanarak şu şekilde belirtilebilir. İlki, bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun mesleki gelişimine katkıda bulunmak; ikincisi insan kaynaklarını örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde değerlendirmeye çalışmaktır.
8. İKY, örgütteki insan kaynaklarının motivasyonunu sağlamaya yönelik çalışmaları gerçekleştirerek, insana yönelik yönetim anlayışı ile örgütsel değişmeyi sağlamaya çalışmaktadır. Çünkü örgütsel değişimin itici gücü, insan kaynağının değişme hazır ve istekli olmasında yatmaktadır.
9. İKY, kurumsal ortamda insan ilişkilerini parça parça olarak değil bir bütün halinde incelemeye çalışır. Örgütün bütünü göz ardı edilmeden, ayrıntıları anlamaya ve incelenmeye çalışılmaktadır.
10. İKY, bilgi toplumu, post modern toplum, globalizasyon (küreselleşme), iletişim toplumu ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmalar da içermektedir. Çünkü dönüşümün temelinde insan ve onun dönüşümü yer almaktadır. Yani, örgütsel değişim için öncelikle kişilerin davranışlarında değişiklikler yapılması gerekmektedir²⁸.
11. Günümüz örgütlerinin hiyerarşik yapılanmasında gücün (erk) kaynağı da değişmiştir. Otoriteye dayalı yönetim, yönetsel pozisyonlar, görevler, roller tartışılır hale gelmiş, buna karşılık uzmanlık alanı, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği ön plana çıkmıştır. İKY örgütte bu işbirliğinin gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışmaktadır²⁹.
12. Günümüz insanı giderek daha çok bilgi işiyle uğraşmaya başlamıştır. Dolayısıyla çalışanların bilgi insanı olmaları gelecekteki örgütlerin yapısının

²⁷ FINDIKÇI, İlhami, age, s.19.

²⁸ FINDIKÇI, İlhami, age, s.20.

²⁹ FINDIKÇI, İlhami, age, s.21.

temel özelliği olacaktır. İKY, bu ortamı oluşturarak insan kaynağının yetiştirilmesine öncelik vermektedir. Bunu yaparken de bilgi insanın eseridir mantığından hareketle, insana saygı duyup, daha büyük önem vermiş ve bilgiyi değil insanı temel kaynak olarak almıştır³⁰.

1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Örgütler mal ve/veya hizmet üretebilmek için; personel, para, malzeme, yer ve zaman gibi kaynaklar kullanırlar. Bu kaynaklar arasında kuşkusuz en önemlisi İKY'nin de konusunu oluşturan personeldir. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, örgütte personelin ikame edilmesi mümkün değildir. Robotlar, cyborglar programlandıkları ölçüde insanların yapabilecekleri pek çok işi, insanlardan daha hızlı, daha güvenilir ve daha az hatayla yapabilirler. Ancak robotların programlarını yapanların ve onları yönlendirenlerin de insan olduklarını unutmamak gerekir.

Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır. Çağımızda kamu sektörü ya da özel sektör ayrımı yapmaksızın bütün örgütlerin müşteri, rekabet, değişim ve yeniliğe ayak uydurmaları zorunludur. Bunu sağlayabilecek tek kaynağın insan kaynağı olması, insan kaynağının örgüt için ne kadar önemli olduğunun göstergesidir. Yani, gerekli nitelikleri taşıyan insan kaynaklarına sahip olmayan kuruluşların nitelikli hizmet sunmaları, rekabet ortamında ayakta kalmaları, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları ve bunun için gerekli yenilikçiliği zamanında görüp uygulamaları mümkün değildir³¹.

İKY'yi önemli bir hale getiren güncel konular arasında aşağıdakiler belirtilebilir³²;

³⁰ FINDIKÇI, İlhami, age,s21.

³¹ TORTOP vd, age, s.12.

³² CAN vd, age, s.9-12; TORTOP vd, age, s.12-13, 19-21.

- İnsan kaynaklarının maliyeti
- Küreselleşme
- Değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı
- İşgücü çeşitliliği
- Beceri gereklerinde değişme
- Üretkenlik krizi
- Toplam Kalite Yönetimi
- Yetkilendirme
- Küçülme ve sayı azaltma

1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetimine daha genişlemiş bir içeriğe sahip olduğundan, işlevleri de daha ayrıntılı faaliyetler olarak ortaya çıkar. İnsan kaynakları yönetiminin insanı merkeze alma ve bir durum olmaktan çok bir süreç olarak görme eğilimi, işlevlerinin de bu paralelde şekillenmesine yol açmıştır.

İnsan kaynakları işlevinin amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Her şeyden önce, insan kaynakları politikasının ve temel ilkelerin ışığında işletmenin ihtiyaç duyduğu işgören açığının saptanması, buların bulunması, seçilmesi ya da işe alınması; bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde uygun olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi,
- Uygun görülen elemanların işe başlamadan önce işin gereklerine alıştırılması amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyumunun sağlanması,
- Son gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda, hem işle hem de işgörenin kişilikleriyle ilgili sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması,

- İş görenlerin bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi,
- İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözülmesi,
- En üstten en alta kadar bütün işgörenlerin ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi, “eşit işe eşit ücret “ ilkesi doğrultusunda iş analizleri, tanıtları ve iş değerlemesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi,
- İşgörelere sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, dinlenme ve tatil imkanlarının hazırlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önlemlerin alınması, lojman, kantin, taşıma, haberleşme kolaylıklarının sağlanması gibi çeşitli hizmet, teknik ve yöntemlerin uygulanması, denetlenmesi ve yönetici kesime danışmanlık yapılması³³.

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın, işletmedeki her birey, İKY'nin kapsamına girmektedir. İKY, bu kişilerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, kimi zaman emeklilik sonrası dönemde bile önemli roller üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır. İKY, bu görevini yerine getirirken temelde iki önemli amaç gütmektedir. Bunların ilki, örgütte görev yapan insanların bilgi, beceri ve yeteneklerini rasyonel biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak; ikincisi ise, örgütte görev alan personelin işten mümkün olduğunca tatmin olmasını sağlamaktır. İKY, bu iki amacı birlikte gerçekleştirebilmek için insan kaynağıyla üç açıdan ilgilenmektedir³⁴;

³³ AKYÜZ, Ömer Faruk, Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, 2001, İstanbul, s52–53.

³⁴ ÖĞÜT, Adem, AKGEMCİ, Tahir, DEMİRSEL, M. Tahir: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, SÜ SBE Dergisi, 2004, S.12, s.280; FİLİZÖZ, agm, s.162

- İnsan kaynağından yararlanma
- İnsan kaynağını motive etme veya isteklendirme
- İnsan kaynağını koruma

İnsan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaç bulunmaktadır.

Bu amaçlar şunlardır;

- Toplumsal Amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerde bazı sınırlamalar getirilebilir.
- Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir; o, sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır. Basitçe ifade edildiğinde, örgütün tamamına hizmet edecek bir birim mevcuttur. Bu birim, insan kaynakları birimidir.
- İşlevsel Amaç: Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.
- Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek. Eğer işgörenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, işgören performansı ve tatmini azalabilir ve işgörenler örgütü terk edebilirler³⁵.

İnsan kaynakları yönetiminin genel amacı, örgütün geleceği ile ilgilidir. Örgütün amaçlarına en etkili bir şekilde ulaşmasını sağlamak, belirlenen

³⁵ BİNGÖL Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Baskı, Beta Yayınları, 1998, İstanbul, s16.

hizmet kalitesini yakalamak, bu kalitenin devamlılığını sağlamak ve maliyetinin düşürülmesini hedefler³⁶.

1.4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu

Öğretide İKY'nin konusu hakkında tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. İKY'nin ele alması gereken konularda, farklı bilim adamları tarafından farklı görüşler öne sürülmüştür. Birkaç farklı bilim adamının görüşleri mukayeseli olarak incelendiğinde, İKY'nin konusunu aşağıdaki gibi sıralayabiliriz³⁷;

- Stratejik insan kaynakları planlaması
- Eşit istihdam imkanı sağlama
- İş analizi yapma
- İşe alma ve personel seçimi
- Eğitim ve geliştirme
- Personel değerlendirmesi
- Başarı değerlendirmesi
- Ücret ve terfi
- Personel sağlığı ve güvenliği
- Çalışma ilişkileri
- Sendikal faaliyetler
- Örgütsel çevrenin geliştirilmesi ve analizi
- İnsan kaynakları ile ilgili bilgi toplama ve değerlendirme
- Uluslararası PY

³⁶ YÜNCÜ, Hilmi Rafet, Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geri Bildirimin Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002, s13.

³⁷ TORTOP vd, age, s. 18-19.

1.4.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Örgütlerde insan kaynakları yöneticisinin yerine getirdiği beş ana işlev ve faaliyet vardır. Bunlar bir bakıma birbirini izleyen ve tamamlayan adımlar olarak gösterilebilir. Bu işlevler;

1. İnsan kaynakları ihtiyaçlarının planlanması

Bu işleve ilişkin faaliyetler;

- Örgütün kısa ve uzun dönemli insan kaynağı ihtiyaçlarını tahmini ve planlanmasını
- Gerek bireyin gerekse örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde işlerin içerdiği yetki ve sorumluluklarla, bunları başarmada gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri saptamak için iş analizlerinin yapılmasını kapsar. Bu tür faaliyetler diğer personel faaliyetlerini etkili bir biçimde yerine getirilmesinin temelini oluşturur.

2. Personel sağlama ve seçme,

Örgütün insan kaynakları belirlendikten sonra bunların uygun kişilerce doldurulması gerekir. Bu amaçla işe başvuracak adayların sağlanması ve bu adaylar arasından en uygun olanlarının seçimi gerekir. Bu süreç örgütün dışındaki adaylara yönelik olabileceği gibi örgüt içindeki adaylara da yöneliktir.

3. Personel değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi

Personel işe yerleştirildikten sonra personelin işini ne kadar iyi yaptığını belirlemek ve buna uygun ödül yapısını oluşturmak gereklidir. İyi çalışmama durumunda bunun nedenlerini bulmak ve ödül yapısını buna uyarlamak, eğitim ihtiyacını belirlemek ve gerekiyorsa güdüleme araçlarından yararlanma yoluna gidilir³⁸. Bu nedenle bu aşamada ilk olarak yapılacak faaliyetler

- Personel davranışını değerlendirme
- Bu davranış analiz ederek güdülemeyi kapsar

³⁸ www.smyo.karabuk.edu.tr 03.06.2009

4. Personeli ve iş ortamını geliştirme

Personel yönetiminin bu tür işlevleri

- Çalışanların yetenek ve başarılarını artırmaya yönelik eğitim ve geliştirme programlarını belirleme ve uygulama
- Çalışanların emniyet ve sağlıklarını en üst düzeyde tutacak fiziksel iş çevresini geliştirme
- İş yaşamının niteliği ve üretim geliştirme programları, yönünden iş çevresini geliştirme faaliyetlerinden oluşmaktadır.

5. Etkili iş ilişkileri ortamı yaratma ve sürdürme

Örgüt ihtiyacı olan personeli bulduktan sonra, onların hakkını vermeli ve örgütte kalmaları için gerekli koşulları yaratmalıdır.

Bunun için de çalışanlarıyla etkili iş ilişkileri ortamı yaratmak ve sürdürmek zorundadır. Bu anlamda

- Personele hakları tanınmalı ve saygı gösterilmeli
- Onların örgütlenme nedenleri ve biçimi kabul edilmeli
- Toplu pazarlık ve personel uyuşmazlıklarını gidermelidir

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

1.5.1. Tarafsızlık (Yansızlık) İlkesi

Yansızlık ilkesi, genelde siyasi amaçlı atamalardan korunmayı amaçlamaktadır. Yönetimin siyasi iktidarlara bağımlılığı ile özellikle kamu kesiminde bir sorun olarak karşılaşılmaktadır. Bu nedenle kamu kesiminde çalışanlara; siyasi partiye üye olma, seçim kampanyalarına katılma, siyasi amaçlı gazete çıkarma, memurluk dolayısıyla elde edilen bilgileri siyasi amaçlarla sızdırma gibi alanlarda çeşitli yasaklar ve kısıtlamalar getirilmiştir. Bu şekilde, kamu görevlilerinin yansızlığının sağlanması amaçlanmaktadır³⁹.

1.5.2. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi, "işe girmede ve yükselmede dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç gibi ayrılıkların dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye veya zümreye ayrıcalık tanınmaması" anlamına gelmektedir. Özellikle işletmelerde işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanımak; personelin bilgi, beceri, teknik donanım, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka kriterlere yer verilmemesini içermektedir. Kamu yönetimi söz konusu olduğunda; eşitlik ilkesinden, kamu hizmetlerine girmede her vatandaşın bu hakka sahip olması anlaşılmalıdır. Hizmete alınmada hizmetin gerektirdiği gerekçeli niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilmez, aynı niteliklere sahip kişiler arasında eşitlik söz konusudur⁴⁰.

1.5.3.Yeterlik (Yeterlilik - Liyakat) İlkesi

Liyakat, bir görevi başarı ile yapabilme gücü olarak tanımlanır; layık olma, hak ediş kavramını da içermektedir. Dar anlamda yeterlik ilkesi her görev için en yetenekli elemanın seçilmesidir. Geniş anlamda ise "etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve

³⁹ AYTAŞ, Sanem: Özelleştirme Sürecinde Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve T.C.Ziraat Bankası Örneği, GÜ SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s.85.

⁴⁰ AYTAŞ, agt, s.84; MERCİN, Levent: "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2005,C.4, S.14, s.131.

uygulamaların bütünü” demektir. Bu anlamıyla yeterlilik ilkesi ile yalnızca örgüte giriş değil, örgüte girdikten sonra da etkinliği sağlayıcı uygulamaları içerir. Örgüte girişte ve örgütte yükselmeye yalnızca işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve başarının dikkate alındığı bir sistem sağlanmalı; eşit ise eşit ücret anlayışı benimsenmelidir⁴¹. 657 sayılı DMK’da da benimsenen ilkelerden biri olan liyakat ilkesi, kamu hizmetleri yerine getirme görevinin ehline teslimi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle liyakat, kamu görevine girişin ve hizmet içinde yükselişin işe uygunluk ve performans ölçütüne bağlandığı, ücret ve diğer çalışma koşullarının, hizmetin etkinliliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir⁴².

1.5.4. Kariyer İlkesi

Kamu kesiminde kariyer ilkesinin anlamı, memurluğun bir meslek haline getirilmesine odaklaşmaktadır. Amacı, yetenekli kişileri memurluk hizmetine çekmek ve onları hizmette tutmaktır. Buna göre, yeterlik (liyakat) ilkesine göre en yetenekli kişileri hizmete almak yetmez, aynı zamanda bu kişilere hizmet içinde kariyer yapma olanağı da tanımak gerekmektedir⁴³.

1.5.5. Güvence İlkesi

Bu ilke, özellikle kamu görevlileri için geçerlidir. Kamu görevlilerinin, istenen verimlilik düzeyine ulaşabilmeleri için, ağır bir kusur işlemedikleri müddetçe işlerini ve buna bağlı haklarını yitirmemeleri temeline dayanmaktadır.

İlke kamu yönetimi alanında 2 şekilde görülebilir; bunlardan birincisi mevki güvencesi olup, belirli mevkilerden uzaklaştırılamama söz konusudur. Bu hak genel itibarıyla hakimlik ve öğretim üyeliği gibi bazı mesleklerle sınırlandırılmıştır. Hizmette kalma iş güvencesinde ise, kamu görevlilerinin kazanılmış hakları ile memurluk statülerinin korunması söz konusudur ve bu şekilde kamu görevlileri korumalı bir statüye tabi kılınmaktadırlar. Son dönemlerde gündemde bulunan sözleşme sistemi bu duruma istisna teşkil

⁴¹ YÜKSEL, age, s.21.

⁴² AYTAŞ, agt, s.83.

⁴³ TORTOP vd, age, s.68 (TUTUM, Cahit: Personel Yönetimi, Ankara, 1979’dan naklen, s.23)

etmektedir⁴⁴. Özel sektörde iş güvencesi ise, çalışanların güvenlik ihtiyaçlarının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Kişiler, hiçbir haklı neden bulunmuyorsa, ancak belli bir süre önceden haber verilmek suretiyle işten çıkarılabilirler⁴⁵.

Güvence ilkesinin, örgütsel bağlılığı artırması gibi faydalarının yanında; örgütün giderek kapalı bir sistem haline gelmesi ve önlenmesi güç bir bürokrasiye neden olması gibi sakıncaları da mevcuttur⁴⁶.

1.5.6. Sınıflandırma İlkesi

Sınıflandırma ilkesi'nin temel özelliğini, devletin, yürüttüğü kamu hizmetlerini ve bu hizmetleri ifa eden kamu görevlilerini hizmetin ve görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre gruplara ayırması oluşturmaktadır. Devletin, üstlendiği görevleri gereği gibi yerine getirebilmesi, görevlerin açık bir şekilde tanımlanmasına ve kamu görevlilerinde bulunması gereken niteliklerinin önceden belirlenmesine bağlıdır. Görev ile hizmet arasındaki ilişki ise sınıflandırma ile kurulacaktır⁴⁷.

Söz konusu ilkenin yararları şu şekilde sıralanabilir⁴⁸:

- Sınıflandırma, kamu görevlilerinin maaş rejimlerini düzenleyen bir gruplandırma değildir. Öncelikli amacı, kamu hizmetlerinin daha başarılı ve etkili bir biçimde yerine getirilmesini sağlamak amacıyla, personelin haklarını, yükümlülüklerini ve hizmet koşullarını düzenlemek ile bunlarla ilgili güvenceleri ortaya koymaktır.
- Devletin ekonomik ve sosyal görevlerini yerine getirebilmesi bakımından başarılı bir sınıflandırma sistemine ihtiyacı vardır.
- İlkenin uygulandığı personel rejimlerinde hizmetlerin yerine getirilmesi için gerekli personelin temini ve bunların kadrolara yerleştirilmesi kolaylıkla gerçekleşmektedir.

⁴⁴ TORTOP vd, age, s.71.

⁴⁵ TORTOP vd, age, s.71.

⁴⁶ YÜKSEL, Öznur: İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara, 1997, s.25.

⁴⁷ CANMAN, age, s.24.

⁴⁸ TUTUM, age, s.23'ten naklen TORTOP vd, age, s.69.

- İlkenin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi, iyi bir sınıflandırma planı ve uygulamasını gerektirmektedir. Nitelikleri aynı olan hiyerarşik grupları bir arada toplama aynı zamanda kariyer ilkesinin uygulanmasını da kolaylaştırmaktadır.
- Kamu görevlileri için yeterli ve düzenli bir ücret rejiminin geçerli olabilmesi için iyi bir sınıflandırma sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.5.7. Bilimsellik İlkesi

İKY çalışmalarının dayanağını oluşturacak başlıca güç bilimsellik olmalıdır. İKY alanındaki bilgi ve beceriler oldukça gelişmiş durumda olmakla birlikte, bu konuda çalışmalar hızlı bir şekilde sürmektedir ve tüm bu çalışmaların bilimsellik ilkesine uygun olarak izlenmesi yerinde olacaktır. Dolayısıyla da bilimsellik, İKY çalışmalarını yönlendiren ve belirleyen önemli bir ilkedir. Öyle ki eleman seçiminden performans belirlemesine, psikoteknik uygulamalardan örgütsel kültürün pekişmesine ilişkin çalışmalara kadar bütün uygulamaların bilimsel ilkelere ve araştırma verilerine dayanması gereklidir. Aksi durumda, yapılan her çalışmanın tartışmaya ve şüpheyeye açık olması söz konusu olabilmektedir⁴⁹.

1.5.8. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

Bu ilke gereğince çalışanlara adil ve yeterli ücret ödenmesi gerekmektedir. Yeterli ücretin sağlanmasında da sadece ekonomik zorluklar değil, ülkenin sosyal yapısı ve refah devleti anlayışının gerekleri de göz önünde bulundurulmalı ve çalışanların satın alma güçlerindeki değişiklikler dikkatle takip edilmelidir⁵⁰.

Adil ve yeterli ücret belirlenirken 3 temel ilkeye göre hareket edilmelidir⁵¹:

- Ücret, yapılan işe göre ödenmelidir.

⁴⁹ FINDIKÇI, İlhami: İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2000, s.63; MERCİN, agm, s.131.

⁵⁰ TORTOP vd, age, s.70.

⁵¹ CANMAN, age, s.38.

- Eşit değerlerde iş yapanlara eşit ücret ödenmelidir. Buna göre, örgütsel amaçlara en çok katkıda bulunana, işe en yüksek ücretin ödenmesi, bu ilkenin uygulanmasının özünü oluşturmaktadır.
- Ücretler, piyasa ücretleriyle karşılaştırılabilir olmalıdır.

1.5.9. İnsana Saygı İlkesi

İnsana ilişkin tüm işlerde, alınan tüm kararlarda ve çalışmalarda insana saygının temel esas olarak benimsenmesi çalışma koşullarının vazgeçilmez bir kuralını oluşturmaktadır. Bu vazgeçilmez kuralın İKY açısından önemi kuşkusuz çok daha büyüktür. Çünkü İKY’de yapılan çalışmaların tamamı insana yöneliktir: İşe başvuran adayların seçimi, adaylarla görüşme yapılması, eğitim çalışmaları, performans değerlendirmesi, terfi vs. Dolayısıyla insan kaynakları ile ilgili tüm çalışmalarda insana saygının temel ilke olarak göz önünde bulundurulması elzemdir⁵².

1.5.10. Hizmet İçi Eğitim İlkesi

Hizmetlerin devamlı olarak değişmesi, değişen ve gelişen toplumsal ihtiyaçlara uydurulması, bu hizmetleri ifa eden personelin de bu değişikliklere ayak uydurması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Personelin yetiştirilmesi, verimliliklerinin artırılması ve ileride ortaya çıkacak görevlere hazırlanmaları bağlamında, hizmet içi eğitim, modern personel rejimlerinde çok önem atfedilen bir konudur⁵³.

1.5.11. Uzman Kişilere Başvurma İlkesi

Yöneticiler, yerine getirdikleri hizmetleri uzman sayılan kişilerle yakın bir ilişki içinde yerine getirmelidirler. Yukarıda değinilen sınıflandırma ilkesi sonucu, uzmanlık ve deneyim isteyen kadroların bu bilgiye ve deneyime sahip olan kişilerce doldurulması ve yönetici kadroların belirtilen kişilerle

⁵² FINDIKÇI, age, s.59; MERCİN, agm, s.131.

⁵³ TORTOP vd, age, s.71.

uyum içinde ve onların tavsiyelerini dikkate alarak hareket etmeleri gerekmektedir⁵⁴.

1.5.12. Halef Yetiştirme İlkesi

Bu ilke uyarınca, her bir yöneticinin, astlarından birini, geçici ya da sürekli olarak kendi yerini doldurabilecek şekilde yetiştirmesi gerekmektedir. Bu ilke, daha sık olarak özel sektörde görülen ancak çok sık uyulmamasına rağmen etkili olabilecek bir İKY ilkesidir. Bu ilkeye uyulması durumunda, özellikle yönetimde istikrar ve örgütsel verimlilik konularında artış sağlanabilmektedir⁵⁵.

1.5.13. Yönetimi Geliştirme İlkesi

Dinamik bir kavram olması nedeniyle, yönetim, gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde gelişmeye sürekli açık durumdadır. Özellikle üst yönetim, gelişmeyi sağlayabilmek için eğitim çalışmaları yaptırmalı, teşvik edebilmek için de her türlü önlemi almalıdır. Bu ilkeye uygun davranarak ilgili mekanizmaları ve stratejileri geliştirebilen örgütler, küreselleşmenin neden olduğu, hızlı değişimin yaşandığı ve sert rekabet koşullarının görüldüğü günümüz şartlarına kendilerini daha kolay uyarlayabileceklerdir⁵⁶.

⁵⁴ TORTOP vd, age, s.71 (AKGÜNER, Tayfun: Kamu Personel Yönetimi, İstanbul, 2001'den naklen, s.19-28)

⁵⁵ TORTOP vd, age, s.72.

⁵⁶ TORTOP vd, age, s.72.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

2.1.PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME TANIMLARI

2.1.1.Performans Tanımı: Örgütlerin kuruluş amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmektir. Varlıklarını sürdürebilmeleri de buna bağlıdır. Bu hedeflerini gerçekleştirebilmek için, maddi üretim unsurları yanında, nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Genel olarak örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de, işgörenlere verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, özellikle günümüz örgütlerinde performans, performans yönetimi ve performans değerlendirmesi kavramlarının hızla önem kazanmasına yol açmıştır⁵⁷.

Yabancı kökenli bir sözcük olan performans, Türkçeye “edim” olarak çevrildi. İnsan kaynakları yönetimi açısından edim, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir. Edim kavramına ilişkin olarak, “performans değerlendirmesi” bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun (başarının) karşılaştırılmasıdır⁵⁸.Performans sözcüğünde bir ölçülebilirlik vardır.

Performans asıl olarak başarıyı ifade eder ve sayısal verilerle belirtilir⁵⁹. Performans başarı derecesini tanımlayan bir kavramdır.

Performans, bir işi yaparken çalışanın o işi hangi başarı derecesinde yaptığını ifade etmektedir. Kelime başarı derecesini içerdiği için, hem başarıyı hem de başarısızlığı ölçer. Performans= Başarı/başarısızlıktır⁶⁰.Genel kabul gören tanıma göre performans, bir işi

⁵⁷ ÇALIK Temel, Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık , Ankara, 2003,s.7.

⁵⁸ AÇIKALIN, A. , İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi, Pegem Yayıncılık, 1.Basım, Ankara, 1999,s.102-104.

⁵⁹ AKALIN, T.Tamer:”Şimdi Moda Performans” ,İdarecinin Sesi, 107,(Kasım-Aralık, 2004),s.44.

⁶⁰ÜLSEVER, Cüneyt: XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi,Om Yayınevi, İstanbul, 2003,s.95.

yapan bir bireyi, bir gurubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır⁶¹.

Performans kavramı, en geniş anlamı ile “belli bir amaca ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyet sonucunda ortaya çıkan, sayısal olarak ve kalite açısından ortaya koyan bir kavramdır⁶².

Performansın belirlenebilmesi için gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Sonuçların değerlendirilmesi performans yönetiminin amaçları arasında yer alır. İşgörenlerin firma hedeflerinin gerçekleştirilmesine sağladığı katkının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, performans yönetiminin konusunu oluşturur. Performans yönetimi sürecinde, değerlendirilen dönem içinde bireylerin gösterdikleri performans sonuçlarının yanında, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri ile daha iyi bir performans gösterilmesi için gerek duyulan eğitim ihtiyaçları gibi sonuçlar da elde edilir⁶³.

2.1.2. Performans Değerlendirme Tanımı: Bazı kaynaklarda “işgören değerlendirmesi”, “başarı değerlendirme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi”, ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılan “performans değerlendirme”, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısı saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir⁶⁴.

Bir başka bir tanıma göre performans değerlendirme, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir organizasyonun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle, hedefe varma derecesinin, nicel ve

⁶¹ BAŞ, Melih ve ARTAR, Ayhan, İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü Ve Değerlendirme Modelleri, MPM Yayınları, Ankara, 1991, s.13.

⁶² AKAL, Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1998, s.1.

⁶³ TEKİNLER, Zeynep, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Tekel Genel Müdürlüğü Örneği, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2006, s.45.

⁶⁴ AKYÜZ, Ö. F., Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, 2001, İstanbul, s.82.

nitel olarak anlatımıdır⁶⁵. Genel anlamda performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür⁶⁶.

Performans değerlendirme, performans yönetiminin en işlevsel boyutları arasındadır. Yapılan değerlendirme sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır.

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmesi son derece önemlidir⁶⁷.

Performans değerlendirme ile ilgili olarak literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar, biçim yönünden farklılıklar göstermekle birlikte amaç ve içerik yönünden benzerlikler taşımaktadır.

Performans değerlendirme “örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir⁶⁸” Diğer bir tanıma göre performans değerlendirme “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç” olarak tanımlamaktadır⁶⁹.

⁶⁵ KAHRAMANOĞLU,S., Kamu Yönetiminde Performans Denetim , T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Uzmanlık Tezi , Tez Sıra No:53, Ankara,2000, s.137.

⁶⁶ YÜCEL, R., İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, 1999, s.110.

⁶⁷ BAYRAM, L., Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif :360 Derece Geribildirim , Sayıştay Dergisi , Sayı :62 Temmuz-Eylül , Yıl:2006, s.48-49.

⁶⁸ FINDIKÇI, İ.,İnsan Kaynakları Yönetimi,Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul ,1999,s.297.

⁶⁹ BARUTÇUGİL, İsmet, Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, İstanbul,2002, s.180.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesi şeklinde ifade edilebilecektir.

Performans değerlendirmesi, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren, ölçen, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir⁷⁰.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır. Çünkü bir anlamda performans değerlendirme süreci personelin istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği vb. birçok değişken üzerinde geribildirim sağlamaktadır⁷¹.

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Bu süreçte, özellikle değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli ilkeler olarak ortaya çıkmaktadır⁷².

Performans değerlendirme, çalışanların daha iyi tanınmasında bir araçtır. Eğer çalışanları nelerin motive ettiği belirlenebilirse, onlardaki gizli potansiyel keşfedilebilir. Bu durum ise çalışanların bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır⁷³.

⁷⁰ ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:248, İstanbul, 1991, s.220.

⁷¹ AYTAÇ, A. , 360 Derece Performans Değerlendirme, Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi. Yıl: 4, sayı: 41,2003,s.61.

⁷² AYTAÇ, A, agm,s.61.

⁷³ (www.kalder.org.tr/preview_content.asp). 12.07.2009

2.2.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ:

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalarıdır. Etkinlik düzeyini ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans ve başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Ancak sübjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir⁷⁴.

Performans değerlendirmesi, birçok insan kaynakları kararına temel teşkil ettiği için çalışanlarla ilişkilerde eşitlik ve adalet getiren önemli bir yönetsel süreçtir. Bununla birlikte, performans değerlendirmesi, ,personel yönetim sürecinin en tartışmalı konularından bir tanesidir⁷⁵.

Performans değerlendirmesi aslında bireyi odak noktası olarak seçmektedir. Örgütte değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesi de bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilmektedir⁷⁶.

Bir örgütte verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarından esaslar

⁷⁴ KAVUZLU, Funda, Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi,2007, s.7.

⁷⁵ BATTAL, Turgay, Performans Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara,1996,s.28.

⁷⁶ ÖZSOY, Orkun, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara,2005,s.3.

belirlemek bakımından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır⁷⁷.

Performans değerlendirme, performans yönetiminin en önemli boyutudur. Örgütle ilgili yönetsel kararların alınmasında, örgütün işletilmesinde, performans değerlendirme sonuçları önemli bir kaynak oluşturur. Bu bağlamda performans değerlendirme yönetimlerinin, örgüt yöneticileri açısından bilinmesi ve bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, etkili örgütler olma açısından çok önemlidir⁷⁸.

2.2.1. Personel Açısından Önemi

Performans değerlendirmesi her şeyden önce, çalışanların iş başarı hakkında ki bilgilenme ihtiyacını karşılar. Çalışanlar bir işi yaparken nasıl yaptıklarını başkalarından öğrenmek ister⁷⁹. İnsanların psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bilgilenme ihtiyacı, kendine güvene, çalışmalarda değişiklik yapılmasına olanak tanır ve bireylerin kendilerini geliştirebilmelerini sağlar⁸⁰.

Performans Değerlendirmesinin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini büyük ölçüde değerlendirmenin niteliği belirlemektedir. Çalışanlardan üstün başarı gösterenlerin belirlenmesi, bireylerin kendi çabalarının karşılığının aynı performansa ulaşmayan diğer çalışanlara dağıtıldığı kaygısına düşmelerini engeller⁸¹. Çalışanların her şeyden önce çalışmalarının karşılığını görmek istedikleri, başarılı ile başarısız arasında bir ayrım gözetilmesini isteyip bekledikleri göz ardı edilmemelidir⁸².

⁷⁷ ÖZSOY, Orkun, agt, s.3.

⁷⁸ HELVACI, M. Akif, Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2002, 35,(1-2), s.155.

⁷⁹ EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul,2001,s.213.

⁸⁰ FINDIKÇI, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın, 5.Baskı, İstanbul, 2003,s.299.

⁸¹ AÇIKALIN, Aytaç, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara,1996,s.122.

⁸² CANMAN, Doğan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara,2000,s.163.

Performans değerlendirmeleri, çalışanlarla işverenin önemli iş konularını tartışabilmeleri için fırsat sağlar. Bir organizasyonda çalışan bireylerin yetenekleri birbirinden farklıdır. İyi bir performans değerlendirmesi, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurur ve performansı kesin bir biçimde ölçmek için özel ve nesnel standartları bir arada kullanır⁸³.

2.2.2.Örgüt Açısından nemi:

Performans lm ve denetim sistemleri, işletme yönetiminde büyük önem taşır. Özellikle işletmelerin rakipleriyle yarışarak yaşamlarını sürdürme ve büyümeleriyle ilgili sorunlarda yönetime yol gstericidir⁸⁴.

Örgütün verimli çalışmasını sağlamak için hizmetin gerekli kıldığı nitelikte eleman seçimi, çalışmakta olan personelin kendini geliştirebilmesi için eğitim imknının sağlanması ve başarılı elemanların terfi ettirilmesi, yani yetki ve sorumluluğu daha fazla olan görevlere getirilmesi gereklidir. Bunun için de herkesin yeterlilik derecesinin değerlendirme işlemi ile ortaya konması büyük önem tařımaktadır⁸⁵.

Bir örgütün amacını gerçekleştirip gerçekleştiremediği, insan gücü kaynağının, amacın gerçekleştirilmesi yönündeki çabasıyla yakından ilgilidir. Birey ve örgütün bütünleşebilmesi için bireyin, organizasyonun amaçlarını, kendisinin bu amaca katkısının ne olması gerektiğini ve karşılığında ne elde edeceğini bilerek çalışması gerekir⁸⁶.

Örgütün sahip olduğu insan gücünü kaynağını, örgüt amaçlarını gerçekleştirme çabası içine iten faktör, personelin, deęerlendirilmesidir⁸⁷.

⁸³ KAVUZLU, Funda, agt, s.8.

⁸⁴ AKAL, Zuhaf, İşletmelerde Performans lm ve Denetim: Çok Yönlü Performans ve Göstergeleri, M.P. M. Yayınları NO. 473, Ankara, 1992, s.1.

⁸⁵ TORTOP, Nuri, Personel Yönetimi, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, 1992,s.129.

⁸⁶ BERBEROğLU, N. Güneş, İşletmelerde Organizasyon –Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama Kariyer Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi, XXIV,1,Mart, 1991,s.138.

⁸⁷ AYKAÇ, Burhan, Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1986, s.23.

Örgütler için önemli bir amaç olan verimlilik, sadece teknoloji ve sermayeye bağlı değildir. Örgütün sahip olduğu insan kaynağı diğer kaynakların verimliliğini de belirleyen temel unsurdur. Bu nedenle, çalışanların kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediğilerinin değerlendirilmesi örgütler için aynı zamanda bir zorunluluktur⁸⁸. Amaca ulaşma çabasında tüm çalışanların katkılarının belli edilmesi örgütler için büyük önem taşır. Çalışanlar hakkında verilecek kararları, her bir çalışanın örgüt amaçlarına ulaşma derecesi belirlemelidir.

2.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Performans değerlendirmesi, çeşitli evrelerden geçerek günümüze kadar gelen, kurumların vazgeçemedikleri önemli bir yönetim aracıdır. Performans değerlendirmesinin tarihini incelediğimizde ilk performans değerlendirmesinin İskoçya'da Robert OWEN adında bir işveren tarafından 18.yy da işçilerine uyguladığını ve bu uygulama neticesinde kayıtlar tuttuğunu görüyoruz. Bundan başka General CASS'ın orduda 1800'lü yıllarda yaptığı değerlendirmelerin günümüze kadar ulaşan ilk performans değerlendirmeleri olduğu görülmektedir⁸⁹.

Kurumlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir:

Birinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

⁸⁸ BİNGÖL. Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2003, s.276.

⁸⁹ BATTAL, Turgay, agt,s.112.

Türkiye'de konuyla ilgili uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin Türkiye'de yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir⁹⁰.

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin/yaklaşımların sayısının artması sonucunda, kurumlar etkinlikle kullanabilecekleri tekniği/yaklaşımı seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme kavramını, sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturtmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan kurumlar, giderek diğer kurumsal sistemlerle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına girmişlerdir⁹¹.

2.4.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI:

Birçok örgüt ve kurum terfi ve ödüller, ücret artışı, gelişim ve eğitim, atamalar, tazminat, danışmanlık, maaş kararları ve geri besleme gibi farklı amaçlar için performans değerlendirmesini kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmesi yapılmasının iki temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir ki bu bilgi yönetsel kararlar(ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi vb.) aşamasında gerekli olmaktadır. İkinci amacı ise çalışanların iş tanımında ve analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim

⁹⁰ MEYVECİOĞLU, Ayet, Performans Yönetimi, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara,1999,s.3.

⁹¹ UYARGİL, Cavide, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul,1998,s.121.

sağlamaktır⁹². Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olur⁹³.

Performans değerlendirmesindeki diğer bir amaç ise, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve performanslarını ödüllendirmek, eksikliklerini gidermesine olanak hazırlamak olmakla birlikte, örgütteki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil ; örgütsel amaçların çalışanlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenmek derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir⁹⁴.

Değerlendirmeler performansın derinlemesine incelenmesine ve diğer performans araçlarının etkinliğinin bağımsız olarak değerlendirilmesine imkan sağladıkları için önemlidir. Bu nedenle yapılacak değerlendirmelerin bir amacı olmalıdır.

Performans değerlendirmesinin temel amacı; bireysel başarının, standart ölçütler aracılığıyla doğru biçimde ölçülmesi, çalışanlara bu konuda bilgi verilmesi ve bireysel başarının geliştirilerek örgütsel başarının artırılmasıdır⁹⁵.

Bugün performans değerlendirmesi, örgüt ve yönetimi geliştirme çabalarının önemli bir yönünü oluşturmakta, bireysel ve örgütsel verimliliği artırmanın amaçlarından biri olarak düşünülmektedir⁹⁶. Bu kapsamda, değerlendirme ile çalışanların kendilerine verilen görevlerin başarıma düzeyleri ortaya çıkarılmış olacağından, iş görenle yeteneklerine uygun görevler verilerek, iş ve işgören uyumu sağlanabilmektedir.

⁹² SEYİDOĞLU, Ali Oktay, 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Askeri Okullarda Uygulanabilirliğine Ait Bir Model Önerisi, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara, 2006, s.9. (PALMER, Marget J. Ve Kenneth T. WINTERS, İnsan Kaynakları , (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.66.

⁹³ HELVACI, M. Akif, agm, s.159.

⁹⁴ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.160.

⁹⁵ UYARGIL, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:262, İstanbul, 1994, s.3.

⁹⁶ DİCLE, Ülkü, Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi, Türkiye Uygulaması, ODTÜ Yayını, Ankara, 1982, s.16.

Değerlendirme bireysel ve örgütsel amaçların bütünlüğünü sağlamayı amaçlamaktadır. Değerlendirme işgörenlere örgütün kendisinden neler beklediğini, neyin değerli, neyin doğal olduğunu göstermenin önemli bir aracıdır⁹⁷.

Örgütün sahip olduğu kültür, işe alınan bireylere zaman içinde öğretilir. Yapılan değerlendirmeler sonrasında bireyin örgüt kültürüne ne ölçüde uyum sağladığı, bireysel ve örgütsel amaçların ne denli bütünleştiği ortaya çıkarılır. Değerlendirme sonucunun, işgörenlerin örgüte hâkim olan normlara uyum sağlamadığını göstermesi durumunda, gerekli önlemler alınır ve işgören iyi olan ve olmayan yönleri hakkında uyarılır. Bu yönüyle değerlendirme aynı zamanda yönetim ile işgören arasında önemli bir iletişim aracıdır⁹⁸. Organizasyonlarda böyle bir değerlendirme çalışmasına zorlayan nedenler ya da değerlendirmeden beklenen amaçlar şöyle sıralanabilir⁹⁹:

- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli elemanlar seçmek,
- İş görenin işine son vermek veya bulunduğu durumun yeniden gözden geçirilmesi bakımından Başarsız olanları seçmek,
- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İş görenin eğitim gereksinmesini saptamak,
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek ekip çalışmasını arttırmak,

⁹⁷ BİNGÖL. Dursun, age,2003, s.278.

⁹⁸ BİNGÖL. Dursun, age,2003, s.278.

⁹⁹ SABUNCUOĞLU, Z., Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler, VII. Baskı, Bursa, 1994, s.165-166.

- Yönetici ile işgören arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- İş görenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- İş göreni, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak,

Bu amaçlara hizmet edebilmesi için performans değerlendirme sonuçlarının nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik olması ve iş görenlerin bilgilerine açık bulunması gerekmektedir¹⁰⁰. Ayrıca performans değerlendirme sistemi adil, geliştirici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli, güvenilir, sürekli, kapsamlı, olmalıdır ve iş görenin katılımına olanak sağlamalıdır¹⁰¹.

2.4.1.Örgütsel Amaçlar:

- 1.İşe yerleştirme, yükseltme, ücret artışı, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli işgören işlev ve uygulamalarına ilişkin ihtiyaç duyulan bilgi ve ölçütleri sağlamak,
- 2.Örgüte uygulanacak etkin bir denetim sisteminin temelini oluşturacak nesnel ölçütlerin geliştirilmesini sağlamak,
- 3.İş görenler hakkında gelecekte yararlanılmak üzere çeşitli bilgilerin birikimini sağlamak,
- 4.Örgütün genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak,
- 5.Örgüte eğitim gereksinimlerinin saptanmasında uygulanan eğitim programlarının değerlendirilmesinde yardımcı olmak,
- 6.Örgütün iş gücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler sağlamak,

¹⁰⁰ YÜKSEL, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 1998, s. 163.

¹⁰¹ CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi , Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 2001, s. 165-166.

7.Örgütün çeşitli birimlerinin ve alt birimlerinin başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,

8.Daha etkin iş gücü politika, plan ve programların, işe alma yükseltme ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak,

9.Etkin bir bilgi bankasının geliştirilmesine ve iletişim ağının kurulmasına katkıda bulunmak,

10.İş görenlere amaç ve yaptıkları işe anlam kazandırarak, gönül gücünün, işten elde edilen doyumun, verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesine olanak sağlamak¹⁰².

2.4.2.Kişisel Amaçlar:

1.Yöneticilerin önyargılardan arınmalarını, kararlarını nesnel ölçülere dayandırmalarını ve tarafsız davranmalarını sağlamak,

2. İş görenlere ne denli başarılı olduklarına dair geri besleme sağlamak.

3. Kişinin başarı gereksinmelerini ve işten sağlanan doyumunu arttırmak .

4 Kişilere hatalı ve eksik yönleri göstererek, kendi kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak.

5.Amaçları açık ve ölçülebilir bir biçimde ortaya koyarak, iş görenleri kendi kendilerine yön verme ve denetleme olanağına kavuşturmak .,

6. Çalışanların yönetime katılmalarını sağlamak¹⁰³.

¹⁰²ESKİCİ, Ercan, Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sisteminden Memnuniyet Düzeyleri Ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara, 2005,s.10.

¹⁰³ESKİCİ, Ercan, agt,s.11.

2.5.PERFPRMANS DEĞERLENDİRMESİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Beklenen yaraları sağlaması ve etkili sonuçlar vermesi açısından değerlendirme sisteminin bazı özelliklere sahip bulunması zorunludur. Performans değerlendirmesinde bulunması gerekli olan belirgin özellikler aşağıya çıkarılmıştır.

2.5.1. Adillik

Tüm çalışanları aynı performans düzeyinde göstermesi değil; gerçek performans farklılıklarını ortaya çıkarılması ile sağlanır¹⁰⁴.

Çalışan çalışanın değerlendirme yönteminin adil olmadığı kanısında taşıdığı şüpheler örgütleri çeşitli sorunlarla karşı karşıya getirebilir. Adil olmayan bir sistem, yanlış, güvensiz, tartışmaya açık sonuçlar yaratmakta, bu durum personelde tatminsizliğe ve istenilmeyen davranışların ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

2.5.2. Ayırt edicilik

Başarılı ve başarısız çalışanın performans değerlendirme yöntemi ile ayırt edilmesi olarak tanımlayabiliriz¹⁰⁵. Yapılan değerlendirme neticesinde eğer tüm personel aynı sevide başarılı olduğu tespit edilirse performans değerlendirmenin bir manası kalmamakla birlikte ortaya çıkan sonuçlar ücret artışları, primler ve ödüllerin dağıtılmasında dayanak teşkil ettiğinden adaletli bir dağılım sağlanamaz.

¹⁰⁴ CAN, Halil, A. AKGÜN ve KANUNCUBAŞI, age,2001, s.171.

¹⁰⁵ ALDEMİR, M. Ceyhan ve başk. Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 1993, s.27.

2.5.3. Geçerlilik

Değerlendirme neticesinde elde edilen sonuçların kişilerin gerçek başarısını yansıtabilme derecesi olarak tanımlanır¹⁰⁶. Değerlendirmeyi yapacak kişiyi eğiterek, değerlendirilecek kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi yaparak, değerlendirme için daha fazla vakit ayırarak ve bunun sonucunda değerlendirme hatalarını azaltarak geçerlilik artırılabilir.

Geçerliliğini arttırmanın en etkili yolu; değereleenecek niteliklerin çok açık ve kesin biçimde tanımlanması ve bu tanımlara uygun değerlendirme araçlarının geliştirilmesidir¹⁰⁷. Geçerliliğin bir diğer yönü de değerlendirmenin örgüt amaçlarına uygun, yönetimce anlaşılır ve kullanılır olmasıdır¹⁰⁸.

2.5.4. Geliştiricilik

Personele kendini geliştirmesi yönünde gerekli veriler sağlanmalıdır. Performans değerlendirme sisteminin verimliliği artırma yanında, çalışanın gelişme ve yetkinleşmesi için de yol gösterici olması beklenir. Performans değerlendirmesi, bu ise değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilmesi ve açıklanması ile olanaklıdır. Eğer personel performans değerlendirmesi bu tür bir nitelik taşımıyorsa; personel, performans değerlendirme sürecini; yapılması gerektiği için yapılan bir işlem gibi görebilir¹⁰⁹.

2.5.5. Güvenilirlik

Performans değerlendirmede belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında

¹⁰⁶ ERDOĞAN, İlhan, age, s.221.

¹⁰⁷ ATİK, Hüseyin, İnsan Kaynakları Yönetiminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Etkin Bir Şekilde Uygulanması İçin Yapılması Gereken Bilimsel Çalışmaların Tespit Edilmesi, Bunlardan Subay Sicil Sisteminin İnsan Kaynaklarını Verimli Çalışmaya Yöneltilip Yöneltilmediğinin İncelenmesi, Harp Akademileri Komutanlığı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005, s.40.

¹⁰⁸ AKSÜT, Nihat, Örgütlerde Başarım Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas, 1998,s.37.

¹⁰⁹ SEYİDOĞLU, Ali Oktay, agt, s.15.

bir kişiyi birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılıktır¹¹⁰. Güvenilirliği arttırmanın en etkin yolu; çalışanları yalandan tanıyan yöneticiler tarafından, performans değerlendirmesinin yapılmasıdır¹¹¹.

Yöneticilerin değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme hataları konusunda eğitilmesi de güvenilirliği arttırmaya katkı sağlar. Performans ölçümünün hangi sınırlar içinde güvenilir olduğu, ölçümü yapanlar ve ölçüm sonucu bilgi verilenlerce kavranmalıdır. Ölçüm güvenilir ise, çalışanların özellik ve nitelikleri gelişmeden ölçüm sonuçlarının da değişmemesi gerekir. Güvenilir ölçüm tesadüfi sonuçlar vermez¹¹².

2.5.6. Kabul edilebilirlik

İyi bir performans değerlendirmesinin en önemli faktörlerinden biridir. 360 derece performans değerlendirmesinde olduğu gibi çalışanların değerlendirmeye katılımı ile kullanılan yönteminin kabul edilebilirliği artırılabilir¹¹³.

2.5.7. Kapsamlılık

Çalışma ortamının, yapılan işin ve çalışanın bütün olarak ele alınması ile sağlanır. Çalışanın performansını etkileyen etmenler etmenleri göz ardı eden bir değerlendirme sistemi yararlı olamaz¹¹⁴.

2.5.8. Motive edicilik

Sistemde başarı gösteren personel diğerinden ayrı tutularak ödüllendirilmesi ile sağlanır. Ortak amaçlara inanmak, çalışanlarda işbirliği ve

¹¹⁰UYARGİL, Cavide, age, 1994,s.83.

¹¹¹ ATİK, Hüseyin, agt,s.41.

¹¹² ERDOĞAN, İlhan, age,s.223.

¹¹³ SEYİDOĞLU, Ali Oktay, agt,s.16.

¹¹⁴ SEYİDOĞLU, Ali Oktay, agt,s.16

dayanışma için isteklilik oluşturabilir. Motivasyonu sağlamanın etkili bir yönü de kişilerin yönetimin kararlarına katılımına fırsat verilmesidir. Motivasyonu sağlamayan bir performans değerlendirme sisteminin başarılı olması düşünülemez¹¹⁵.

2.5.9. Pratiklik

Kullanılacak performans değerlendirme yönteminin kolaylık sağlayacak basitlikte olması ile sağlanır. Performans değerlendirmesinin ölçümünde kullanılacak standartların yöneticiler tarafından kolaylıkla gözlemlenebilecek ve karşılaştırma yapacak kadar açık olması pratikliği artırmaktadır. Günümüzde pratikliği artırmak için günümüzde performans değerlendirme yazılımlarını kullanmaktadır.

2.5.10. Süreklilik

Devamlı bir süreç olması nedeniyle performans değerlendirmesinin gerek şartlarından birisidir. Çalışanın performansına ilişkin gözlem ve kayıtlar sürekli ve düzenli olarak tutulmalı ve değerlendirmelidir. Bilgilerin kayıt altına alınması, kimi değerlendirici hatalarının da önlenmesinin en etkili yoludur¹¹⁶.

Sonuç olarak, yukarıda anlatılan özellikleri taşımayan bir performans değerlendirme yöntemin örgütün başarısına olan katkısı fazla miktarda olmayacaktır ve bu durumda elde edilen sonuçlar yönetsel amaçlarla kullanılamayacağı gibi, çalışanların gelişimini sağlamada da kullanılamayacaktır¹¹⁷.

¹¹⁵SEYİDOĞLU, Ali Oktay, agt,s.17.

¹¹⁶ DÖVERKAYA, Can, Enformasyon Çağında Performans Yönetimi ve Geleceğin Örgütlerinde Performans Yönetimine Rasyonel Bir Yaklaşım 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara,2002,s.60.

¹¹⁷ SEYİDOĞLU, Ali Oktay, agt,s.17.

2.6.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI

"Örgütte çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirmeye, geriye dönütler (feed back) almaya ihtiyaç vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına ve kendini geliştirmesine yol açacaktır¹¹⁸. Bunun yanında performans değerlendirmelerden elde edilen bilgiler bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna ışık tutmaktadır. Bir çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirme, o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu bilgilerden daha sonra, organizasyonun genel anlamda eğitim ve gelişme politikalarının belirlenmesinde de yararlanılabilir.

Performans değerlendirmelerin önemli bir diğer kullanım alanı da performans gelişimini desteklemektir. Performans değerlendirmeleri çalışanlarla iletişim kurulmasında etkili bir araçtır. Performans değerlendirme ile çalışan nasıl çalıştığı konusunda olduğu kadar, tutum ve davranışlarında, alışkanlıklarında, niteliklerinde veya bilgi düzeyinde beklenen değişiklik ve geliştirmeler konusunda da bilgilendirilmektedir. Değerlendirmelerin sonrasında eğitim ve diğer destek çabalarının gelmesi ise çalışanları odaklanmasını ve adanmasını daha da kolaylaştırmaktadır. Performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgilerin kullanıldığı diğer iki önemli alan da eleman seçme ve işe alma yöntemlerinin geçerliliğinin test edilmesi ve insan kaynakları planlamasının yapılmasıdır. Performans değerlendirme, bu kullanım amaçları için de. yararlı veriler sağlamaktadır.

İyi planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır.

¹¹⁸ FINDIKÇI, İ.,age,1999,s.299.

2.6.1.Çalışana Yararları

Performans değerlendirme sistemi sadece örgüte ve yöneticiye yarar sağlamanın ötesinde çalışanlara da önemli yararlar sağlamaktadır. "Performans değerlendirme sürecinde yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışan başarı ve başarısızlığını görebilecektir. Performans değerlendirme sisteminin çalışana yararları¹¹⁹;

- Çalışan, kendisinden tam olarak ne beklenildiğini bilir.
- Çalışan, verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir.
- Çalışan, yöneticisiyle şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu tartışır.
- Çalışan kendi gelişim düzeyini belirler.
- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artması,
- Kendine güven duygusunun artması,
- Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,

2.6.2.Yöneticiye Yararları

Performans değerlendirme sistemi çalışanları değerlendirme, iş süreçlerindeki aksaklıkları tespit etme vb. birçok yönden yöneticiye yararlar sağlamaktadır. "Bu yararlar şunlardır¹²⁰;

- Çalışandan ne beklenildiğini açıkça ifade edebilir.
- Çalışanın performansı ile ilgili daha yapıcı geri bildirim verebilir.
- Çalışanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapar.

¹¹⁹CANMAN, Doğan, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayını, Ankara,1993,s.35–36.

¹²⁰ CANMAN, Doğan, age,1993,s.35–36.

- Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlar.
- Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar.
- Bireyin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi,
- Personelin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Var olan ve potansiyel sorunların ortaya konması,
- Personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Gizil gücün ortaya konması,
- Düzeltici ve değerlendirici eylemler için bol fırsat yaratması,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak,
- İş doyumunu artırmaya yönelik daha geçerli bilgi sağlamak,"

2.6.3.Organizasyona Yararları

Performans değerlendirme sistemi ile organizasyonlar hedeflerine en az girdi sağlayarak ve girdilerden maksimum verimliliği elde ederek kalite ve karlılığı yakalarlar. Bunların yanında "performans değerlendirmenin organizasyona sağladığı yararlar şunlardır¹²¹;

- Şirket ve takım hedeflerinin kişisel hedeflere entegrasyonunu sağlar.
- Bireysel katkıların ayırt edilmesini sağlar.
- Kariyer planlamasına olanak verir.
- Birimlerin ve bireylerin performansının iyileştirilmesi,
- Karlılığın ve verimliliğin artırılması,
- Hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi,
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenli hale getirilmesi,

¹²¹CANMAN, Doğan, age, 1993, s.35-36.

- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı ve doğru olarak değerlendirilmesi,
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli gereksinimlere uyarlama yeteneğinin artması,
- Ücret skalalarını planlamada ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelinmesi,

2.7.PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme faaliyetlerinin amacına yönelik olarak çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasından işletmeler; amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirme faaliyetlerini yapmaktadırlar¹²².

Her yönetici ve her işletme kendi ihtiyaçlarına en uygun performans değerlendirme yöntemini geliştirme çabası içine girmektedir. Bir işletmenin özellikleri, o işletmenin kendisine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını

Gerektiriyorsa, böyle bir yaklaşımın zamanla öznelliğe yol açtığı görüldüğünde, değerlendirmenin biçimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her işletme tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır¹²³. Ancak, işletmelerde performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili olarak duyulan tatminsizlik; personel devrine, motivasyon azalmasına ve eşitsizlik duygularına neden olabilmektedir. Değerlendirme yöntemi hakkında işgörenlerin görüşleri, yöntemin psikometrik geçerliliği ve güvenilirliği kadar önemli olabilmektedir. Bununla birlikte araştırmalar, işgören tatmininin verimlilik, motivasyon ve

¹²²BAYRAM, L. , agm, s.51.

¹²³ BİNGÖL. Dursun, age,2003, s.289.

organizasyonel kararlar gibi faktörler üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir. Bir performans değerlendirme süreci, işgörenler tatmin edilmediği zaman başarısız olacağından, sürecin işgörenleri motive etmesi ve çabalarını işletmenin hedeflerine doğru yöneltmesi gerekmektedir¹²⁴.

Değerlendirmeye ilişkin yöntemler, işletmelerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişmektedir¹²⁵. İşletmelerin kullandığı çeşitli değerlendirme yöntemlerinden bazıları yönetici başkanlığında yapılmakta ve değerlendirenler, yazılı değerlendirmelerini değerlendirilenlerle paylaşmaktadır. İşletmeler değerlendirme sürecinde ücret, performans ve kariyer ölçütlerini göz önünde bulundurmaktadır¹²⁶.

Uygulanan performans değerlendirme yöntemi her işletmenin ihtiyaçlarına göre farklılık gösterdiğinden, işletmenin yönetim yapısının yöneticiler tarafından iyi bilinmesi gerekmektedir.

2.7.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili Karşılaştırma Yöntemi, uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en düşük maliyetli bir yöntemdir. Özellikle az sayıda işgörenin çalıştığı işletmelerde uygulanma şansı daha yüksektir¹²⁷.

Karşılaştırma listelerinde işe ilişkin davranışları tarif eden cümleler ya da ifadeler bulunmaktadır. Yönetici, değerlendirilen işgörenin söz konusu zaman

¹²⁴ KARA, Derya, Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2008,s.21.

¹²⁵ YÜCEL, R.,age,s.112.

¹²⁶ GİLLEN, T., Değerlendirme Tartışması, Yönetim Dizisi, (Birinci Baskı), Çeviren :Aksu BORA ve Onur CANKOÇAK, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd Şti., Ankara,1997, s.7.

¹²⁷ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2005b,s.199.

içindeki performansını en iyi ifade eden tarifi işaretlemektedir. Karşılaştırma listelerinin bazı avantajları aşağıda belirtilmektedir¹²⁸:

- Bütün çalışanlar aynı konularda değerlendirilir.
- Listenin içerdiği konular ne kadar özgül ve sınıflandırılmış olursa yöntem o kadar nesnel olur.
- Karşılaştırma listelerinde gerçek iş davranışları tarif edildiği için değerlendirme puanlandırma cetvellerinde olduğundan daha açıktır.
- İşgören yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Her işgörenin kendine özgü nitelikleri olduğundan; kişisel özellikler göz önüne alınmadan ve ayrıntılı bir analiz yapılmadan değerlendirme yapılması halinde işgörenlerin yetenekleri belirsiz kalacak, açıkça tanımlanamayacak ve çeşitli yorumlara açık olacaktır¹²⁹.
- Karşılaştırılan işgörenlerin sayısı fazla olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmaların yapılması ve her defasında bir kararın verilmesi gerekli olduğundan bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman almaktadır. Sistemin en büyük sakıncası ise, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki işgörenin birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir¹³⁰.

¹²⁸ PALMER, Marget J., Performans Değerlendirmeleri, Orta Yayın Yapım Tanıtım, Çeviren: Doğan ŞAHİNER, İstanbul, 1993, s.45.

¹²⁹ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, 2005b, age, s.200.

¹³⁰ HELVACI, M. Akif, agm, s.162.

2.7.2.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilerin işgörenleri, değerlendirme ölçeğinin yüksek noktasında veya herhangi bir yerinde toplanmalarını engellemek amacıyla geliştirilmiştir¹³¹.

Süreklilik gösteren beşeri olaylar normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerleyiciler (çok merhametli iseler) işgörenleri ölçeğin en yüksek noktasına veya orta noktalarına kümelendirmektedirler. Bundan dolayı, zorunlu dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlendirmelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir¹³².

Bu yöntem, istatistikî normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanmaktadır. Tekniğin temelini teşkil eden varsayım, bir işletmede işgörenlerin çok küçük bir grubunun başarılı, yine çok küçük bir grubunun çok başarısız olacağı, diğerlerinin ise bu iki grup arasında orta, ortanın biraz üstünde ve biraz altında kalacağıdır. Burada, yöneticiden işgörenini başarılarına göre en başarılıdan en başarısıza doğru, normal dağılım eğrisindeki %10, %20, %40, %20, %10 oranlarına göre, çok başarılı, başarılı, vasat, vasatın altı, başarısız gruplarından birine yerleştirilerek değerlendirmesi istenmektedir¹³³.

Zorunlu dağılım yönteminin önemli bir sakıncası ise, çan eğrisinin az sayıda işgören grubuna uygulanamamasıdır. Ayrıca, dağılım her ne kadar normal bir eğri görünümünde ise de bazı işgörenlerin tam anlamıyla derecelendirilememesi nedeniyle hatalar ortaya çıkabilmektedir¹³⁴.

¹³¹ İPLİK, F. N., Dört ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İşgörenin Performans Değerlendirme Faaliyetleri : Çukurova Bölgesi Örneği, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı:15(2), Güz, 2004,s.195-205.

¹³² BİNGÖL, Dursun, age,2003,s.293.

¹³³ AKMUT,Ö., AKTAŞ, R., AYKAÇ, B., DOĞANAY, M., DURUKAN ,T., MÜFTÜOĞLU,M.T. ve YÜKSEL , Ö., Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Editör :Tülin DURUKAN, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003,s.366.

¹³⁴ BARUTÇUGİL, İsmet, age, s.195.

2.7.3.Kritik Olay Yöntemi

İşgörenin işi ile ilgili kötü veya istenmeyen davranışlarının belirlenerek, belirli aralıklarla yönetici nezaretinde izlenmesini öngören kritik olaylar yöntemi, işgören davranışındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir¹³⁵. Bunun için hangi türden olayların kaydedileceğine ilişkin olarak bazı kategoriler saptanmaktadır. Yönetici, işgörenleri bu kategorilere göre değerlendirmekte, olumlu ve olumsuz sonuçları işgörenlerin dosyalarına işlemektedir. Bunun sonucunda, biçimsel performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde yönetici bu notlara bakarak değerlendirmelerini işgörenler ile tartışmaktadır¹³⁶.

Kritik olay yönteminin bazı avantajları aşağıda belirtilmektedir¹³⁷:

- Yöneticiler ile işgörenlerin performansları konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlaması,
- Kritik bir olay olduğunda geçerli niteliksel veriler sağlanmış olması,
- Performans ile ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkararak, işgörelere önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırmasıdır.

Bununla birlikte, kritik olay yönteminin bazı dezavantajları aşağıda belirtilmektedir¹³⁸:

- Bütün işgörenler için özenle uygulandığında çok zaman alan bir yöntem olması,
- Sübjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılarından sıyrılmasının zor olması,

¹³⁵ KARA, Derya, agt, s.21.

¹³⁶ PALMER, Marget J., age, s.47.

¹³⁷ PALMER, Marget J., age, s. 48.

¹³⁸ PALMER, Marget J., age, s.48.

-Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ile ilgili işgörenle hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesinin güç olmasıdır.

Kritik olay yöntemine göre performans değerlendirilirken, öncelikle çeşitli iş grupları için performans ölçütlerinin belirlenmesi gerekmektedir. İşgörenlerini gözlemleyen yöneticiler, kritik olayları kaydetme konusunda bu ölçütler daha doğru yönlendirebilecektir¹³⁹.

2.7.4.Kontrol Listesi Yönetimi

Kontrol listesi yöntemi, kritik olay yöntemi kullanılarak geliştirilmektedir. İş ile ilgili kritik olaylara ilişkin bilgiler bir araya getirilmekte ve bu kritik olayların yani iş ile ilgili davranışların örgütsel etkililiğe katkısı uzmanlar tarafından önem sırasına göre puanlamaktadır. Yapılan bu puanlama sonucunda, örgütsel etkililiğe en fazla katkı sağlayan davranış en yüksek puanı almakta ve diğer davranışlar da amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanmaktadır¹⁴⁰.

Kontrol listesi yönteminde, bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümleler oluşturulmaktadır. Bu, işi iyi bilen uzman kişiler tarafından yapılmaktadır. Etkililiğin tüm düzeylerini temsil eden bu cümlelere (ifadelere) bir değer ya da puan verilmekte ve puan aralığı genellikle 0 ile 10 arasında değişmektedir. Örgütsel etkililiğe en fazla katkıyı yapan davranış en büyük puanı almakta ve diğer davranışlarda amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanmaktadır. Davranışları ifade eden cümlelerin oluşturulmasında aşağıdaki kurallara dikkat edilmesi gerekmektedir¹⁴¹:

- Ölçek ya da ifade yalnız bir düşünceyi ifade etmeli,
- Anlaşılır bir terminoloji kullanılmalı,

¹³⁹ CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş., age,2001, s.178.

¹⁴⁰ CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş., age,2001, s.178.

¹⁴¹ HELVACI, M. Akif, agm, s.166.

- Çift olumsuzlar çıkarılmalı,
- Düşünceleri basitçe ve açıkça ifade edilmeli,
- Belirsiz ve özellik yönelimli ifadelerden kaçınılmalıdır.

Kontrol listesi yöntemi, değerleyicinin üzerindeki yükümlülüğü azaltmak için kullanılmakla birlikte, bu yöntemle göre değerleyiciler işgörenlerin başarılarını değerlendirmekten çok çalışmaları hakkında bir yorumda bulunmaktadır. Kontrol listesi yönteminin uygulanmasında bazı kolaylıklar olduğu gibi sıkıntılar da bulunmaktadır. Yöntemin kurulması ve puanlanması önemli bir sorun olmakla birlikte, uygun bir soru ve tanımsal deneyimler listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu, daha fazla zaman ve para harcanmasını ve işletmede istatistikçiler ve psikologların istihdam edilmesini gerektirmektedir¹⁴².

2.7.5.Grafik Değerlendirme Yöntemi

Grafik değerlendirme yöntemi, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Bir bölümde çalışanların tümü veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyodları sonunda işgörenin bağlı olduğu yönetici tarafından işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir. Bununla birlikte bazı kriterler sayısallaştırılmadığından işgörenler arasındaki farklar kimi zaman ortaya konulmamaktadır¹⁴³.

Grafik değerlendirme yöntemi, en eski ve en yaygın olarak kullanılan değerlendirme ölçeğidir. Bu yöntemin başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir nitelikler listesine nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik

¹⁴² BİNGÖL. Dursun, age,2003, s.294.

¹⁴³ ERASLAN, E. ve ALGÜN, O, İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi, Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt20, No1,2005,s.96.

veya çizelge sağlamaktadır. Bu yöntemle göre değerleyiciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek işgöreni ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenmektedir. Grafik değerlendirme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi açısından "en önemli" görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi temeline dayanmaktadır¹⁴⁴.

Grafik değerlendirme yöntemi, anlaşılabilirlik, geliştirilmesindeki basitlik ve kullanım kolaylığı açısından bazı avantajlara sahiptir. Ölçüt temelinde verilen puan veya gruplardan uygun olanının seçilmesi durumunda performans puanını elde etmek, bütünü temel alarak istatistiksel hesaplamalar yapmak ve işgörenleri seçilen ölçütlere göre veya genel anlamda karşılaştırmak mümkün olmaktadır. Ancak bu avantajlar, uygun ölçütlerin seçilerek, derecelemenin doğru yapılmasına ve toplam puanın gruplara doğru dağıtılmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır¹⁴⁵. Ayrıca, grafik değerlendirme yöntemi, sözlü ve yazılı haberleşme gibi birtakım işgören değerlendirmesi teknik ve yöntemleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, grafik dereceleme ölçeğinin hazırlanmasının maliyeti de düşük olmaktadır¹⁴⁶.

2.7.6.Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemi

Davranış temelli değerlendirme yönteminde, doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanmakla ve farklı performans düzeylerini göstermek için kritik olaylar kullanılmaktadır. Bu yöntemde, ilk önce işin yapılması için gerekenler ve işgörenin sorumluluk alanları belirlenmektedir. Daha sonra işgörenler ve yöneticiler için değişik boyutlardaki davranışlar ile ilgili örnekler belirlenmektedir¹⁴⁷.

¹⁴⁴ BİNGÖL, Dursun, age,2003, s.290.

¹⁴⁵ KARA, Derya, agt, s.26.

¹⁴⁶ CANMAN, Doğan, age,2000,s.174.

¹⁴⁷ İPLİK, F. N., agm,s.199.

Davranış temelli derecelendirme ölçeğinin grafik değerlendirme ölçeklerinden en önemli farkı; ele alınan her boyutu, değerlendirmecilere kolaylık sağlamak amacıyla davranış cinsinden ifade etmesidir. Burada boyutlar gösterilen davranışa göre değil, o boyutta beklenen davranışa göre hazırlanmıştır. Bu nedenle bazıları bu ölçeklere "beklenen davranış ölçekleri" adı vermektedir¹⁴⁸. Bu yöntemin en büyük dezavantajı, geliştirildiği mesleğe özgü bir ölçek olmasıdır. Grafik değerlendirme ölçeği ile arasındaki fark, her işte kullanılmasının mümkün olmaması ve geliştirilmesi oldukça zaman alıcı ve pahalı bir teknik olmasıdır¹⁴⁹.

Davranış temelli derecelendirme ölçeğinin avantajları aşağıda belirtilmektedir¹⁵⁰ :

- Genel davranış kategorileri yerine özel davranışları tanımlaması (performansın objektif değerlendirilmesini sağlar)

- İşe ilişkin davranışlar üzerinde odaklandığı için, kişilik ve tutum gibi faktörlerin tartışma konusu olmasını önlemesi,

- Değerlendirmenin yapılmasından önce beklentileri açıklığa kavuşturarak yöneticiler ile işgörenler arasında iletişimi kolaylaştırması,

- En çok dikkat gösterilmesi gereken performans konularını göstererek, işgörenlerin eğilim ve gelişimini kolaylaştırmasıdır.

-Davranış temelli derecelendirme ölçeğinin dezavantajları aşağıda belirtilmektedir¹⁵¹:

- Yöntemin etkisini en üst düzeye çıkarmak için gerekli hazırlık zamanının uzun olması,

¹⁴⁸ ERGİN, C., İnsan Kaynakları Yönetimi,Academyplus Yayınevi, Ankara,2002,s.145.

¹⁴⁹ ERGİN, C.,age,s.147.

¹⁵⁰ PALMER, Marget J.,age,s.44.

¹⁵¹ PALMER, Marget J.,age,s.44.

- Her iş için ayrı bir davranış temelli puanlandırma cetveli gerekliliğinden daha büyük bir dikkat gerektirmesi,

-İşgörenlerin gözlemlenebilir davranışlarına dayandığından, değerlendirme sürecinde yargıların hala büyük bir rol oynaması,

-Hassas bir davranış temelli puanlandırma cetveli için iş analizi gerektiğinden, bütün iş analizlerini her zaman güncel halde tutmanın zorunlu olmasıdır.

2.7.7.Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara göre yönetim sistemi, işletmenin ortak amaçları ile ilgili bir çalışma ile başlayan ve bu noktaya tekrar dönen bir süreçtir. Bu sürecin önemli bir özelliği, üstü tarafından öngörülen sorumluluk alanı içinde ve işletmenin en üst kademesinden başlayarak aşağıya doğru kademe kademe inilerek saptanan amaçlar doğrultusunda bir bireyin kendi başına amaçlarını belirlemesidir. Ancak, bireylerin amaçlarının neler olduğu açık, kesin ve ölçülebilir anlatımlarla yazmaları gerekmektedir. Bu noktada üst kademe yöneticileri veya üstlerle ayrı ayrı bir araya gelerek; amaçlar, işletmenin ortak amaçları ışığında gözden geçirilmeli, tartışılmalı ve gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra kesinlik kazandırılmalıdır. Kesinlik kazandırılması gereğine karşın, saptanan amaçların zaman zaman yeniden gözden geçirilmesi ve değiştirilmesi mümkündür¹⁵².

Bu yöntemin, bireysel performans ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu sağlamak, astlar ile yöneticiler arasında iletişimi güçlendirmek, işletmede kontrolün yapılmasını sağlamak, asıtarın motivasyonunu ve gelişimini sağlamak gibi amaçları bulunmaktadır¹⁵³.

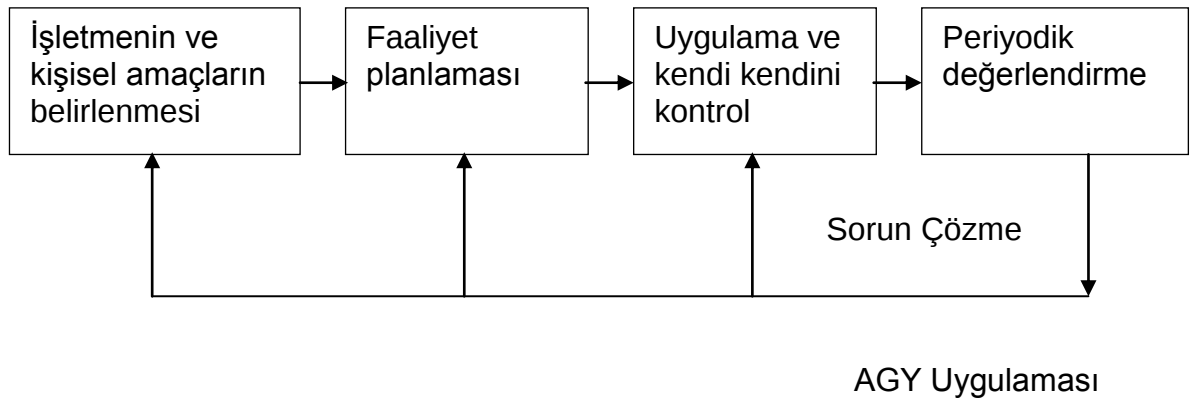
¹⁵² BİNGÖL. Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 1998, s.249.

¹⁵² İPLİK, F. N., agm, s.197.

¹⁵³ İPLİK, F. N., agm, s.197.

Amaçlara göre yönetim tekniğinin en yaygın olarak kullanım yeri, değerlendirmenin sık yapıldığı ve işin kalitesinin özel bir önem gösterilmesinin gerekli olduğu durumlardır. Bu teknik, işgörenlerin değerlendirme sürecine özgürce katılabildiği durumlarda da çok etkili olmaktadır¹⁵⁴.

Şekil 1: Amaçlara Göre Yönetim Süreci¹⁵⁵



Şekil 1'de görüldüğü üzere, birinci aşamada; işletmenin faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaçların belirlenmekte, ikinci aşamada; faaliyet planlaması, stratejik planda belirtilen amaçlara nasıl ulaşılabileceği belirlenmekte; üçüncü aşamada uygulama ve kendi kendini kontrol; planları uygulamaya koymak ile amaçlara ulaşmak arasındaki bağlantı sağlanmaktadır. Bu, yöneticilerin faaliyet planlarını uygulaması ve bu uygulama sırasında ortaya çıkacak sapmaları önleyecek tedbirleri almaları ile ilgilidir. Son olarak, dördüncü aşamada ise; belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı belirlenmektedir. Amaçların belirlenmesi safhasında olduğu gibi, ast ile üst birlikte, astın amaçlarını ve ulaşılan sonuçları gözden geçirmektedir. Üst buna dayanarak astları hakkında değerlendirme yapmakta ve bu değerlendirmeyi bir yandan astlarına bildirirken, aynı zamanda bu

¹⁵⁴ PALMER, Marget J., age, s.50.

¹⁵⁵ KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, 10.Baskı, Arıkan Basım Yayın, Ankara, 2005, s.147.

değerlendirme ödüllendirme, eğitim vs. gibi alt sistemlere girdi oluşturmaktadır¹⁵⁶.

2.7.8. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yöntemi, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, iş oyunları, tartışma gibi bazı çalışmalardan oluşmaktadır. Çalışanlardan oluşan grup üyeleri etraftan soyutlanabilecekleri ve sınanabilecekleri bir mekânda (bir dağ evi) bir araya getirilerek değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, işletmenin yöneticisi ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler işgörenleri değerlendirmektedir¹⁵⁷.

Değerlendirme merkezi tekniği işletmenin çalışma tarzını değiştirmektedir. Çünkü işgörelere bu yöntemle işe farklı açılardan yaklaşım öğretilmektedir. Değerlendirme merkezi tekniğinin avantajları aşağıda belirtilmektedir¹⁵⁸ ;

-Yöntemin değerleyicilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden fazla bilgi sağlaması,

-Yöntemin işgörenin stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlaması,

-İşgörenlerin değerlendirme sürecine hazırlanacak zamanlarının olmasının normalde onları olduğundan daha az gergin kılması,

-Değerlendirme merkezleri işgörenler için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyim olması,

-Yöntemin daha özellikli eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olması,

¹⁵⁶ KOÇEL, T., age,s.147-158.

¹⁵⁷ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, 2005b, age,s.208.

¹⁵⁸ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, 2005b, age,s.209.

- Daha etkin insan kaynakları yönetimi kullanımını sağlaması,
- Daha etkin iletişim sağlaması,
- Kültürel değişim sağlamasıdır.

Değerlendirme merkezi tekniğinin dezavantajları aşağıda belirtilmektedir¹⁵⁹:

- Yöntemin çok zaman alması, maliyetlerin çok yüksek olması, şirketin özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu,
- Değerlendirme merkezleriyle sınındığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi,
- Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlendirmeleri,
- Yöntemin yönetimce benimseme zorluğu,
- Değerlendirme merkezlerinin geçmişteki iş performansından ziyade gelecekteki iş performansı ile ilgilenmesidir.

Değerlendirme merkezi yöntemi, işletme içinde işgörenlerin daha iyi şekilde ve yönde değerlendirilmesini olanaklı hale getirecek bir program ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Böyle bir programın ortaya konulması doğrultusunda atılması gereken ilk adım, halen uygulanmakta olan değerlendirme yöntemlerinin ulaşılmak istenilen amaçlara uydurulabilmesi ile mümkün olarak ortaya çıkmaktadır¹⁶⁰.

2.7.9. 360 Derece Geribildirim Yönetimi

360 derece geribildirim yöntemi, işgörenlerin değerlendirme sonuçları hakkında yapıcı ve doğru bir geribildirim almasına izin vermektedir. Farklı kaynaklardan değerlendirme almak, işgörenlerin performanslarını daha geniş

¹⁵⁹ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, 2005b, age,s.209.

¹⁶⁰ CANMAN, Doğan, age,2000,s.180.

bir şekilde ortaya koymakta ve davranışın sınırlı bakışından kaynaklanan hataları en aza indirmeye yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, 360 derece geribildirim yönteminde birden fazla değerleyicinin olması daha nesnel sonuçların elde edilmesini sağlayarak, yöntemi daha fazla savunur hale getirmektedir¹⁶¹.

360 derece geribildirim yönteminde, bir yönetici veya işgöreni aynı seviyede görev yaptığı iş arkadaşları, işi gereği ortak çalışmada bulunduğu diğer bölüm yöneticileri, bağlı olduğu yönetici, kendisine bağlı işgören, müşteriler ve tedarikçiler tarafından değerlendirilmektedir¹⁶².

- Çok kaynaklı geribildirim faaliyetlerinin yaygınlaşmasının nedenleri aşağıda belirtilmektedir¹⁶³:

- Çalışanlara söz hakkı vermesi ve yöneticilere değerlendirme şansı tanıyarak takım çalışmasını desteklemesi,
- Geribildirim doğruluğunu artırması ve kurumdaki yağcılık durumuna denge getirmesi,
- Yöneticilerin kendilerini diğer işgörenlerin gözleriyle görmelerine imkan sağlayarak iyi bir yönetim tutumu oluşmasına katkıda bulunmasıdır.

Yukarıdaki nedenler doğrultusunda 360 derece geribildirim sürecinin işletmeler tarafından kullanımı yaygınlaşmıştır.

¹⁶¹ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, 2005b, age,s.298.

¹⁶² İPLİK, F. N.,agm,s.199.

¹⁶³ KARA, Derya, agt, s.31.

2.8.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE YAPILAN HATALAR

2.8.1.Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar

Değerlendirme sırasında yapılan hataların en önemli kaynağı, değerlendirilen kişiler hakkında değerlendiricilerin yeterli bilgiye sahip olmamasıdır¹⁶⁴. Başarı değerlendirmesinin gerçek anlamda bir değerlendirme olabilmesi, değerlendiricilerin değerlendirdikleri çalışanları çok iyi tanımalarına bağlıdır. Bir çalışanın kabiliyet ve yeterliliklerini tam olarak tanımadan yapılan bir değerlendirmenin, çalışanın gerçek başarısını yansıttığını söylemek mümkün değildir. Değerlendirme yapılmadan önce çalışanın iyi şekilde tanınmasına imkan verecek sürede birlikte çalışılmasına, çalışmalarının çok yakından gözlenmesine, değerlendirici dışındaki ikinci ya da üçüncü şahıslardan değerlendirilecek kişi hakkında bilgi alınmasına dikkat edilmesi gerekir. Yanlış değerlendirmeler yapılmaması için, değerlendirici konumunda olanların değerlendirecekleri kişilerin yaptıkları işleri çok iyi bilmeleri ve örgüt içi ilişkilere de dikkat ederek, başarının ya da başarısızlığın gerçekte kime ait olduğunu doğru tespit edebilmeleri gereklidir.

Değerlendiricilerin sevmeye ya da nefret etmeye gibi duyguların etkisinde kalarak astını değerlendirmesi, iş başarısının nesnel ölçütlere göre değerlendirilmemesine neden olur. Yapılan araştırmalar değerlendiricilerin cinsiyet ve ırk gibi farklılıkların etkisinde kalarak değerlendirmelerini saptırdığını ortaya koymuştur¹⁶⁵. Genellikle çalışma hayatında bireyler kendileri ile benzer ya da aynı özelliklere sahip kişileri koruma ve kollama güdüsü etkisinde kalmaktadırlar. Değerlendirme sırasında görülen en tehlikeli taraflılık hali ne işgörenin ne de değerlendiricinin farkında olmadığı "Kasıtsız kayırcılıktır"¹⁶⁶. Kasıtsız kayırcılık çok fazla nedene dayanmayan bir taraflılık halidir. Değerlendirme sürecinde çalışanların yaş, cinsiyet, siyasi eğilim, din,

¹⁶⁴ DİCLE, Ülkü, age, s.33.

¹⁶⁵ BEKTAŞ, Kazım, Başarı Değerlendirme Sistemleri Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, Verimlilik Dergisi, Sayı 3, 1992, s.80–81.

¹⁶⁶ AŞKUN, İnal Cem, Yaraşım Boylandırması, Eskişehir İktisadi Ticari İlimler Akademisi Dergisi, VII,2, Haziran, 1971, s.1–35.

ırk gibi bireysel ve sosyal özelliklerinin etkisinde kalınarak, işe ilişkin davranışlarının göz ardı edilmesi durumunda nesnellik ortadan kaldırılmış olur¹⁶⁷. Ayrıca kişiler hakkında dış görünüş, renk, din, mezhep, yaş ve cinsiyet gibi çeşitli niteliklere bakarak genellemeler yapılması, değerlendirmenin güvenilirliğini ve adillğini büyük ölçüde azaltır¹⁶⁸. Önyargılı değerlendirmenin bir başka nedeni ise değerlendiren ile değerlendirilen arasında geçmişteki ilişkilerin niteliğidir¹⁶⁹. Değerlendiricilerin farklı nedenlere dayanan önyargılarının farkına varabilmeleri için eğitim almalarının büyük önemi vardır¹⁷⁰.

Değerlendirme işle ilgili ve nesnel olmalıdır. Değerlendirmenin başarı öğelerini değerlendirmesi, işgörenin davranış, kişilik yada insan ilişkileri gibi diğer özelliklerini iş başarısını doğrudan etkiliyorsa hesaba katılabileceği düşünülse bile, başarı değerlendirmesi tamamıyla iş davranışları üzerinde durularak yapılmalıdır ve personelin kişilik özelliklerinden dolayı olumsuz değerlendirilerek motivasyon azalmasına ve örgütün çalışma verimliliğinin düşürülmesine neden olunmamalıdır¹⁷¹.

Değerlendiricinin çalışanın sadece son zamanlarda ki iş başarısını dikkate alarak değerlendirme yapmasına neden olan etkiye "en son davranış etkisi" denilmektedir¹⁷². Tüm değerlendirme dönemi boyunca gösterilen başarı yada başarısızlıklar bir kenara bırakılarak, değerlendirmenin yapılacağı zamana çok yakın, son bir iki hafta içinde ortaya çıkan gelişmeleri dikkate alarak yapılan değerlendirmelerin hatalı olması kaçınılmazdır¹⁷³. Böyle bir etkinin varlığı, çalışanları değerlendirme dönemi yaklaşınca, amirleri ile daha fazla yakınlık kurmaya, performanslarını artırmak için daha fazla gayret göstermeye sevk eder. Böylelikle değerlendirme dönemi boyunca yeterince

¹⁶⁷ CAN, Halil, A.AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI, Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998,s.168.

¹⁶⁸ DİCLE, Ülkü, age,s.34.

¹⁶⁹ BİNGÖL. Dursun, age,2003, s.302.

¹⁷⁰ PALMER, Marget J.,age,s.23.

¹⁷¹ CAN, Halil, A.AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI, 1998, age, s.168.

¹⁷² CAN, Halil, A.AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI, 1998, age, s.168.

¹⁷² DİCLE, Ülkü, age,s.35.

¹⁷³ DİCLE, Ülkü, age,s.35.

gayret göstermeyen ve belki de başarısız işler ortaya koyan bir çalışan, son dönemde "göstermelik" olarak tanımlanabilecek çalışmaları ile daha başarılı olarak değerlendirilecektir.

Ortalama puan verme eğilimi değerlendiricilerin tüm çalışanları orta derecede başarılı değerlendirmesidir¹⁷⁴. Değerlendirici değerlendirdiği iş görenleri ne çok yüksek ne de çok düşük düzeylerde görür ve sürekli olarak ortalama bir değerlendirme yapma durumu söz konusudur¹⁷⁵. Bu eğilimin altında; değerlendiricilerin yönettiği iş görenlerin başarısızlığının bölüm başarısızlığı gibi yorumlanabileceği endişesini taşıması ve kendi eksikliklerini gizleme eğilimi, kendisine bağlı ve düşük düzeyde değerlendirilen çalışanlar üzerindeki etkisinin azalacağı, onlarla olan ilişki ve işbirliğinin zedeleneceği kaygısı yer almaktadır¹⁷⁶.

Bu yaklaşım, değerlendirmeyi sadece bir formalitenin yerine getirilmesinden ibaret görmeyi başka bir ifadesidir. Böyle bir eğilim içindeki değerlendirici için, ne çok başarılı ne de başarısız çalışan yoktur. Değerlendirici bir yandan yeterli başarıyı göstermeyen çalışanları hakkında olumsuz değerlendirme yapmaktan, diğer yandan da çevresinde diğerlerinden çok daha üstün başarıları olan çalışanların başarılarını ifade etmekten çekinir. Böylelikle çalışanlar ile ortalama bir değerlendirmenin ötesinde karşı karşıya gelmekten de kendini korumuş olur. Ancak yapılan değerlendirme geribildirim olanağını ortadan kaldırır, çalışanların eksik yönlerini görmelerine engel olur, kimlerin terfi edeceği, hangi görevlere getirileceği ve ne tür bir eğitime ihtiyaç duyulduğu konularında karar vermeyi güçleştirir¹⁷⁷. Ortalama puan verme eğiliminin altında çalışanların kişisel durumlarını etkilememek gibi kaygılar ile birlikte, yeterli bilgiye sahip olmayış yer almaktadır¹⁷⁸. Özellikle değerlendirme işleminin önemine yeterince inanılmaması, her sene yerine getirilmesi gereken bir izlek olarak ele

¹⁷⁴ CAN, Halil, A.AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI, 1998, age, s.167.

¹⁷⁵ BİNGÖL. Dursun, age,2003, s.303.

¹⁷⁶ BEKTAŞ, Kazım, agm,s.81.

¹⁷⁷ BİNGÖL. Dursun, age,2003, s.303.

¹⁷⁸ BEKTAŞ, Kazım, agm,s.81.

alınması durumunda; değerlendiriciler bir yandan ortalama puan vererek görevlerini yerine getirmiş olacaklar, diğer yandan da hiç kimsenin durumunda olumlu ya da olumsuz bir etki yapmamış olmanın "iç huzurunu" yaşayacaklardır.

Performans değerlendirme sisteminin teknik olarak en iyi özelliklere sahip bir sistem olması, tek başına bir şey ifade etmeyecektir. Etkili bir değerlendirme yapabilmek için değerlendiricinin niteliği çok önemlidir¹⁷⁹. Değerlendiricilerin kişiliğinden kaynaklanan kimi özellikler başlı başına bir hata kaynağı olabilecek niteliktedir. Bu noktada değerlendirici olarak belirlenecek kişilerde aranması gerekli özellikler büyük önem kazanmaktadır.

Kişinin kendine ait başkaları tarafından hoş karşılanmayan kişisel bir özelliğini başkalarına yakıştırmaması durumuna "yansıtma" adı verilir¹⁸⁰. Yansıtma bireylerin yetersiz gördükleri bazı nitelikleri başkalarında da görerek, bu özelliğin çok da önemli olmadığını, herkeste bu eksikliğin olduğunu ifade suretiyle hoş karşılanmayan özelliklerin rasyonalize edilme gayretidir¹⁸¹. Bir değerlendirici yansıtma yolu ile kendinde var olan eksiklikleri çevresindeki çalışanlarda görecektir, onları gerçek başarılarının altında değerlendirerek, kendi eksikliklerinin göze çarpmasına engel olduğunu düşünecektir.

Değerlendiricilerin sahip olabileceği ve değerlendirmenin hatalı yapılmasında etkili olacak bir diğer kişilik özelliği herkes tarafından seilmeye olan düşkünlüktür. Böyle bir etki altında değerlendirme yapan bir değerlendirici, herkesi olduğundan daha başarılı değerlendirme eğiliminde olacaktır¹⁸². Bu tür bir değerlendirme, ilerleyen zamanlarda çalışanlara hataları karşısında hak ettiği cezayı vermeyi güçleştirecek, onlarda işlerine

¹⁷⁹ YÜKSEL, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara,2000,s.186.

¹⁸⁰ EREN, Erol, age, s.78.

¹⁸¹ EREN, Erol, age, s.78.

¹⁸² EREN, Erol, age, s.213.

karşı olumsuz davranışlarda bulunma alışkanlığının yerleşmesine neden olacaktır¹⁸³.

Genellikle belli bir konuda kişinin zihninde oluşturduğu modele göre etrafını değerlendirmesi söz konusudur. Bu durum ise o modelin dışında kalan bir çok değerli özelliğin farkına varılamamasına yada düşük önemde değerlendirilmesine neden olur¹⁸⁴. Yöneticiler elemanlarını değerlendirmede kendi modeli dışında kalanların farkına varmayarak yada onlardaki nitelikleri önemsiz nitelikler olarak değerlendirirlerse, bu yaklaşım bireysel farklılıkların anlaşılmasında, bireylerin ihtiyaç, yetenek ve tercihlerinin değerlendirilmesinde hataya neden olur."Basmakalıplılık" olarak adlandırılan bu etki önemli bir hata nedenidir¹⁸⁵. Zihinde oluşan kalıplar kişinin sahip olduğu ve beğendiği özellikler etrafında oluşacağından objektif değerlendirme yapılması mümkün olmaz.

Hale etkisi; değerlendiricilerin, çalışanların bir ölçüte göre aldığı derece ya da başka bir işle ilgili yaptığı karşılaştırmaların yada önceki dönemlerdeki başarısının etkisinde kalarak değerlendirme yapmasıdır¹⁸⁶. Hale etkisi değerlendiricinin çalışanın bir alandaki başarısına bakarak, onu diğer alanlarda olduğundan daha başarılı değerlendirmesidir. Bunun tersi de söz konusu olabilir: Çalışan bir alandaki başarısızlığı nedeniyle diğer alanlarda olduğundan daha düşük başarı derecelerinde değerlendirilebilir ve buna "boynuz etkisi" adı verilir¹⁸⁷. Her iki tür etki altında kalınarak yapılan değerlendirme personelin gelişmesini engellemektedir. Hale etkisi bireysel farklılıkları gerçekçi ve nesnel olarak algılamayı güçleştirir ve insanları ve olayları değerlemede yanılgılara neden olur¹⁸⁸. Bunun dışında "boynuz etkisi" ise bu etki altında değerlendirilen kişinin değerlendirme sistemine ilişkin tereddüde düşmesine, değerlendirme sistemine ve değerlendiricilere karşı

¹⁸³ EREN, Erol, age, s.213.

¹⁸⁴ EREN, Erol, age, s.77.

¹⁸⁵ EREN, Erol, age, s.77.

¹⁸⁶ BEKTAŞ, Kazım, agm, s.81–82.

¹⁸⁷ CAN, Halil, A.AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI, 1998, age,s.167.

¹⁸⁸ EREN, Erol, age, s.77.

güveninin sarsılmasına neden olur. Bu nedenle işgören bir bütün olarak ele alınmalı ve tüm yönleri ile değerlendirilmelidir¹⁸⁹.

Değerlendiricilerin kısa süre içinde çok sayıda çalışanı değerlendirmeleri durumunda, bireyleri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yoluna giderek, her bir işgörenin kendinden önce değerlendirilenin aldığı puanın etkisinde kalarak değerlendirilmesi durumunda "Kontrast Hatalar" söz konusudur. Ortalamanın altında başarılı olan bir işgören; oldukça başarısız olan bir işgörenin ardından değerlendirildiğinde olduğundan daha başarılı değerlendirilebileceği gibi, başarılı bir işgörenin ardından değerlendirildiğinde de gerçek başarı seviyesinin altında başarısız olarak değerlendirilebilecektir¹⁹⁰.

Değerlendiricilerin değerlendirme konusunda eğitilmemiş olması hata yapılmasına neden olan bir diğer faktördür¹⁹¹. Değerlendirme öncesinde değerlendiricilerin; değerlendirme sistemi, değerlendirmenin önemi ve hata kaynaklarından kaçınmanın yolları, işe ait bilgilerin kullanılması ve yorumlanması gibi konularda eğitilmesi gereklidir¹⁹².

Değerlendiricilerin kişilik olarak fazla iyimser ya da fazla kötümser olması yapılan değerlendirmelere yansır ve değerlendirme sonuçlarında genel bir hataya neden olur¹⁹³. Değerlendiriciler bazen işgörenleri suçlamak için bir neden olmadığı yada onları teşvik edeceklerini düşünerek olduklarından daha yüksek yada olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler¹⁹⁴. Aşırı hoşgörünün aksi ise katılıktır. Değerlendirmede katılık, değerlendiricilerin çalışanların başarısını olduğundan daha düşük seviyede değerlendirmesidir. Bazı değerlendiriciler değerlendirmelerini genellikle hatalar ve eksiklikler üzerine kurar, işgörenin olumlu yanlarını göz ardı eder

¹⁸⁹ FINDIKÇI, İlhami, age,2003,s.304.

¹⁹⁰ BİNGÖL. Dursun, age, 2003,s.304.

¹⁹¹ DİCLE, Ülkü, age,s.33.

¹⁹² BEKTAŞ, Kazım, agm, s.83.

¹⁹³ BEKTAŞ, Kazım, agm, s.82.

¹⁹⁴ PALMER, Marget J.,age,s.18.

ya da bu yönlerine dikkat çekmezler¹⁹⁵. Katı bir değerlendirici çalışanların başarılarını küçümser ve daha çok hatalara, zayıflıklara ve eksikliklere dikkat eder¹⁹⁶. Hoşgörü ya da katılık gerçek bir değerlendirme yapılmasına engeldir. Aşırı iyimser ya da kötümser bir değerlendirici tarafından değerlendirilenlerin başarı derecelerinin diğer çalışanlardan çok farklı çıkması kaçınılmazdır.

Değerlendiricilerin özellikle ilk defa değerlendirmesini yapacakları çalışanları, onları yeterince tanımak yerine birlikte çalışmaya başladıklarında "ilk izlenim etkisi" altında değerlendirmesi önemli yanlışlıklara neden olur. Böyle bir etki çalışanları, yeni bir yönetici ile çalışmaya başladıklarında, gerçekte olmadıkları kadar iyi çalışarak çok iyi izlenim bırakmaya iter. Bu davranış ise, örgütün sahip olduğu insangücünü iyi tanıyamamasına ve dolayısıyla iyi değerlendirilmemesine sebep olur¹⁹⁷. İlk izlenim etkisi konusunda değerlendiriciler, özellikle grup çalışması yapılan durumlarda, grubu temsilen öne çıkan kişiden dolayı kendisin çok iyi ifade edemeyen diğer çalışanların söz konusu etki altında kalmadan değerlendirilmesine dikkat etmelidirler. Tüm çalışanların gerçek katkısına göre değerlendirildiği bir sistem kurulmalıdır.

Ayrıca, birbirine bağlı işlerden oluşan bölümlerde yapılan değerlendirmelerde, bir işten önceki işlerin yapılışı hakkındaki yanlış bilgi, yanlış değerlendirme yapılmasına neden olur. Kendinden önceki çalışanın çok iyi çalışması ve kendisine çok iyi yapılmış bir iş devretmesinden dolayı, aslında o iş üzerindeki katkısı o oranda fazla olmayan birinin çok başarılı olarak değerlendirilmesi söz konusu olabileceği gibi, kendisinden önceki çalışanın yapması gereken görevleri yeterince yerine getirememesinden dolayı (bu durumlarda bazen o kişinin işlerini de yapmak zorunda kalışın etkisiyle) çalışanın başarı ve gayretinin doğru bir biçimde değerlendirilmemesi de söz konusu olabilir. Bu nedenle işler arasındaki bağımlılığının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu tip bir

¹⁹⁵ BİNGÖL. Dursun, age,2003, s.303.

¹⁹⁶ PALMER, Marget J.,age,s.19.

¹⁹⁷ CAN, Halil, A.AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI, 1998, age, s.169.

hata, başarı değerlendirmesinin kapsamlı olmamasından kaynaklanmakta olup, işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak değerlendirme yapılmalıdır¹⁹⁸.

2.8.2. Değerlendirme Sisteminden Kaynaklanan Hatalar

Değerlendirme sırasında yapılan hataların bir bölümü değerlendiricilerin tarafsız yargıda bulunamaması ve değerlendirme sistemini doğru kullanamamasından kaynaklanmakla birlikte, diğer bir bölümü değerlendirme sisteminin teknik özelliklerinden kaynaklanmaktadır¹⁹⁹.

Bu kapsamda yer alan hatalardan birisi başarı ölçütleri ve derecelerini belirleyecek kavram ve sözcüklerin yeterli açıklıkta olmaması, bu nedenle karışık ve yanlış anlamaların ortaya çıkmasıdır²⁰⁰. Başarı standartları iyi tanımlanmazsa, değerlendiriciler hangi standartlara göre değerlendirme yapacakları konusunda tereddüde düşer ve iyi bir değerlendirme yapılamaz²⁰¹. Değerlendirmede seçilen ölçütlerin birbiri içine geçmesi, derecelendirilebilir olmaması, çok sayıda ölçüt olması değerlendirmenin hatalı yapılmasına neden olmaktadır.

Değerlendirme sistemine ölçülebilen ve ölçülse bile nesnel terimlerle tanımlanabilen standartlar koyabilmek oldukça güçtür²⁰². Her işin somut rakamlarla değerlendirilebilmesi mümkün değildir²⁰³. Ayrıca standartların belirsizliği ve genel olma özelliği sisteminin başarısızlığına neden olmaktadır. Değerlendirmede konulan standartlar açık seçik olsa bile bunu değerlendirme yapacak değerlendiricilere bildirmek ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlamak zordur²⁰⁴. Ölçülmesi zor olan faaliyetlerin

¹⁹⁸ CAN, Halil, A.AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI, 1998, age, s.169.

¹⁹⁹ AŞKUN, İnal Cem, agm, s.29.

²⁰⁰ BEKTAŞ, Kazım, agm, s.82.

²⁰¹ CAN, Halil, A.AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI, 1998, age,s.168.

²⁰² AŞKUN, İnal Cem, agm, s.26.

²⁰³ YÜKSEL, Öznur, Personel Organizasyonu, İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından, Gazi Kitabevi, Ankara,1990,s.76.

²⁰⁴ AŞKUN, İnal Cem, agm, s.26.

somutlaştırılması zor olduğundan, değerlendirme aracı geliştirildikten sonra uygulanması, düzeltilmesi, geçerlilik ve güvenilirliğinin hesaplanması gereklidir²⁰⁵. Değerlendirme formlarında genellikle davranışsal kriterlere yer verilmektedir. Bu ise değerlendirmenin sübjektif olmasına neden olmaktadır²⁰⁶. Değerlendiricilerin standartları aynı şekilde yorumlaması ve her işgören için aynı anlam içerisinde değerlendirmemesi haksız değerlendirme yapıldığına ilişkin kaygıların da temelinde yer almaktadır.

Değerlendirme formlarında yer alan sorularda belirsizlik varsa farklı yorumların ortaya çıkması kaçınılmazdır²⁰⁷. Değerlendirme formlarının yanlış doldurulmaması için standartların iş başarısına dayalı olması ve yoruma açık yönlerinin bulunmaması gerekir. Başarı standartlarının somut kriterlere dayalı olması formlarda yer alan soruların anlaşılmasında yanlışlık ihtimalini azaltır.

Bununla birlikte; değerlendirmenin önemine gerçek anlamda inanılsa bile, değerlendirme işi üzerinde durulması ve zaman harcanması gereken bir iştir. Bu nedenle değerlendirmenin yapılması gereken çok acil işlerin bulunduğu bir zaman diliminde yapılmamasına, yeterli zaman ayrılarak sorular üzerinde düşünülerek cevap verilmesine dikkat edilmelidir. Bu nedenle değerlendirme dönemlerinde formların doldurulmasına sıra geldiğinde bu iş için zaman ayrılması ve formların dikkatli bir şekilde okunarak değerlendirmenin yapılması gereklidir.

²⁰⁵ÇALIK Temel, age, s.52.

²⁰⁶BARUTÇUGİL, İsmet, age, s.231.

²⁰⁷DİCLE, Ülkü, age,s.32.

2.9.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILMASI

Performans değerlendirme süreci zor bir süreçtir. Bu süreç ile hedeflenen kişilerin performansını ölçmek, onlara kendi performansı hakkında bilgi vermek ve onları organizasyonun amaçları doğrultusunda yeni çalışmalar için motive etmektir.

"Performans değerlendirmede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esastır. Bu amaçla çeşitli araçlar kullanılabilir. Genel olarak elde edilen sonuçlar kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş zenginleştirilmesinde, işten uzaklaştırma ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Ancak önemli olan, sonuçların insan kaynakları uygulamaları ile ilgili tüm alanlara yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır"²⁰⁸ .

2.9.1. Ücret Maaş Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı alan ücret yönetimidir. Kişilerin kazançlarının oranı, onların performansı ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Burada önemli olan performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almalarının şeklinde basit bir ilişki kurulmamasıdır. Öncelikli amaç yüksek performans ve başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bu yolla düşük performansında yükseltilmesi sağlanmalıdır.

Bunun için "performansı düşük olanların maaşına ortalama bir artış yüksek olanların maaşına yüksek bir artışa gitme yolu tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon+performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir"²⁰⁹ .

²⁰⁸FINDIKÇI, İ.,age,1999,s.327.

²⁰⁹BATTAL, Turgay, agt, s.104.

2.9.2.Kariyer Yönetimi ve Terfiler

"Kariyer yönetimi kişinin kurum içindeki statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi ve gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır"²¹⁰. Performans değerlendirme sonuçları kişilerin iş başarıları, motivasyonu, organizasyona katkıları açısından önemli ipuçları verir.

Organizasyon içinde kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sisteminin verileri, kariyer yönetimi için gerekli duyulan bilgileri sağlayacaktır²¹¹.

2.9.3.Stratejik Planlama

"Stratejik planlama, örgütün amaçlarına ulaşmak için, hangi faaliyetlerin başarılmaması gerektiğinin belirlenmesi sürecidir. Stratejik planlama her şeyden önce geleceğe yönelik bir düşüncedir. Gelecekteki amaçlara ulaşmanın yöntemlerinin, içinde bulunduğumuz iç ve dış çevre koşullarının hangi yönde değişeceğini tahmin ederek veya bu iç ve dış çevre koşullarının değişimine yön vererek, örgütü istenen noktaya getirmeyi amaçlayan ana politikaların belirlenmesi sürecidir"²¹². Performans değerlendirme çalışmaları ve yöntemleri kurumun stratejilerinin bir uzantısıdır. Bu sayede performans değerlendirme uygulaması, kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaların çalışanlarla paylaşılması ve çalışanlara duyurulmasına aracılık etmektedir.

²¹⁰YILDIZ, Ümit, İşletmelerde ve Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir,2001,s.51.

²¹¹TEKİNER, Zeynep, age, s.151.

²¹²AYKAÇ, Burhan, age,1999,s.78.

2.9.4.Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

"Organizasyonlarda yetiştirme geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirmemekle mümkün olacaktır"²¹³.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptamaya çalışırlar. Organizasyonlarda bu yönde yapılan çalışmalara destek vermek ve bazen de eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır. Performans değerlendirme sisteminden sağlanan veriler eğitim fonksiyonun yerine getirilmesinde oldukça önemlidir.

2.9.5.Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen verilerden yola çıkarak iş düzeninde ve çalışanların işlerinde birtakım düzenlemelere gidilebilir. Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz ve başarısız fakat başka bir yerde başarılı ve mutlu olacağına inanılan personelin rotasyon ile başka bir işe verilmesi sağlanır. İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir. "Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak gözlenen yararları sonucu yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaya başlanmıştır"²¹⁴. Kariyer yönetimi açısından önemli olan zaten bu tür uygulama biçimidir.

²¹³ÇOBAN, Cengiz, Performans Değerlendirme ve TSK Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001,s.17.

²¹⁴KAYNAK,T., İnsan kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:276, İstanbul, 1998,s.69.

Aynı kurumda farklı görevlerde kişinin performansı arttırılabilir. Aynı şekilde işlerini yetersiz gören veya yaptığı işte performansını ve yeteneğini tam olarak kullanamayan personelin işleri zenginleştirilebilir veya genişletilebilir.

İş genişletme, yapılacak görevleri artırırken; zenginleştirme, planlama ve kontrol etme sorumluluklarını artırır. İş zenginleştirme, işçinin sorumluluklarını genişletmesine veya bulunduğu pozisyondan başka yetkileri elde etmesi için başka bir pozisyona veya bulunduğu pozisyondan ayrılmayarak yine organizasyon içinde değişik rol ve yetkiler edinmesine olanak verir. İş zenginleştirme, çalışanlara belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine, alet ve teçhizatı seçme olanağını vermektedir²¹⁵.

2.9.6.Sözleşme Yenileme Ve İşten Çıkarma

Performans değerlendirme çalışmaları bireylerin iş başarımını objektif ve bilimsel bir şekilde ortaya koymaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının ışığı altında başarılı çalışanlar ile sözleşme yenilenir, başarısız çalışanlar işten çıkarılır. Ancak performans değerlendirme de amaç başarısız personeli işten çıkarmak değil, belirlenmiş performans standartlarına göre iş verimini ve üretim yeteneğini arttırmaktır. Ancak tüm çabalara rağmen başarısız elemanlarda herhangi bir gelişme gözlenmiyorsa, performans verilerinden kişinin işten çıkarılmasında yararlanılır. Performans değerlendirme sistemi çalışanların değerlendirilerek işten çıkarılmalarında veya sözleşme yenilemelerinde, yönetici düzeydeki personele tarafsız ve nesnel bilgiler ışığında karar vermede yardımcı olur²¹⁶.

²¹⁵TEKİNLER, Zeynep, agt, s.153.

²¹⁶TEKİNLER, Zeynep, age, s.153.

2.10. KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN UYGULAMASI

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından birisi performans değerlendirmesidir. Kamu personelinin değerlendirilmesi hiçbir zaman insan kaynakları yönetiminin diğer ilke ve esaslarından ayrı olarak ele alınıp incelenemez. Sınıflandırma, hizmete alma, hizmet içi eğitim gibi personel sorunlarını rasyonel esaslara bağlayamamış bir ülkede, değerlendirme için kurulacak sistemin istenilen şekilde olması beklenilmemelidir.

Günümüzde gerek kamu sektöründe gerekse de özel sektörde yer alan örgütler, tüm alanlarda olduğu gibi hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içine girmişlerdir. Bu süreçte, örgütlerin başarılı olabilmeleri, insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır. İnsan kaynaklarını etkili şekilde yöneten ve kullanan örgütlerin, bunu başaramayan örgütlere göre gelecekte daha başarılı olacakları kaçınılmazdır²¹⁷.

Örgütlerde insan kaynaklarının etkili kullanımı ise, güçlü bir insan kaynakları yönetimi politikası ve etkili bir performans yönetimi anlayışını gerektirmektedir. İyi yapılandırılmış, etkili bir performans yönetimi sistemi, örgütlerde insan kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasını sağlayabilir.

Kamu yönetiminde mevcut sorunlar nedeniyle girişilen reform çalışmaları, benimsenen yeni yönetim yaklaşımları ve performans yönetimi gibi etkinliklerde amaç, kamuda etkinliği ve verimliliği artırmak ve vatandaşın yıllardır beklediği kaliteli ve nitelikli hizmeti daha az maliyetle sunmaktır. Ancak yıllardır girişilen çalışmalardan beklenen sonuç alınamamıştır ve kamu kesimi halen başta personel sistemiyle ilgili sorunlar olmak üzere pek çok sorunla karşı karşıyadır. Kamu yönetiminde yıllardır etkinliğin sağlanmamasının önemli nedenlerinden biri de personel sisteminde var olan

²¹⁷ <http://www.tasep.org/default.asp> 15.01.2010

sorunlardır. Gerek personel açısından, gerekse kamu hizmeti sunulan vatandaşlar açısından kamu yönetiminde performans yönetimine geçilmesi önemlidir.

Kamu hizmetinde vatandaş odaklı düşünölmeli ve vatandaş memnuniyeti esas olmalıdır. Buna en uygun yapı olarak personel sistemi de performansa dayalı olarak düzenlenmelidir. Kurumlarda iş analizleri, görev tanımları ve norm kadro çalışmaları gibi uygulamalar aracılığıyla, kurumun nitelik ve nicelik açısından personel ihtiyacı belirlenmelidir. Böylece hem gereksiz istihdamın neden olduğu kaynak israfı engellenmiş olacak, hem de kamu hizmetlerine etkinlik sağlanmış ve vatandaşın yıllardır şikayetçi olduğu kırtasiyecilik sorunu da aşmış olacaktır.

Performans değeriendirmenin vatandaşıa sağladığı bu dolaylı fayda yanında, personele sağladığı faydalarda vardır. Çalışanlar, gösterdikleri performans sonucu kendilerine verilen çeşitli ödöllerle işlerine daha çok motive olurlar. Başarılı ve başarısız personelin yönetim tarafından tespit edildiğinin bilinmesi, başarılı personeli işine motive eden manevi bir motivasyon aracıdır ve performansın artırılmasında önem arz eder.

Günümüzde artık kamu sektöründe de, hizmetlerin müşteri bekleyişlerine cevap verebilmesi gerektiğı, kurumun düşöndüğünün her zaman zorunlu olarak müşterilerin bekleyişlerine uygun olmadığı anlaşılmıştır. Öte yandan müşteri bekleyişleri, süratle değışmektedir. Ulusal ve uluslar arası rakipler kaliteyi iyileştirmeye büyük özen göstermektedirler. Artık müşteri gözünde mal ve hizmetlerin kalitesi ve vaktinde yerine getirilmesi fiyatlardan daha önemli hale gelmektedir²¹⁸.

²¹⁸ KAVUZLU, Funda, agt,s.43.

Bir hizmet işletmesi olarak kamu hizmeti veren kuruluşların etkinliğini ve etkililiğini; kuruluşun örgütsel kültür, görev tanımlaması, müşterinin yönlendirmesi, müşteri ve kalite ilişkileri etkilemektedir²¹⁹.

Kamu performans yönetiminde amaç, kamu kurum ve kuruluşlarının önceden belirledikleri hedeflere ulaşabilmelerini sağlamak ve bu doğrultuda çaba göstermektir. Performans değerlendirmenin temel amacı, personelin daha etkin, verimli ve yararlı olabilmesi ama aynı zamanda mutlu ve iş tatminine sahip olması için gereken değerlendirmedir. Bu değerlendirme ile çalışanın iş ortamındaki çalışma ve çabalar gözden geçirilerek başarısı belirlenmeye çalışılır²²⁰.

²¹⁹ ÖZLÜ, Sıtkı, Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite, Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirisi, TODAİE Yayın NO: 262, Cilt 2; s. 2-7.

²²⁰ FINDIKÇI, İlhami, age, s.318.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.TCDD'nin Tarihçesi

Türkiye'de ilk demiryolu, 1856 tarihinde bir İngiliz şirketine verilen imtiyazla, İzmir-Aydın arasında inşa edilmiştir. 130 km. uzunluğundaki bu hattın yapımı 1866 yılında tamamlanabilmiştir.

İmtiyaz verilen başka bir İngiliz şirketi tarafından İzmir – (kasaba) Turgutlu-Afyon hattı ile Manisa – Bandırma hattının 98 km.lik kısmı da 1865 yılında tamamlanarak işletmeye açılmış, hattın kalan bölümleri ise sonraki yıllarda tamamlanmıştır.1869 yılında yapım imtiyazı Baron Hirsch'e verilen 2000 km'lik şark demiryollarının milli sınırlar içinde kalan 336 km'lik İstanbul- Edirne ve Kırklareli –Alpullu kesiminin 1888'de bitirilerek işletmeye açılmasıyla da İstanbul Avrupa demiryollarına bağlanmıştır²²¹.

Anadolu'da yapımı tasarlanan demiryollarının devlet eliyle inşaatı düşünülmüş ve 1871 tarihinde çıkarılan bir irade ile Haydarpaşa –İzmit hattının yapımına başlanılmış ve emaneten üç bölümde yapılan 91km'lik hat 1873 yılında bitirilmiştir. Ancak bundan sonra mali imkânsızlıklar nedeniyle yapımına devam edilmeyen Anadolu Demiryolları ile Bağdat Güney Demiryollarının yapımları Alman sermayesi ile gerçekleştirilmiştir.

Bu şekilde Cumhuriyet döneminde önce çeşitli yabancı şirketler tarafından inşa edilerek işletilen demiryollarının yaklaşık 4000 km'lik kısmı Cumhuriyetin ilanı ile çizilen milli sınırlar içerisinde kalmıştır.24.5.1924 tarihinde çıkarılan

²²¹ HASAN, Çelebi, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları'nın Yurt İçi Yolcu Ve Eşya Taşımacılığındaki Ücretlendirme Politikası, TODİE Yayınları, 2003,Ankara, s.41.

506 Sayılı Kanunla bu hatlar millileştirilmiş ve Anadolu – Bağdat Demiryolları Müdüriyeti Umumiyesi kurulmuştur. Demiryollarının yapımı ve işletilmesinin bir arada yürütülmesi ve daha geniş çalışma imkânları verilmesini sağlamak amacıyla çıkarılan 31.5.1927 tarih ve 1042 Sayılı Kanunla Devlet Demiryolları ve Limanları İdare-i Umumiyesi adını almıştır²²².

1953 yılına kadar katma bütçeli bir devlet idaresi şeklinde yönetilen kuruluş 29.7.1953 tarihinden itibaren 6186 Sayılı Kanunla Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi (TCDD)adı altında kamu İktisadi Devlet Teşekkülü haline getirilmiştir. Son olarak uygulamaya konulan 233 sayılı KHK ile Kamu İktisadi Kuruluşu hüviyetini almıştır²²³.

3.1.1.Organizasyon

TCDD'nin hükümet düzeyindeki gözetimi, koordinasyonu ve ilişkileri Ulaştırma Bakanlığınca yürütülmektedir.

Başkanı Genel Müdür olmak üzere, başkan ve beş üyeden meydana gelen yönetim kurulu ile genel müdür ve beş genel müdür yardımcısından kurulu yürütme organı TCDD'nin yüksek kademedeki sevk ve idare teşkilatını oluşturmaktadır.

Merkezi Yönetim 16 İhtisas Daire Başkanlığı ile Hukuk, Savunma ve Basın Halkla ilişkiler birimlerinden oluşmakta, demiryolu taşımacılığı ile ilgili hizmetler 7 Bölge Müdürlüğünce yürütülmektedir. Ayrıca 7 limanın verdiği hizmetlerin sorumluluğu Genel Müdürlüğe aittir.

²²² UYGUR, Mehmet, TCDD Limanlarında Veri Zarflama Analizi İle Performans Ölçümü, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi,2002,Ankara, s.18–19.

²²³ HOŞGÖRÜR, Vural, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryollarında Orta Kademe Yöneticilerinin Eğitimi, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, 1992, Ankara, s.33.

3.1.2.TCDD'nin Görevleri

Kuruluşun yasa ile belirlenmiş temel görevleri aşağıdaki gibidir:

- Devletçe kendisine verilen demiryolları, liman, rıhtım ve iskeleleri işletmek, genişletmek ve yenilemek,
- Kanun, tüzük, yönetmelikler ile kalkınma ve yıllık programlar çerçevesinde bağlı ortaklarını ve iştiraklerini yönlendirmek ve bunlar arasında koordinasyonu sağlamak,
- Tamamlayıcı işler olarak gerektiğinde; Demiryolları taşımacılığını tamamlayıcı nitelikteki, feribot dahil her türlü deniz ve kara taşıma işlerini yapmak,
- Çeken ve çekilen araç ve gereçler ile benzerlerini yapmak ve yaptırmak; görevlerinin gerektirdiği ambar, antrepo, depo ve benzeri tesisler ile yolcu ihtiyaçları için gerekli tesisleri kurup işletmek,
- Yurtiçinde ve dışında yapılmakta ve yapılacak olan, demiryolu inşaatlarını yalnız başına veya ortaklık halinde üstlenmek,
- Faaliyet konuları ile ilgili olarak Bakanlar Kurulu tarafından verilen görevleri yapmakla yükümlü bulunmaktadır.

3.1.3.Bölgeler

TCDD şebekesi toplamda 7 bölgeye ayrılmış ve her bölge ayrı bir bölge müdürlüğünce idare edilmektedir. Bu bölge müdürlükleri sırasıyla aşağıda sıralanmışlardır:

- 1. Bölge Müdürlüğü - Haydarpaşa
- 2. Bölge Müdürlüğü - Ankara
- 3. Bölge Müdürlüğü - İzmir
- 4. Bölge Müdürlüğü - Sivas
- 5. Bölge Müdürlüğü - Malatya
- 6. Bölge Müdürlüğü - Adana
- 7. Bölge Müdürlüğü - Afyon

3.2. ALAN ARAŞTIRMASININ METODOLOJİSİ

3.2.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), rekabetin gittikçe sertleştiği günümüzde örgütler için önemini daha da arttırmaktadır. Rakiplere karşı avantaj elde etmek ve bun sürdürmek, değişim ve öğrenme gibi temel yeteneklerin geliştirilmesini gerektirmekte, bu ise çalışanların gerekli bilgi ve becerilere sahip olmasıyla mümkün olmaktadır. Çalışanlar kurumların sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri olarak değerlendirilmekte, bu kaynakların en verimli şekilde yönetimi için kapsamlı çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

Günümüzde işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterip, genel başarıların arttırılmasında bireysel performans ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle bireyin ve örgütün durumunun ortaya konulmasında etkili olan performans değerlendirme araştırma konusu olmuştur.

3.2.2. Araştırmanın amacı

Kamu ve özel kurumlarının çağın koşullarına ayak uydurup, varlıklarını sürdürmesinin, çalışmalarının verimli hale getirilmesinde performans değerlendirmesinin anahtar uygulamalardan biri olduğu gösterilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı performans değerlendirmesinin gerekliliğini ve önemini TCDD Genel Müdürlüğünde yapılan bir uygulamayla ortaya koymaktır.

3.2.3.Araştırmanın Evreni Ve Yöntemi

Çalışmanın uygulama bölümünde Ekler Bölümünde verilen ve 58 sorudan teşekkül eden anket sorularının sonuçları frekans tablolarında elde edilen sonuçlar ve bilgilerin yorumları yapılacaktır. Bu çalışmada literatür araştırması yapılmış olup, uygulama aşaması için anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde “SPSS” istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın evreni TCDD Genel Müdürlüğünde çalışanlardır. Söz konusu çalışanlar içinden 65 kişi basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve anket uygulanmıştır.

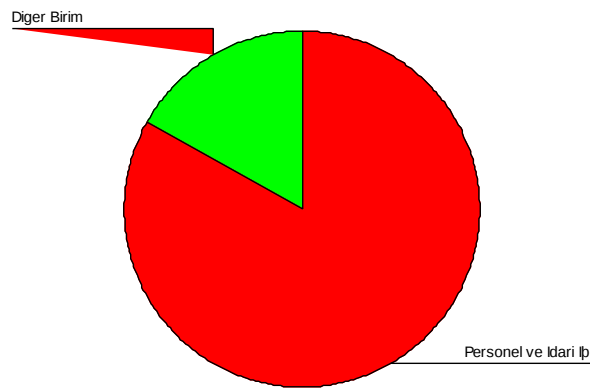
Çalışanların performanslarını değerlendirip ölçmek amacıyla oluşturulan bilgi toplama aracında, performansları ölçmeye yönelik soruların geliştirilmesinde Yüncü (2002), ve Tekinler (2006)’dan yararlanmıştır. Bilgi toplama aracı (Anket)’te kişisel bilgiler, kuruma ait bilgileri ve performans değerlendirme konusundaki mevcut uygulamaları ölçen sorular yer almaktadır.

3.2.4. Frekans Dağılım Tablolarının yorumlanması

Çalışmanın bu bölümünde anket formunda her soru için frekans dağılım tablosu oluşturulup yorumlanacaktır.

Tablo:2

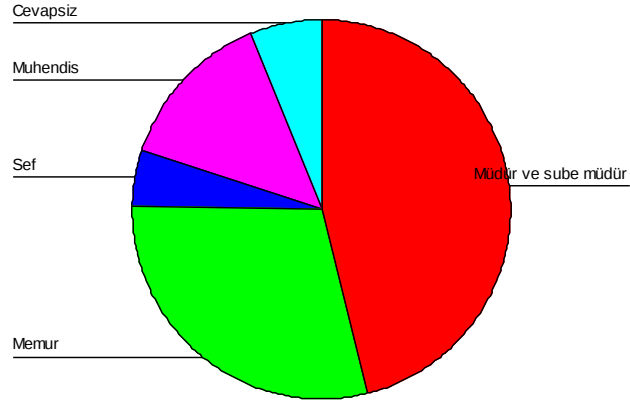
ÇALIŞTIĞINIZ BİRİMİN ADI	%
Personel ve İdari İşleri Daire Başkanlığında	83.1
Diğer Birimlerinde	16.9
Cevapsız	0
Toplam	100.0



Tablo 2`de elde edilen sonuçlara göre, ankete katılan çalışanların %16.9 personel ve İdari İşleri Daire başkanlığında iken, %83.1 TCDD`nin diğer birimlerinde çalışanlardır.

Tablo: 3

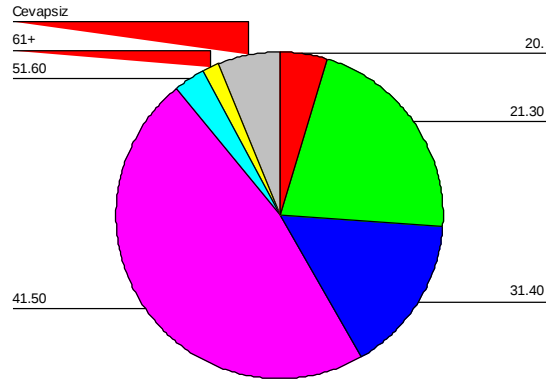
GÖREV ÜNVANINIZ	%
Müdür Ve Şube Müdür Yardımcısı	46.2
Memur	29.2
Şef	4.6
Mühendis	13.8
Toplam	93.8
Cevapsız	6.2
Toplam	100.0



Tablo 3’de görev dağılımı belirtilmektedir. Müdür ve şube müdür yardımcısı çalışanlar %46,2; memur %29,2, şef % 4,6 ve %13,8 mühendis olarak çalışanlardır. %6.2, 4 kişi görev unvanlarını beli etmemişlerdir.

Tablo: 4

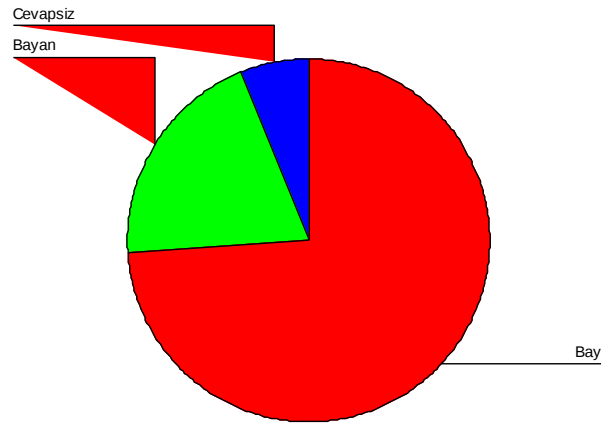
YAŞ GRUBUNUZ	%
20.	4.6
21.30	21.5
31.40	15.4
41.50	47.7
51.60	3.1
60 +	1.5
Toplam	93.8
Cevapsız	6.2
TOPLAM	100.0



Tablo 4'te katılımcılar yaşlarına göre gruplandırıldığında, %4,6 (3)kişi 20 yaşında, %21,5 (14) kişi 21–30 yaş ; %15,4 (10) kişi 31–40 yaş; %47,7 (31)kişi 41–50 yaş; %3,1(2)kişi 50–60 yaş ve %1.5(1) kişi 60 ve üzeri olduğu gözlenmiştir. Ve %6,2 (4) kişi yaş gurubu şıkını cevapsız bırakmıştır.

Tablo: 5

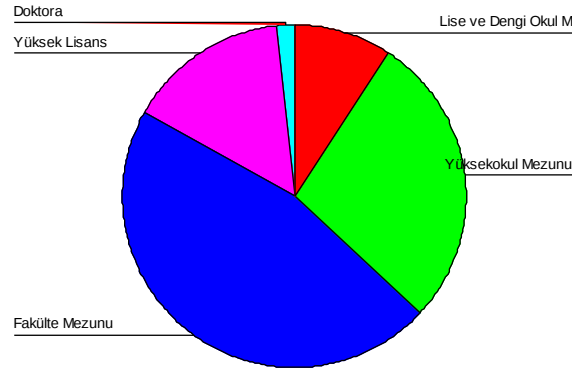
CİNSİYETİNİZ	%
BAY	73.8
BAYAN	20.0
Toplam	93.8
Cevapsız	6.2
TOPLAM	100.0



Tablo 5' te katılanların cinsiyet ayrımına göre %73.7(48) kişi bay ve %20.0 (13) kişi bayan olduğu saptanmıştır. Ayrıca %6.2 (4) kişi cinsiyetini belirtmemiştir.

Tablo: 6

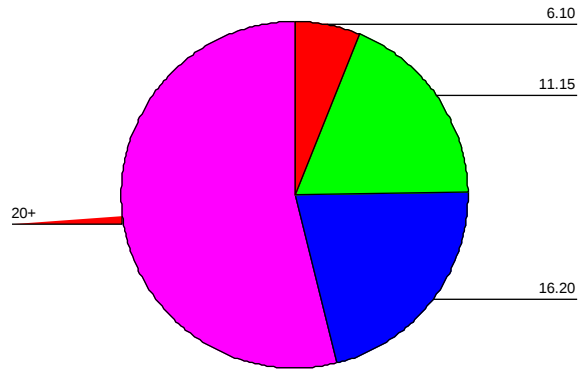
ÖĞRENİM DURUMUNUZ	%
Lise veya Dengi Okul Mezunu	9.2
Yüksekokul Mezunu	27.7
Fakülte Mezunu	46.2
Yüksek Lisans	15.4
Doktora	1.5
Cevapsız	0
TOPLAM	100.0



Tablo 6’te ankete katılanların öğrenim durumlarına göre sınıflandırılması ise şöyledir: %9.2 (6)kişi lise veya dengi okul mezunu, %27.7 (18)kişi yüksekokul mezunu, %46.2 (30)kişi fakülte mezunu, %15.4 (10)kişi yüksek lisans mezunu ve son olarak %1.5 (1)kişi doktora düzeyinde mezuniyet derecesine sahiptir.

Tablo: 7

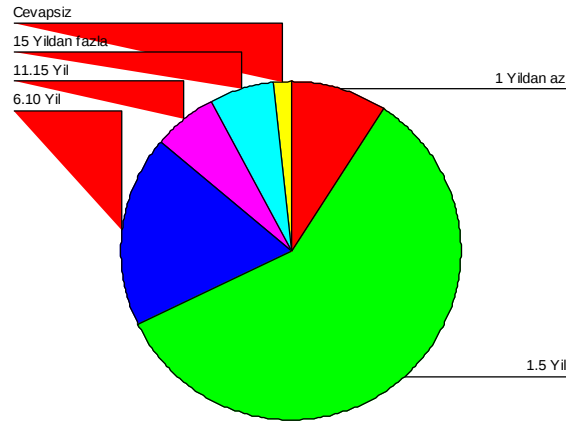
KAÇ YILDIR BU KURUMDA ÇALIŞIYORSUNUZ	%
1.5	0
6.10	6.2
11.15	18.5
16.20	21.5
20 +	53.8
Cevapsız	0
TOPLAM	100.0



Tablo 7’da katılımcıların ilgili kurumda çalışma süreleri incelendiğinde 1-5 yıl arası çalışan hiç kimse bulunmamaktadır, (6-10)yıl %6.2 (4)kişi, (11-15)yıl %18.5 (12)kişi, (16-20)yıl %21.5 (14)kişi ve %53.8’i (35)kişi 20 yıldan fazla bu kurumda hizmet verdikleri gözlenmiştir.

Tablo: 8

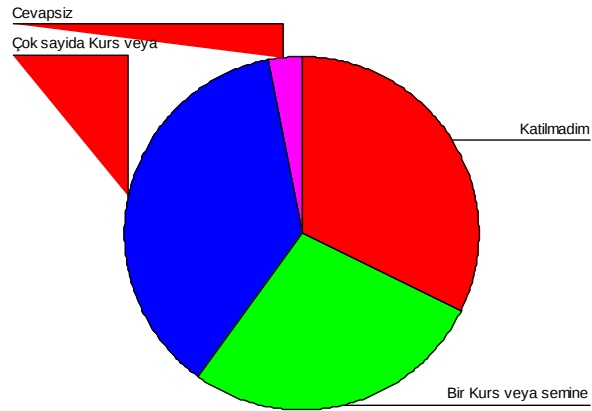
ŞU ANDA BAĞLI BULUNDUĞUNUZ AMİRİNİZİN EMRİNDE KAÇ YILDIR ÇALIŞIYORSUNUZ?	%
1 Yıl'dan az	9.2
1. 5 Yıl	58.5
6.10 Yıl	18.5
11. 15 Yıl	6.2
15 Yıl'dan Fazla	6.2
Toplam	98.5
Cevapsız	1.5
TOPLAM	100.0



Tablo 8'de katılımcıların şu anda birlikte çalıştıkları amirleri ile çalışma süreleri incelendiğinde ; %9.2 (6)kişi bir yıldan az, %58.5 (38)kişi (1-5)yıl, %18.5 (12)kişi (6-10)yıl, %6.2 (4)kişi (11-15)yıl ve %6.2 (4)kişi (15 yıldan fazla) çalıştıkları saptanmıştır. Ayrıca %1.5 (1) kişi bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo: 9

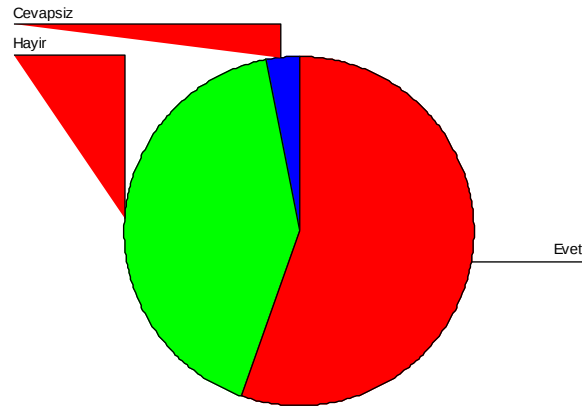
Yönetim, Verimlilik ve Personel Değerlendirmesi Alanlarında Kurs veya Seminere Katıldınız mı?	%
Katılmadım	32.3
Bir Kurs veya Seminere Katıldım	27.7
Çok Sayıda Kurs veya Seminere Katıldım	36.9
Toplam	96.9
Cevapsız	3.1
TOPLAM	100.



Tablo 9'de katılımcıların yönetim, verimlilik ve performans değerlendirme konularında herhangi bir seminere katılımları incelenmiş ve sonuçlar şöyle elde edilmiştir. Çalışanların %32.3 (25)kişi seminere katılmadığını , %27.7 (18)kişi bir kez katıldığını, %36.9 (24)kişi çok sayıda katıldığını belirtmiştir. Ve %3.1(2)kişi bu soruyu cevapsız bırakmayı tercih etmiştir.

Tablo: 10

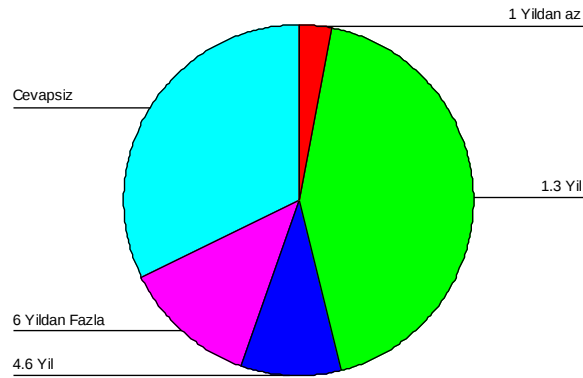
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) ANLAYIŞINA UYGUN UYGULAMALAR VAR MI?	%
EVET	55.4
HAYIR	41.5
Toplam	96.9
Cevapsız	3.1
TOPLAM	100.0



Tablo 10'da TCDD Genel Müdürlüğünde Toplam Kalite Yönetimi anlayışı incelendiğinde %55.4 (36)kişi bu anlayışın olduğunu, %41.5 (27)kişi bu anlayışın olmadığını beyan etmiştir. Ve %3.1(2)kişi bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo: 11

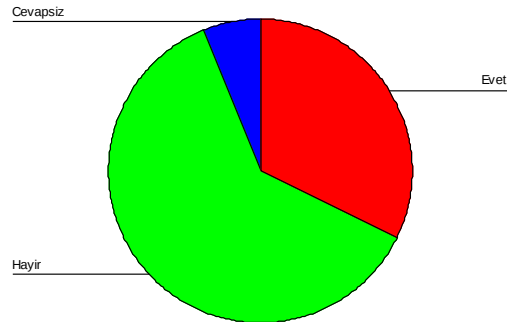
CEVABINIZ EVET İSE KAÇ YILDIR BU ANLAYIŞA UYGUN ÇALIŞIYORSUNUZ?	%
1 Yıdan Az	3.1
1. 3 Yıl	43.1
4.6 yıl	9.2
6 Yıl'dan Fazla	12.3
Toplam	67.7
Cevapsız	32.3
TOPLAM	100.0



Tablo 11’da katılımcıların TKY anlayışına göre çalışanların %3.1 (2)kişi bir yıldan az, %43.1(28)kişi (1-3)yıl, %9.2 (6)kişi (4-6)yıl, %12.3 (8)kişi altı yıldan fazla süredir bu uygulamanın olduğunu belirtirken, %32.3 (21)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 12

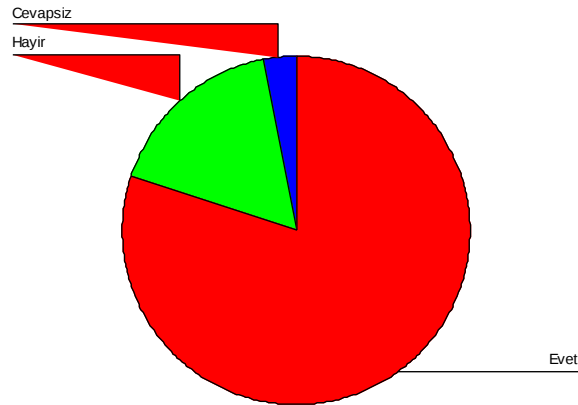
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI İLE İLGİLİ OLARAK PERSONELE BİLGİ VERİLİYOR MU?	%
EVET	32.3
HAYIR	61.5
Toplam	93.8
Cevapsız	6.2
TOPLAM	100.0



Tablo 12’de TCDD Genel müdürlüğünde performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili personele bilginin verilir verilmeyeceği incelendiğinde %32,3 (21)kişi bu konuda bilgi verildiğini, %61,5 (40)kişi bilgi verilmeyeceğini belirtirken , %6,2 (4) kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 13

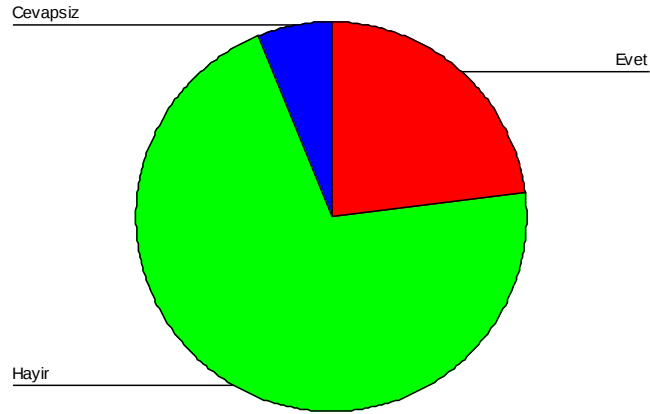
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS GELİŞTİRİCİ SEMİNER HİZMETÇİ EĞİTİM PANEL GİBİ ÇALIŞMALAR VAR MI?	%
EVET	80.0
HAYIR	16.9
Toplam	96.9
Cevapsız	3.1
TOPLAM	100.0



Tablo 13’de katılımcıların %80,0 (52)kişi TCDD Genel Müdürlüğünde performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim, panel gibi olduğunu belirtirken, %16,9 (11)kişi olmadığını belirtmiştir. Bunun yanında %3,1(2) kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 14

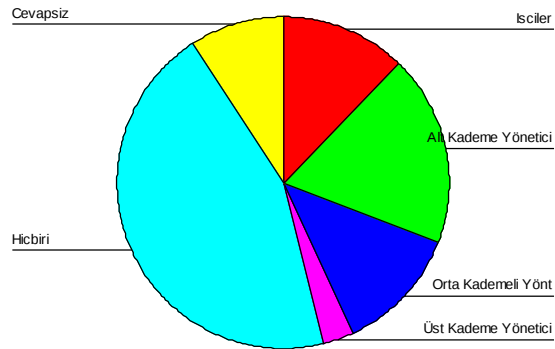
BİRİMİNİZDE KULLANILAN DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ PERSONELİN DEĞERLENDİRMESİNDE SİZCE YETERLİ MİDİR?	%
EVET	23.1
HAYIR	70.8
Toplam	93.8
Cevapsız	6.2
TOPLAM	100.0



Tablo 14'te katılımcıların %23,1 (15) kişi birimlerinde kullanılan performans değerlendirme yönteminin personelin değerlendirmesi için yeterli olduğunu söylerken, %70,8'i (46) kişi yeterli olmadığını belirtmiştir. Ve %6,2(4) kişi bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo: 15

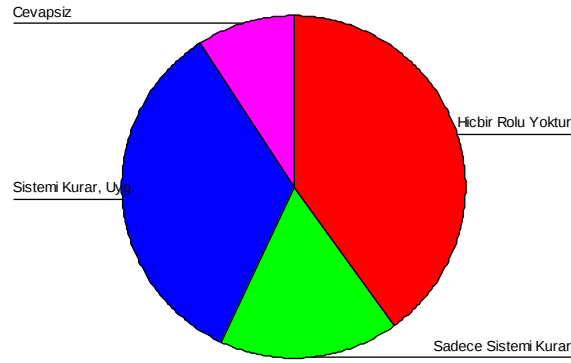
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE HANGİ DÜZEY PERSONELE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ DÜZENLİ OLARAK YAPILMAKTADIR?	%
İşçiler	12.3
Alt Kademe Yöneticileri	18.5
Orta Kademe Yöneticileri	12.3
Üst Kademe Yöneticileri	3.1
Hiçbiri	44.6
Toplam	90.8
Cevapsız	9.2
TOPLAM	100.0



Tablo 15’te TCDD Genel Müdürlüğünde hangi düzey personele performans değerlendirmesi yapıldığı sorusuna katılımcıların %12,3 (8) kişi işçiler,%18,5(12)kişi alt kademe yöneticileri, %12,3 (8)kişi orta kademe yöneticileri, %3,1 (2)kişi üst kademe yöneticileri ve %44,6(29)kişi bunların hiçbirini söylerken, %9.2 (6)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 16

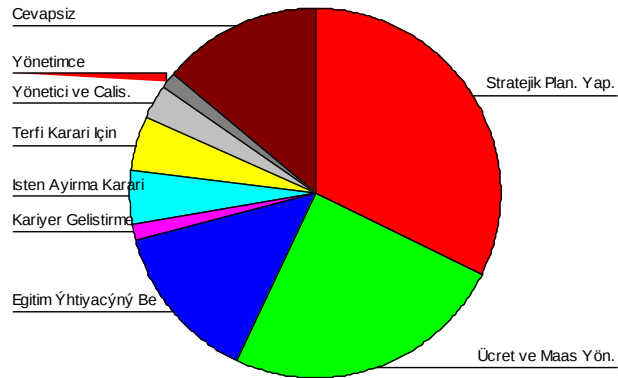
TCDD Genel Müdürlüğü'nde Performans Değerlendirme Sisteminde İnsan Kaynaklarının Rolü Nedir?	%
Hiç Rolü Yoktur	40.0
Sadece Sistemi Kurar	16.9
Sistemi Kurar, Uygular ve Denetler	33.8
Toplam	90.8
Cevapsız	9.2
TOPLAM	100.0



Tablo 16'te TCDD Genel Müdürlüğünde performans değerlendirme sisteminde insan kaynaklarının rolü olup olmadığı tespit edilmek istendiğinde, katılımcıların %40,0 (26)kişi hiç rolü olmadığını , %16.9(11)kişi sadece sistemi kurduğunu, %33.8(22)kişi sistemi kurup, uygulama ve denetleme yaptığını ifade etmiştir. Ve %9,2(6) kişi hiçbir şekilde cevap vermemiştir.

Tablo: 17

TCDD Genel Müdürlüğü'nde Performans Değerlendirilmesi Hangi Amaca Yönelik Yapılmaktadır?	%
Stratejik Planlama Yapabilmek İçin	32.3
Ücret ve Maaş Yönetimi İçin	24.6
Eğitim İhtiyacını Belirleme İçin	13.8
Kariyer Geliştirme için	1.5
İşten Ayırma Kararı İçin	0
Terfi Kararı İçin	4.6
Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki İletişimi Geliştirmek İçin	4.6
Yönetimce, Çalışanlara İşlerindeki Performansa Önem Verdiğini Anlatmak İçin	3.1
Çalışanların Durumları Hakkında Bilgi Verebilmek İçin	1.5
Toplam	86.2
Cevapsız	13.8
TOPLAM	100.0

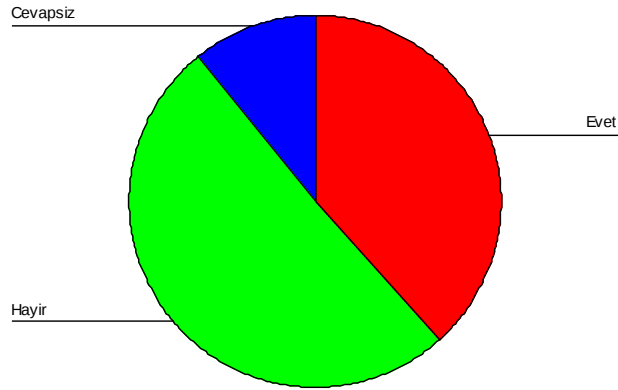


Tablo 17’da TCDD Genel Müdürlüğünde performans değerlendirmesinin yapılmasına yönelik dikkate alınan amaçlara ilişkin frekans dağılımları şöyledir: Katılımcıların %32.3 (21)kişi stratejik planlama yapılabilmesi, %24.6 (16)kişi ücret ve maaş yönetimi için , %13.8 (9)kişi eğitim ihtiyacını belirleme için ,%1.5(1)kişi kariyer geliştirme için ,% 4.6 (3)kişi terfi kararı için, %4.6 (3)kişi yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek için, %3.1(2) kişi yönetimce, çalışanlara işlerindeki performansa önem verdiğini

anlatmak için, % 1.5 (1)kişi çalışanın durumları hakkında bilgi verebilmek için yapıldığını ifade etmiştir. Ve 13.8 (9)kişi hiç cevap vermemiştir.

Tablo: 18

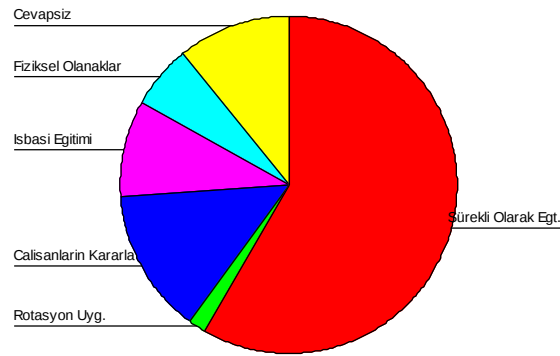
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS KRİTERLERİ VE STANDARTLARI BELİRLENİRKEN PERSONELİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ ALINMAKTA MIDIR?	%
EVET	38.5
HAYIR	50.8
Toplam	89.2
Cevapsız	10.8
TOPLAM	100.0



Tablo 18'de TCDD Genel Müdürlüğünde performans kriterleri ve standartları belirlenirken personelin görüş ve önerilerinin alınmasına ilişkin bilgilere göre katılımcıların %38.5 (25)kişi alındığını belirtirken, %50.8 (33)kişi alınmadığını ifade etmiştir. Diğer yandan %10.8 (7)kişi bu soruya cevap vermemeyi tercih etmiştir.

Tablo: 19

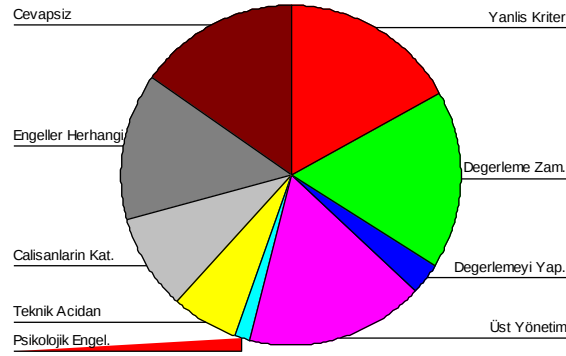
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS ARTTIRILMASI İÇİN HANGİ ÇALIŞMALAR YAPILMAKTADIR?	%
Sürekli Olarak Eğitim Programları Düzenlenmektedir	58.5
Rotasyon Uygulanmaktadır	1.5
Çalışanların Kararlara Katılımı Sağlanmaktadır	13.8
İşbaşı Eğitimi Verilmektedir	9.2
Fiziksel Olanaklar İyileştirilmektedir	6.2
Toplam	89.2
Cevapsız	10.8
TOPLAM	100.0



Tablo 19'de TCDD Genel Müdürlüğünde performans artırılması için bazı çalışmaların yapılmasına ilişkin alınan bilgilere göre ; %58.5(38) kişi sürekli olarak eğitim programlarının düzenlendiğini, %1.5 (1)kişi rotasyon uygulandığını, %13.8 (9)kişi çalışanların kararlara katılımının sağlandığını, %9.2 (6)kişi işbaşı eğitimi verildiğini , %6.2 (4)kişi fiziksel olanakların iyileştirdiğini söylerken, %10.8 (7)kişi bu soruya hiç bir şekilde cevap vermemiştir.

Tablo: 20

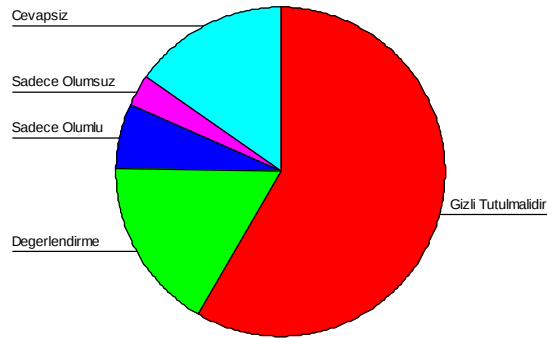
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİ ENGELLEYEN UNSURLAR NELERDİR?	%
Yanlış Kriterlerin Belirlenmesi	16.9
Değerleme Zamanı	16.9
Değerlemeyi Yapacak Kişi	3.1
Üst Yönetimin Bakış Açısı	16.9
Psikolojik Engeller	1.5
Teknik Açıdan Güçlükler	6.2
Çalışanların Katılımının Sağlanamaması	9.2
Engelleyen Herhangi Bir Unsur Bulunmamaktadır	13.8
Toplam	84.6
Cevapsız	15.4
TOPLAM	100



Tablo 20’da TCDD Genel Müdürlüğünde performans değerlendirmesini engelleyen unsurlara ilişkin alınan bilgilere göre; katılımcıların %16.9 (11)kişi yanlış kriterlerin belirlenmesi , %16.9 (11)kişi değerlendirme zamanı, %3.1(2)kişi değerlendirmeyi yapan kişi, %16.9 (11)kişi üst yönetimin bakış açısını, %1.5 (1)kişi psikolojik engelleri, %6.2 (49)kişi teknik açıdan güçlük olduğunu, %9.2 (6)kişi çalışanların katılımının sağlanmaması, %13.8 (9)kişi engelleyen her hangi bir unsur bulunmadığını ifade etmiştir. Diğer taraftan da %15.4 (10)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 21

TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE YAPILAN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ BİTİMİNDE ELDE EDİLEN SONUÇLAR ÇALIŞANLARA NASIL YANSITILMAKTADIR?	%
Gizli Tutulmaktadır	58.5
Değerlendirme Sonucu Olumlu veya Olumsuz Değerlenen Çalışanlara İletilmektedir	16.9
Sadece Olumlu Değerlendirmeler, Değerlenen Çalışana İletilmelidir.	6.2
Sadece Olumsuz Değerlendirmeler, Değerlenen Çalışana İletilmelidir.	3.1
Toplam	84.6
Cevapsız	15.4
TOPLAM	100.0

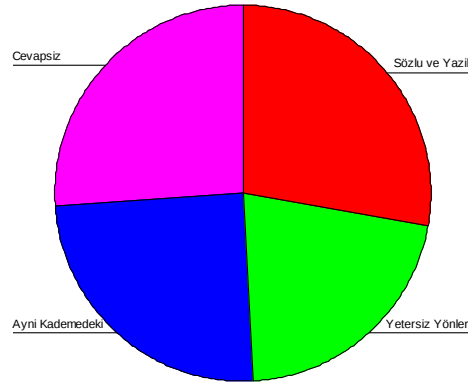


Tablo 21’de TCDD Genel Müdürlüğünde yapılan performans değerlendirmesi bitiminde elde edilen sonuçların çalışanlara yansıtılmasına yönelik yapılan araştırmada elde edilen bilgilere göre ; %58.5(38)kişi sonuçların gizli tutulduğunu, %16.9(11)kişi değerlendirme sonucu olumlu ve ya olumsuz olan sonucun çalışanlara iletildiğini, %6.2 (4)kişi sadece olumlu sonuçların çalışanlara iletildiğini, %3.1 (2) kişi sadece olumsuz

değerlendirmeler değerlendirilen çalışana ileildiğini ifade etmiştir. Ve %15,4 (10)kişi bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo: 22

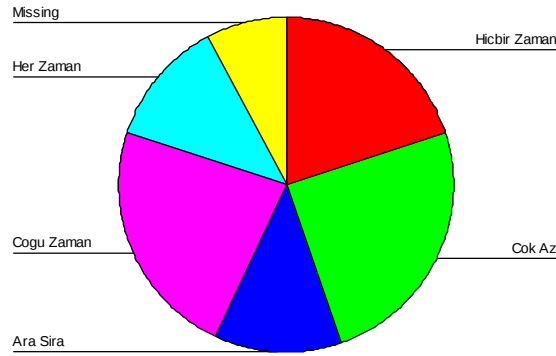
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN SONUCUNDA BAŞARISIZ BULUNANLAR İÇİN NASIL BİR UYGULAMA YAPILMAKTADIR?	%
Sözlü ve Yazılı Olarak Uyarılır	27.7
Yetersiz Yönleri ile İlgili Olarak Eğitim Verilir	21.5
Aynı Kademedeki Başka Bir Göreve Verilir	24.6
Toplam	73.8
Cevapsız	26.2
TOPLAM	100



Tablo 22’de TCDD Genel Müdürlüğünde performans değerlendirmesinin sonucunda başarısız bulunanlar için yapılan uygulamaya yönelik elde edilen bilgilere göre ;%27,7 (18)kişi sözlü ve yazılı olarak uyarıldığını, %21,5 (14)kişi yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verildiğini, %24,6 (16)kişi aynı kademedeki başka bir göreve atandığını ve %26.2 (17) kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 23

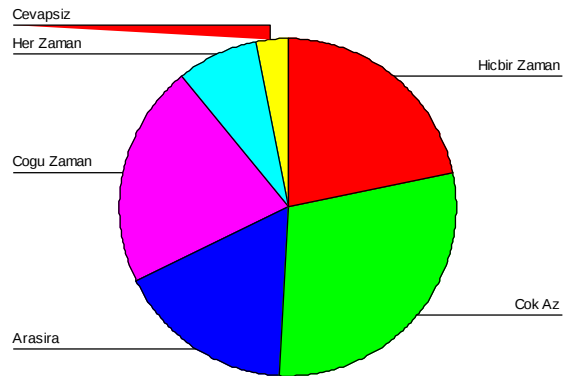
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONELİN KİŞİSEL YETENEKLERİ VE KİŞİSEL İHTİYAÇLARINI KARŞILAMA İSTEĞİ İÇİNDEKİ BAŞARISINDA ETKİLİ OLUR.	%
Hiçbir Zaman	20.0
Çok Az	24.6
Ara sıra	12.3
Çoğu Zaman	23.1
Her Zaman	12.3
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 23’de TCDD Genel Müdürlüğünde personelin kişisel yetenekleri ve kişisel ihtiyaçlarını karşılama isteğinin işindeki başarısını etkilediğine yönelik alınan bilgilere göre, çalışanların %20.0 (13)kişi etkilemediğini, %24.6 (16) kişi çok az etkilediğini, % 12.3 (8)kişi ara sıra etkilediğini, %23.1 (15)kişi çoğu zaman etkilediğini, %12.3 (8)kişi her zaman etkilediğini belirtirken, %7.7(5) cevap vermemiştir.

Tablo: 24

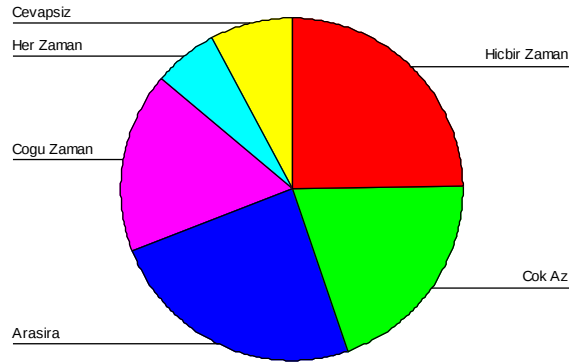
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SIRASINDA PERSONELİN HAREKETLERİ GÖRÜNÜŞÜ VE KONUŞMASI DİKKATE ALINIR.	%
Hiçbir Zaman	21.5
Çok Az	29.2
Ara sıra	16.9
Çoğu Zaman	21.5
Her Zaman	7.7
Toplam	96.9
Cevapsız	3.1
TOPLAM	100.0



Tablo 24'te Değerlendirme sırasında çalışanların hareketleri ve davranışlarının etkili olup olmadığına yönelik verilen cevaplara göre %21.5 (14)kişi hiçbir zaman etkili olmadığını, %29.2 (19)kişi çok az etkili olduğunu, %16.9 (11)kişi ara sıra etkili olduğunu, %21.5(14) kişi çoğu zaman etkili olduğunu ve %7.7(5) kişi her zaman etkili olduğunu söylerken,%3.1(2)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 25

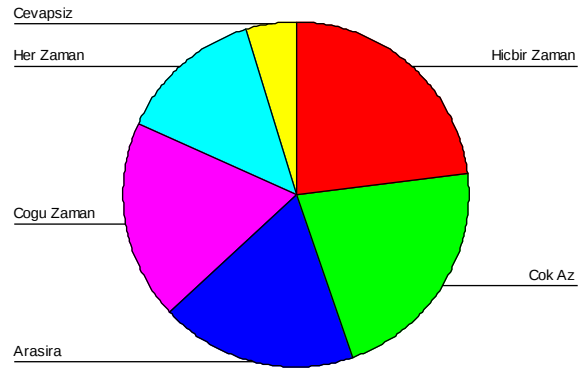
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SIRASINDA, PERSONELİN AĞIRBAŞLILIK VE SOĞUKKANLILIĞI DİKKATE ALIR.	%
Hiçbir Zaman	24.6
Çok Az	20.0
Ara sıra	24.6
Çoğu Zaman	16.9
Her Zaman	6.2
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 25'te personelin değerlendirme esnasında ağırbaşlı ve soğukkanlı olmasının dikkate alınması hususunda %24.6(16)kişi dikkate alınmadığını belirtirken,%20.0(13)kişi çok az dikkate alındığını, %24.6 (16)kişi ara sıra dikkate alındığını, %16.9 (11)kişi çoğu zaman dikkate alındığını ve %6.2(5)kişi her zaman dikkate alındığını belirtirken bunu yanında %7.7 (5)kişi bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo: 26

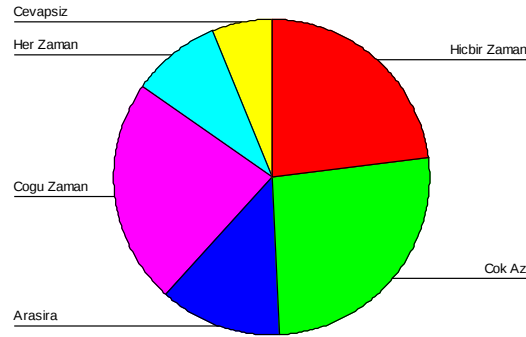
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SIRASINDA PERSONELİN ÖĞRENME YETENEĞİ İŞBİRLİĞİ VE İNSAN İLİŞKİLERİ DİKKATE ALINIR	%
Hiçbir Zaman	23.1
Çok Az	21.5
Arasıra	18.5
Çoğu Zaman	18.5
Her Zaman	13.8
Toplam	95.4
Cevapsız	4.6
TOPLAM	100.0



Tablo 26’te TCDD Genel Müdürlüğünde değerlendirme sırasında, personelin öğrenme yeteneği, işbirliği ve insan ilişkilerinin dikkate alınması hususunda alınan cevaplara göre; %23.1 (15)kişi alınmadığını savunurken,%21.5 (14)kişi çok az alındığını, %18.5 (12) kişi bazen alındığını, %18.5 (12)kişi çoğu zaman alındığı ve %13.8 (9)kişi her zaman alındığına işaret etmiştir. Bunun yanında cevap vermeyenler ise %4.6 (3) kişi olmuştur.

Tablo: 27

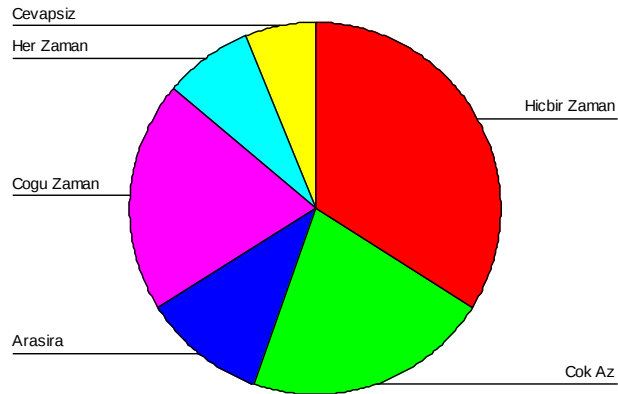
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SIRASINDA PERSONELİN KENDİ KENDİNİ MOTİVE ETMESİ İŞ VE İŞ YERİNE SADAKATİ DİKKATE ALINIR	%
Hiçbir Zaman	23.1
Çok Az	26.2
Ara sıra	12.3
Çoğu Zaman	23.1
Her Zaman	9.2
Toplam	93.8
Cevapsız	6.2
TOPLAM	100.0



Tablo 27’da değerlendirme esnasında, personelin kendi kendini motive etmesi, iş ve iş yerine sadakatinin dikkate alınmasına yönelik bilgilere göre katılımcıların % 23.1(15)kişi dikkate alınmadığını belirtirken, %26.2(17) kişi çok az dikkate alındığını, %18.5 (12) kişi bazen alındığını, %18.5 (12)kişi çoğu zaman alındığı ve %13.8 (9)kişi her zaman alındığına işaret etmiştir. Bunun yanında cevap vermeyenler ise %4.6 (3) kişi olmuştur.

Tablo: 28

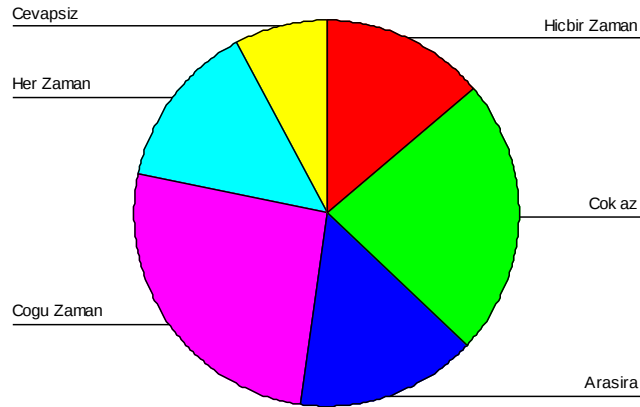
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SIRASINDA PERSONELİN FİKİRLERİNİ MANTIKİ AÇIK VE ÖZLÜ OLARAK İFADE YETENEĞİ DİKKATE ALINIR.	%
Hiçbir Zaman	33.8
Çok Az	21.5
Ara sıra	10.8
Çoğu Zaman	20.0
Her Zaman	7.7
Toplam	93.8
Cevapsız	6.2
TOPLAM	100.0



Tablo 28’de TCDD Genel Müdürlüğünde değerlendirme sırasında, personelin fikirleri mantiki, açık ve özlü olarak ifade yeteneği dikkate alınması hususunda verilen bilgilere göre ; %33.8 (22)kişi hiçbir zaman dikkate alınmadığını belirtirken,%21.5 (14)kişi çok az dikkate alındığını, %10.8(7)kişi ara sıra alındığını, %20.0 (13) kişi bir çok zaman alındığını ve %7.7(5) kişi her zaman dikkate alındığını söylerken %6.2(4)kişi cevap vermemeyi tercih etmiştir.

Tablo: 29

TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE İŞLETMENİN PERSONELE SAĞLADIĞI ÇALIŞMA İMKÂNLARI VE PERSONEL İŞ UYUMUNUN DOĞRU OLARAK SAĞLANMASI PERSONELİN İŞİNDEKİ BAŞARISINDA ETKİLİ OLUR	%
Hiçbir Zaman	13.8
Çok Az	23.1
Arasıra	15.4
Çoğu Zaman	26.2
Her Zaman	13.8
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0

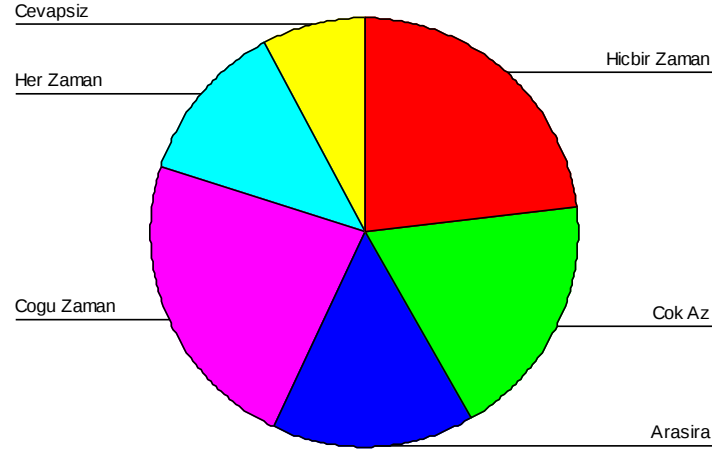


Tablo 29’de TCDD Genel Müdürlüğünde işletmenin personele sağladığı çalışma imkanları ve personel iş uyumunun doğru olarak sağlanması personelin işindeki başarısında etkili olmasına yönelik alınan bilgilere göre; %13.8 (9)kişi hiçbir zaman etkili olmadığını düşünürken, %23.1(15)kişi çok

az zaman etkili olduğunu, %15.4 (10)kişi bazen etkili olduğunu, %26.8 (17)kişi çok zaman etkili olduğunu ve %13.8 (9)kişi her zaman etkili olduğunu cevaplamış. Bunun yanında %7.7(5)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 30

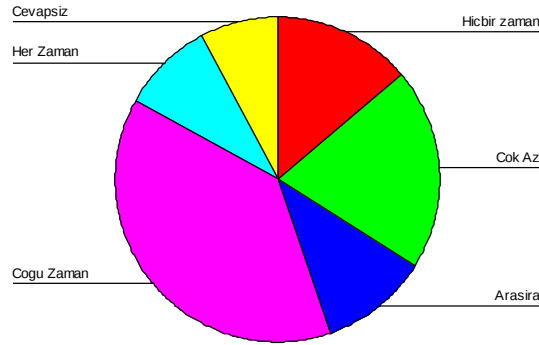
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SIRASINDA PERSONELİN KENDİSİNE VERİLEN İŞİ BAŞARMADAKİ SURETİ VE İŞİNDEKİ VERİMİ DİKKATE ALIR	%
Hiçbir Zaman	23.1
Çok Az	18.5
Arasıra	15.4
Çoğu Zaman	23.1
Her Zaman	12.3
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 30'da değerlendirme sırasında, personelin kendisine verilen işi başarmadaki sürati ve işindeki veriminin önemli ölçüde dikkate alınması konusunda katılımcıların %23.1 (15)kişi hiçbir zaman önemli olmadığını, %18.5 (12)kişi çok az olduğunu, %15.4 (10) kişi bazen önemli olduğunu ve %23.1 (15)kişi bir çok zaman önemli olduğunu ifade ederken,%12.3 (8)kişi her zaman önemli olduğunu söylemiştir. Ayrıca %7.7(5)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 31

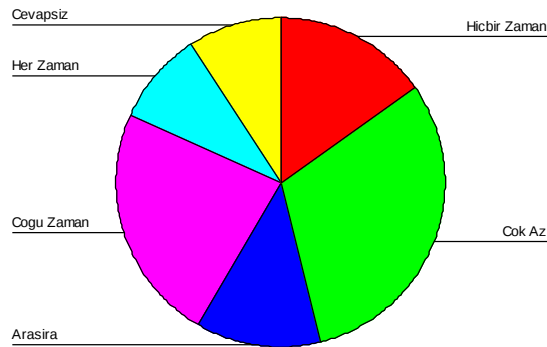
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONELİN İŞLETME DIŞINDAKİ AİLE YAŞAMI İÇİNDE BULUNDUĞU KÜLTÜREL YAPI VE ÇEVRESEL ETMENLER BAŞARISINDA ETKİLİ OLUR	%
Hiçbir Zaman	13.8
Çok Az	20.0
Arasıra	10.8
Çoğu Zaman	38.5
Her Zaman	9.2
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 31’da TCDD Genel Müdürlüğünde çalışanın işletme dışındaki aile yaşamı, içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenlerin başarısını etkilemesine yönelik incelemede; %13.8 (9)kişi etkili olmadığını söylerken, %20.0 (13)kişi çok az etkili olduğunu, %10.8 (7)kişi bazen etkili olduğunu ve %38.5 (25)kişi çoğu zaman etkili olduğunu savunurken, %9.2 (6)kişi her zaman etkili olduğunu ifade etmiştir. Ve %7,7(5)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 32

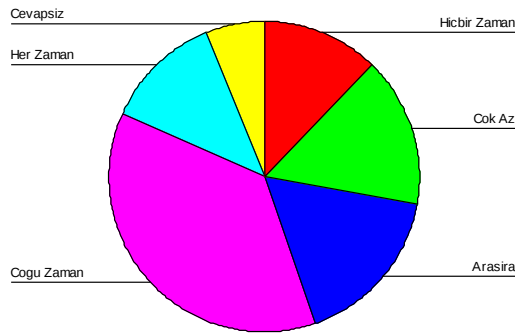
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SİRASINDA PERSONELİN İŞİNDEKİ HATA MİKTARI İŞİN GEREKTİRDİĞİ TEKNİK VE YÖNTEMLERE İLİŞKİN BİLGİSİ DİKKATE ALINIR.	%
Hiçbir Zaman	15.4
Çok Az	30.8
Ara sıra	12.3
Çoğu Zaman	23.1
Her Zaman	9.2
Toplam	90.8
Cevapsız	9.2
TOPLAM	100.0



Tablo 32’de TCDD Genel Müdürlüğünde değerlendirme sırasında, personelin işindeki hata miktarı, işin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgisi dikkate alınmasına yönelik alınan bilgilere göre; %15.4(10)kişi hiçbir zaman dikkate alınmadığını ifade ederken, %30.8(20)kişi çok az dikkate alındığını, %12.3(8)kişi bazen alındığını, %23.1(15) kişi birçok zaman dikkate alındığını ve %9.2(6)kişi her zaman dikkate alındığını söylerken, %9.2(6)kişi bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Tablo: 33

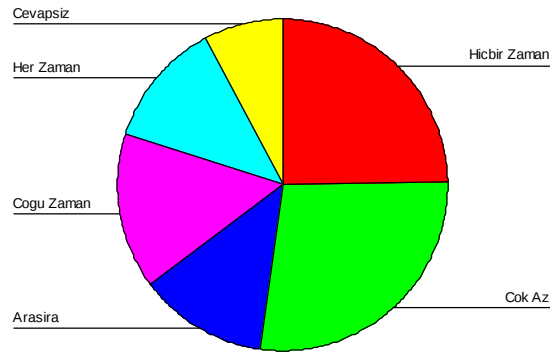
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SIRASINDA PERSONELİN ÇIKARDIĞI İŞ MİKTARI, İŞİN DOĞRU DÜZENLİ VE ZAMANINDA YAPILMASI DİKKATE ALINIR?	%
Hiçbir Zaman	12.4
Çok Az	15.4
Ara sıra	16.9
Çoğu Zaman	36.9
Her Zaman	12.3
Toplam	93.8
Cevapsız	6.2
TOPLAM	100.0



Tablo 33’de TCDD genel Müdürlüğünde performans değerlendirme esnasında, personelin çıkardığı iş miktarı, işin doğru, düzenli ve zamanında yapılması dikkate alınmasına yönelik alınan bilgilere göre; %12.3 (8)kişi hiçbir zaman dikkate alınmadığını belirtirken, %15.4 (10)kişi çok az alındığını, %16.9 (11)kişi ara sıra dikkate alındığını, %36.9 (24)kişi bir çok zaman dikkate alındığını ve %12.3 (8)kişi her zaman dikkate alındığını ifade etmiştir. Ayrıca %6.2 (4)kişi hiçbir şekilde cevap vermemiştir.

Tablo: 34

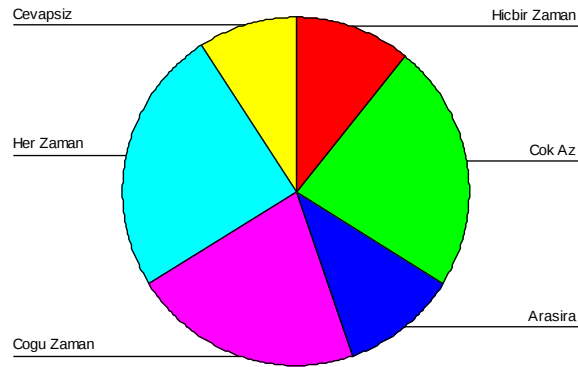
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ YIL İÇİNDE TUTULAN PERSONEL KAYITLARINA GÖRE YAPILIR	%
Hiçbir Zaman	24.6
Çok Az	27.7
Ara sıra	12.3
Çoğu Zaman	15.4
Her Zaman	12.3
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 34'te TCDD Genel Müdürlüğünde personel değerlendirmesi, yıl içinde tutulan personel kayıtlarına göre yapılmasına yönelik elde edilen bilgilere göre ; %24.6(16)kişi hiçbir zaman bu kayıtların kullanılmadığını, %27.7(18)kişi çok az kullanıldığını,%12.3(8)kişi bazen kullanıldığını, %15.4(10)kişi bir çok zaman kullanıldığını, %12.3(8)kişi her zaman kullanıldığını söylerken,%7.7(5)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 35

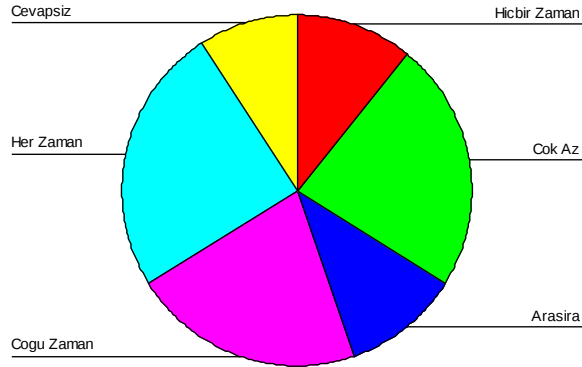
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ DEĞERLENDİRME DÖNEMİNDE PERSONELİN İLK AMİRİNİN GÖRÜŞÜ ALINARAK YAPILIR	%
Hiçbir Zaman	9.2
Çok Az	15.4
Ara sıra	10.8
Çoğu Zaman	30.8
Her Zaman	26.2
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 35'te TCDD Genel Müdürlüğünde değerlendirme döneminde personelin ilk amirinin görüşüne göre değerlendirmenin yapılmadığını söyleyenler katılımcıların %9.2(6)kişi iken, çok az yapıldığını söyleyenler %15.4(10)kişi olmuştur. Ve %10.8(7)kişi bazen yapıldığını, %30.8(20)kişi bir çok zaman görüş alındığını, katılımcıların %26.2(17)kişi her zaman ilk amirin görüşünün önemli olduğunu belirtirken, %7.7(5)kişi bu soruya yanıt vermemeyi tercih etmiştir.

Tablo: 36

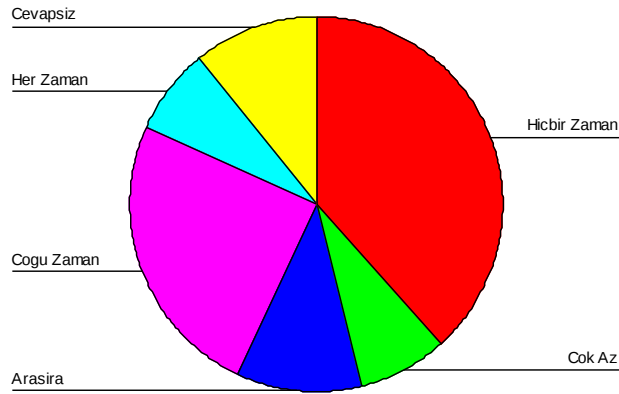
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ PERSONELİN İLK AMİRİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ KULLANILARAK YAPILIR	%
Hiçbir Zaman	10.8
Çok Az	23.1
Arasıra	10.8
Çoğu Zaman	21.5
Her Zaman	24.6
Toplam	90.8
Cevapsız	9.2
TOPLAM	100.0



Tablo 36’te katılımcıların %10.8(7)kişi personel değerlendirmesi, personelin ilk amiri tarafından, değerlendirme yöntemleri kullanılarak yapılmadığını belirtirken, %23.1(15) kişi çok az yapıldığını,%10.8 (7)kişi ara sıra yapıldığını ve yine %21.5 (14)kişi bir çok zaman yapıldığını,%24.6 (16)kişi her zaman ilk amirine emrine göre bazı yöntemler kullanılarak yapıldığını belirtmiş ve bir önceki değerlendirme ile sonuçlar örtüşmüştür. Ayrıca%9.2(6)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 37

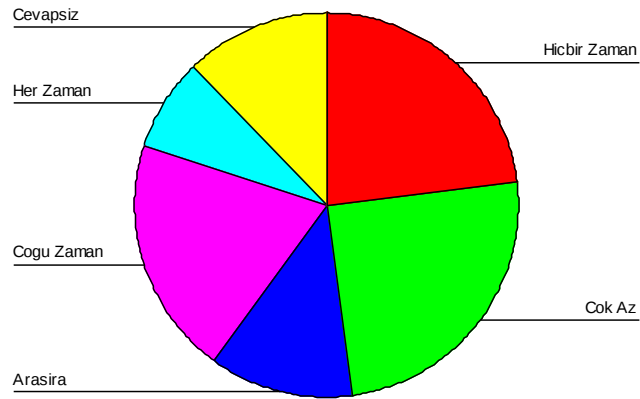
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ HERHANGİ BİR YÖNTEM KULLANILMADAN (RESMİ OLMAYAN) ŞEKİLDE YAPILIR	%
Hiçbir Zaman	38.5
Çok Az	7.7
Arasıra	10.8
Çoğu Zaman	24.6
Her Zaman	7.7
Toplam	89.2
Cevapsız	10.8
TOPLAM	100.0



Tablo 37’da TCDD Genel müdürlüğünde performans değerlendirmesi değerlendirildiğinde katılımcıların %38.5 (25)kişi hiçbir zaman değerlendirmenin resmi olmayan biçimde, herhangi bir yöntem kullanılmadan yapılmadığını ifade ederken, %7.7(5)kişi çok az yapıldığını, %10.8(7)kişi bazen yapıldığını ve %24.6(16)kişi bir çok zaman resmi olmayan biçimde yapıldığını söylerken, %7.7(5)kişi her zaman yapıldığını ifade etmiştir. Ayrıca 10.8 (7)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 38

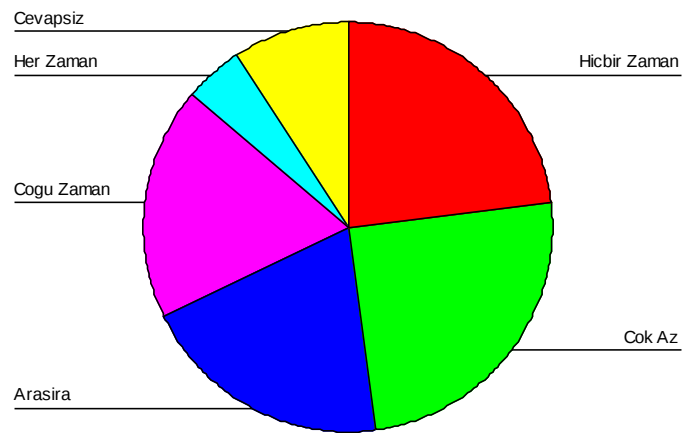
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ PERSONELİN YAPTIĞI İŞİN SONUCUNA GÖRE BİREYSEL OLARAK YAPILIR	%
Hiçbir Zaman	23.1
Çok Az	24.6
Arasıra	12.3
Çoğu Zaman	20.0
Her Zaman	7.7
Toplam	87.7
Cevapsız	12.3
TOPLAM	100.0



Tablo 38'de personel değerlendirmesinin, personelin yaptığı işin sonucuna göre bireysel olarak yapıldığı araştırıldığında %23.1(15)kişi hiçbir zaman bireysel olarak yapılmadığını, %24.6 (16)kişi çok az yapıldığını, %12.3 (8)kişi bazen yapıldığını,%20.0 (13)kişi bir çok zaman yapıldığını ve %7.7 (5)kişi her zaman yapıldığını belirtmiştir. Bunun yanında 12.3 (8)kişi bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Tablo: 39

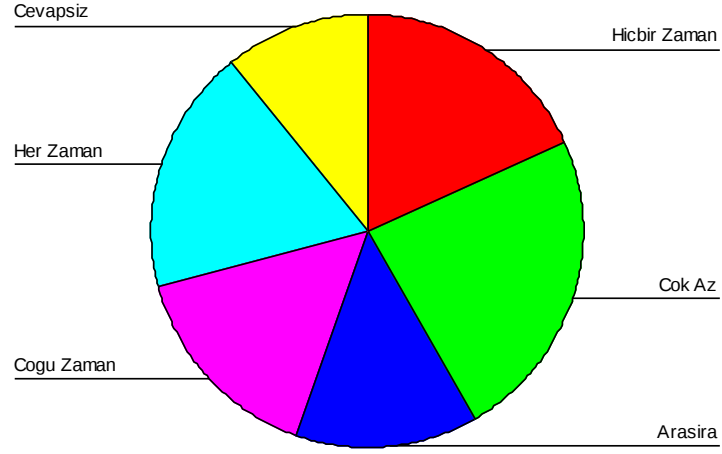
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ PERSONELİ AYNI ORTAMDAKİ ARKADAŞLARIYLA KARŞILAŞTIRARAK YAPILIR.	%
Hiçbir Zaman	23.1
Çok Az	24.6
Arasıra	20.0
Çoğu Zaman	18.5
Her Zaman	4.6
Toplam	90.8
Cevapsız	9.2
TOPLAM	100.0



Tablo 39’de TCDD Genel Müdürlüğünde personel değerlendirmesi, personeli aynı ortamdaki arkadaşlarıyla karşılaştırarak yapılması hususunda alınan bilgilere göre; 23.1(15)kişi değerlendirmenin bu şekilde yapıldığını, 24.6 (16)kişi çok az yapıldığını,%20.0 (13)kişi ara sıra yapıldığını, %18.5 (12)kişi bir çok zaman yapıldığını ve %4.6 (3)kişi her zaman değerlendirme bu şekilde yapıldığını ifade ederken,%9.2 (6)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 40

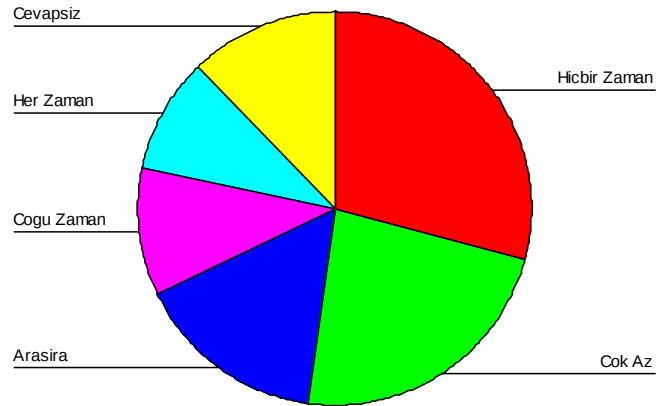
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ YAPILIRKEN ÇEŞİTLİ FORMLAR KULLANILIR	%
Hiçbir Zaman	18.5
Çok Az	23.1
Arasıra	13.8
Çoğu Zaman	15.4
Her Zaman	18.5
Toplam	89.2
Cevapsız	10.8
TOPLAM	100.0



Tablo 40'da TCDD Genel müdürlüğünde katılımcıların %18.5 (12)kişi personel değerlendirmesi yapılırken çeşitli formlar kullanılmadığını belirtirken, %23.1(15)kişi çok az kullanıldığını, %13.8 (9)kişi ara sıra kullanıldığını ve %15.4 (10)kişi çoğu zaman kullanıldığını söylerken, %18.5 (12)kişi her zaman çeşitli formlar kullanıldığını ifade etmiştir. Ayrıca %10.8 (7)kişi hiçbir şekilde cevap vermemiştir.

Tablo: 41

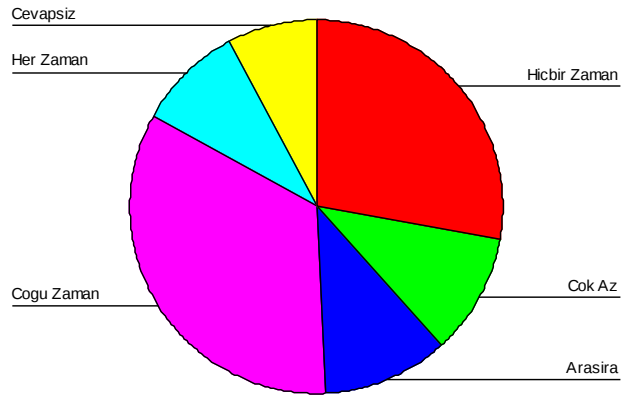
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ DEĞERLENDİRMEYE GEREK DUYULDUĞUNDA YAPILIR.	%
Hiçbir Zaman	29.2
Çok Az	23.1
Arasıra	15.4
Çoğu Zaman	10.8
Her Zaman	9.2
Toplam	87.7
Cevapsız	12.3
TOPLAM	100.0



Tablo 41’te katılımcıların %29,2(19)kişinin ifadesine göre TCDD Genel Müdürlüğünde personel değerlendirmesi, değerlendirmeye gerek duyulmadığında yapılırken,%23,1(15)kişi çok az gerek duyulduğunda, %15,4(10)kişi bazen gerek duyulduğunda yapıldığını,%10,8(7)kişi çoğu zaman ve %9.2(6)kişi her zaman bu şekilde yapıldığını belirtmiştir. Ve%12,3 (8)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 42

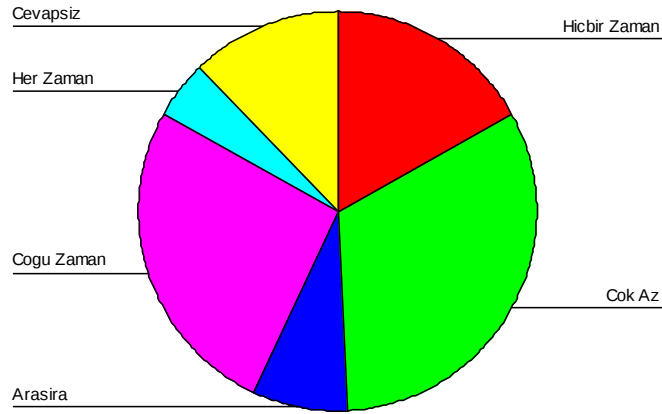
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME YAPILIRKEN AŞIRI UÇ NOKTALARDA (ÇOK KÖTÜ ÇOK İYİ) DERECELEME YAPMAKTAN ÇEKİNİLİR.	%
Hiçbir Zaman	27.7
Çok Az	10.8
Arasıra	10.8
Çoğu Zaman	33.8
Her Zaman	9.2
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 42’de değerlendirme yapılırken, aşırı uç noktalarda (çok kötü- çok iyi) dereceleme yapmaktan çekinilmediğini ifade edenler %27.7(18)kişi iken %10.8 (7)kişi çok az, %10.8 (7)kişi bazen yapıldığını, %33.8 (22)kişi çoğu zaman bu şekilde olduğunu, %9.2 (6)kişi her zaman uç nokta derecelendirmeden çekinilir derken, %7.7(5)kişi cevap vermemeyi tercih etmiştir.

Tablo: 43

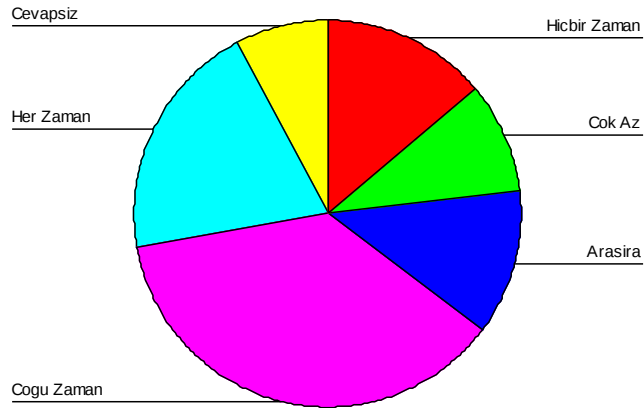
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRME YAPILIRKEN “ORTA” DÜZEYDE DERECELEME YAPMA EĞİLİMİ GÖSTERİR	%
Hiçbir Zaman	16.9
Çok Az	32.3
Arasıra	7.7
Çoğu Zaman	26.2
Her Zaman	4.6
Toplam	87.7
Cevapsız	12.3
TOPLAM	100.0



Tablo 43’de TCDD Genel Müdürlüğünde değerlendirme yapılırken, “orta” düzeyde dereceleme yapma eğilimi gösterilmediğini belirten %16.9 (11) kişi iken, %32.3 (21)kişi çok az gösterildiğini, %7.7 (5)kişi bazen gösterildiğini, %26.2 (17)kişi çoğu zaman gösterildiğini ve %4.6 (3)kişi her zaman gösterildiğini ifade etmiştir. %12.3 (8)kişi hiç cevap vermemiştir.

Tablo: 44

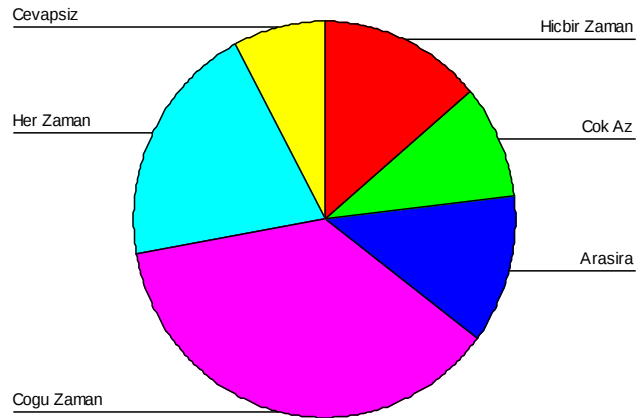
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME YAPILIRKEN PERSONELİN BÜTÜN BİR YIL KI BAŞARISI GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULUR.	%
Hiçbir Zaman	13.8
Çok Az	9.2
Arasıra	12.3
Çoğu Zaman	36.9
Her Zaman	20.0
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 44'te TCDD Genel Müdürlüğünde katılımcıların %13.8 (9)kişi değerlendirme yapılırken bütün bir yıl boyunca gösterdiği başarısının göz önünde bulundurulmadığını belirtirken, %9.2 (6)kişi çok az bulundurduğunu, %12.3 (8)kişi bazen bulundurduğunu, %36.9 (24)kişi çoğu zaman bulundurduğunu söylerken, %20.0 (13) kişi her zaman göz önünde bulundurduğunu ifade etmiştir. Bunu yanında %7.7 (5)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 45

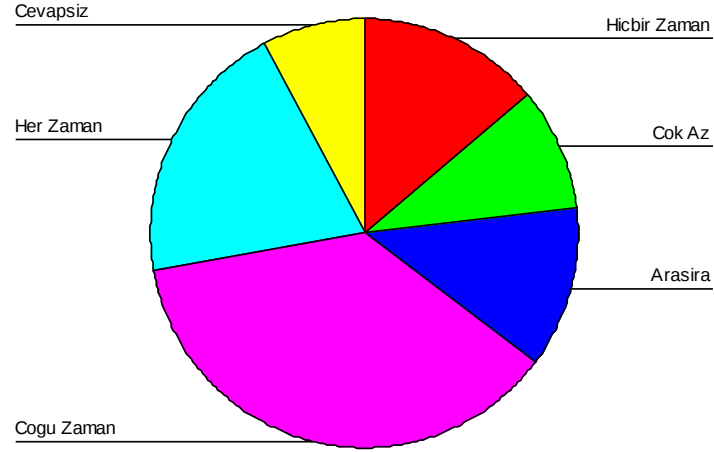
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME YAPILIRKEN PERSONELİN SON AYLARDAKİ BAŞARISI GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULUR.	%
Hiçbir Zaman	24.6
Çok Az	24.6
Arasıra	24.6
Çoğu Zaman	15.4
Her Zaman	1.5
Toplam	90.8
Cevapsız	9.2
TOPLAM	100.0



Tablo 45'te değerlendirme yapılırken personelin son aylardaki başarısını göz önünde bulundurulmadığını söyleyenler%24.6 (16)kişi, %24.6 (16)kişide çok az göz önünde bulundurulduğunu, %24.6 (16) kişi ara sıra bulundurulduğunu,%15.4 (10)kişi çoğu zaman personelin son aylardaki başarısının göz önünde bulundurulduğunu belirtirken, %1.5 (1)kişi her zaman bulundurulduğunu söylemiştir. Ve %9.2 (6)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 46

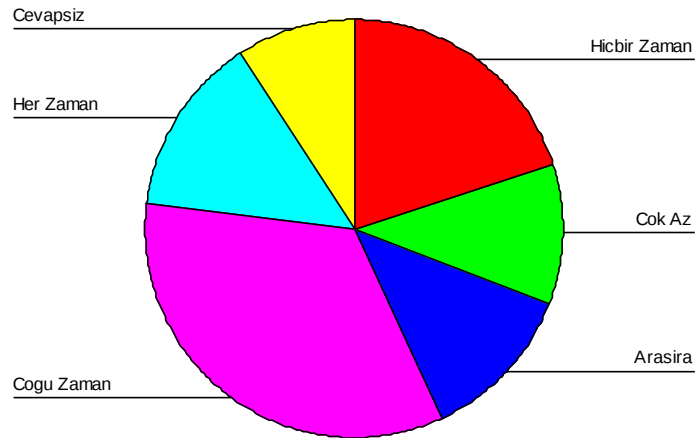
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLEMECİ İLE PERSONEL ARASINDAKİ DOSTLUK DEĞERLENDİRMEYE OLUMLU ETKİ YAPAR.	%
Hiçbir Zaman	20.0
Çok Az	13.8
Arasıra	12.3
Çoğu Zaman	32.3
Her Zaman	10.8
Toplam	89.2
Cevapsız	10.8
TOPLAM	100.0



Tablo 46’te TCDD Genel müdürlüğünde değerlemeci ile personel arasındaki dostluğun değerlendirmeye olumlu etki yapmadığını savunan katılımcılar %20.0 (13)kişi iken, %13.8 (9)kişi çok az, %12.3 (8)kişi bazen etki yaptığını, %32.3 (21)kişi çoğu zaman etkili olduğunu belirtirken, %10.8 (7)kişi her zaman etki yaptığını ifade etmiştir. Diğer yandan cevap vermeyenler %10.8 (7) kişi olmuştur.

Tablo: 47

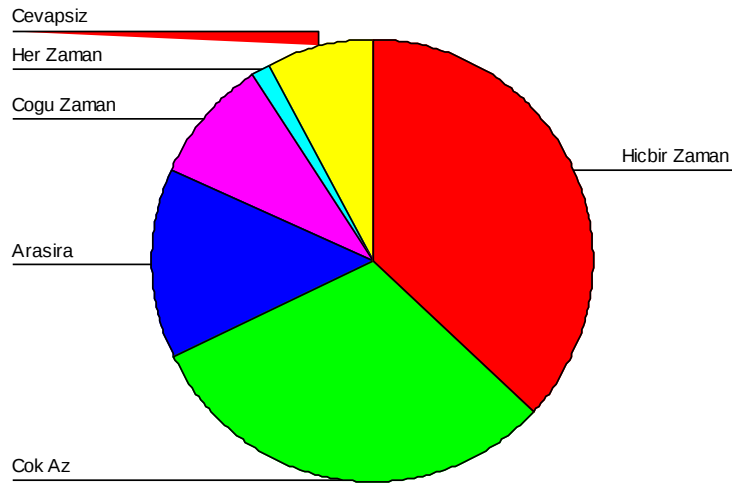
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLEMECİ İLE PERSONEL ARASINDAKİ SÜRTÜŞME DEĞERLENDİRMEYE OLUMSUZ ETKİ YAPAR.	%
Hiçbir Zaman	20.0
Çok Az	10.8
Arasıra	12.3
Çoğu Zaman	33.8
Her Zaman	13.8
Toplam	90.8
Cevapsız	9.2
TOPLAM	100.0



Tablo 47.da değerlemeci ile personel arasındaki sürtüşmenin değerlendirilmeye olumsuz etki yaptığı konusunda katılımcıların %20.0 (13)kişi etki yapmadığını, %10.8 (7)kişi çok az etki yaptığını, %12.3 (8)kişi ara sıra yaptığını, %33.8 (22)kişi çoğu zaman etkilediğini savunurken, %13.8 (9)kişi her zaman olumsuz etki yaptığını belirtmiştir. Ayrıca %9.2 (6)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 48

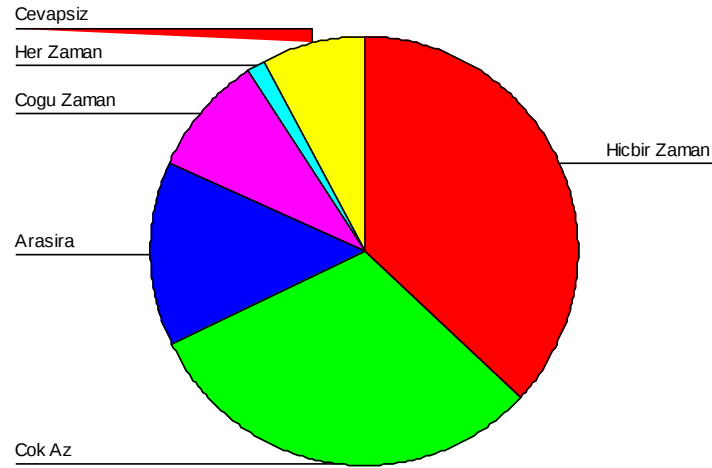
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLEMECİ PERSONELİN CİNSİYETİNDEN DOLAYI OLUMLU VEYA OLUMSUZ TUTUM GÖSTERİR.	%
Hiçbir Zaman	36.9
Çok Az	30.8
Arasıra	13.8
Çoğu Zaman	9.2
Her Zaman	1.5
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 48’de TCDD Genel Müdürlüğünde, katılımcıların %36.9 (24)kişi değerlemecinin personelin cinsiyetinden dolayı olumlu veya olumsuz tutum göstermediğini, %30.8 (20)kişi çok az gösterdiğini, %13.8 (9) kişi bazen gösterdiğini,%9.2 (6)kişi çoğu zaman gösterdiğini ve sadede %1.5 (1)kişi her zaman cinsiyetten etkilendiğini söylemiştir. Bunun yanında %7.7 (5)kişi bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo: 49

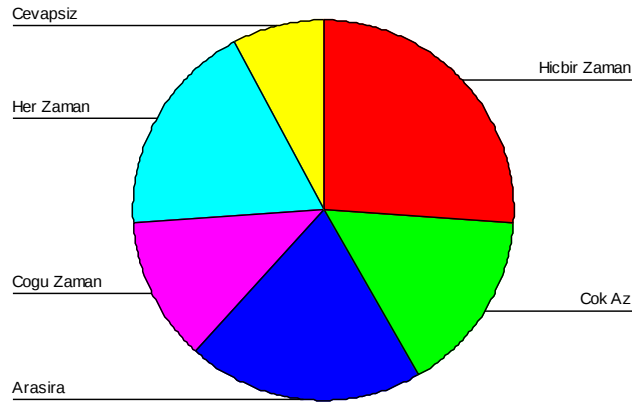
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLEMECİ PERSONELİN İNANÇLARINDAN DOLAYI OLUMLU VEYA OLUMSUZ TUTUM GÖSTERİR	%
Hiçbir Zaman	26.2
Çok Az	15.4
Ara sıra	20.0
Çoğu Zaman	12.3
Her Zaman	18.5
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 49’de değerlendirme sırasında personelin inancı dikkate alınıp alınmadığı konusunda ise, katılımcıların %26.2 (17) kişi inancından dolayı etkilendiğini, %15.4 (10) kişi çok az etkilendiğini, %20.0 (13) kişi bazen etkilendiğini, %12.3(8) kişi çoğunlukla etkilendiğini söylerken, %18.5(12) kişi her zaman inançtan olumlu ve ya olumsuz etkilendiğini belirtmişti. Ayrıca %7.7(5) kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 50

TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLEMECİ PERSONELİN SİYASİ GÖRÜŞLERİNDEN DOLAYI OLUMLU VEYA OLUMSUZ TUTUM GÖSTERİR	%
Hiçbir Zaman	27.7
Çok Az	10.8
Arasıra	13.8
Çoğu Zaman	13.8
Her Zaman	26.2
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0

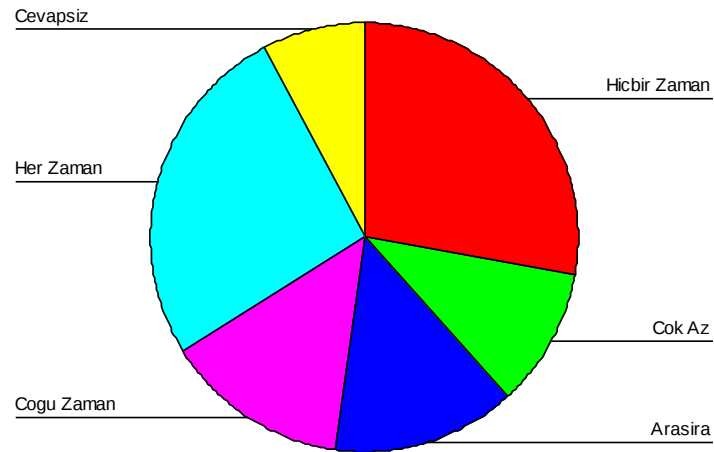


Tablo 50’da TCDD Genel Müdürlüğünde değerlendirme yaparken değerlemeci personelin siyasi görüşünden dolayı olumlu ve ya olumsuz tutum gösterdiği hususunda katılımcıların %27.7 (18) kişi hiçbir zaman olumlu ya da olumsuz tutum göstermediğini belirtirken, %10.8 (7) kişi çok az gösterdiğini, %13.8 (9) kişi ara sıra gösterdiğini, %13.8 (9) kişi çoğu zaman tutum gösterdiğini beyan ederken, katılımcılardan %26.2 (17) kişi her zaman

siyasi görüşten olumlu ve ya olumsuz tutum gösterdiğini ifade etmiştir. Bunun yanında %7.7 (5)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 51

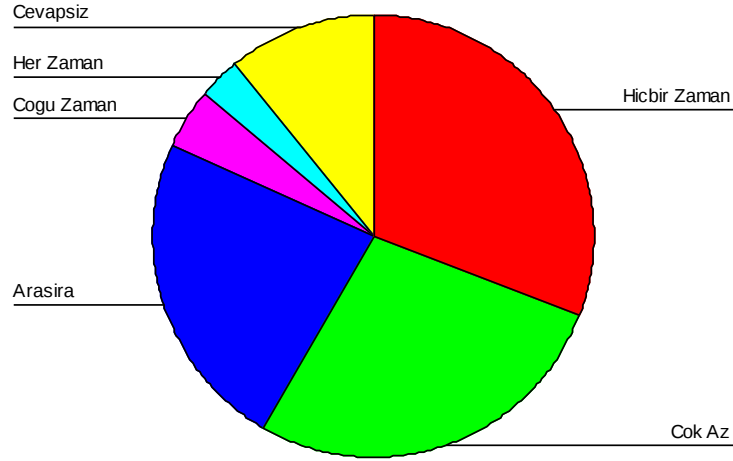
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE BÖLÜM BAŞARISININ YÜKSEK GÖSTERİLMESİ İÇİN DEĞERLENDİRMELERDE TOLERANS GÖSTERİR	%
Hiçbir Zaman	24.6
Çok Az	13.8
Arasıra	16.9
Çoğu Zaman	12.3
Her Zaman	20.0
Toplam	87.7
Cevapsız	12.3
TOPLAM	100.0



Tablo 51 'de TCDD Genel Müdürlüğünde bölüm başarısının yüksek gösterilmesi için değerlendirmelerde hiçbir zaman tolerans gösterilmediğini söyleyen katılımcılar %24.6 (16)kişi iken , %13.8 (9)kişi çok az gösterildiğini, %16.9 (11)kişi bazen gösterildiğini, %12.3 (8)kişi çoğu zaman gösterildiğini ifade ederken, %20.0 (13)kişi her zaman gösterildiğini belirtmiştir. Ve %12.3 (8)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 52

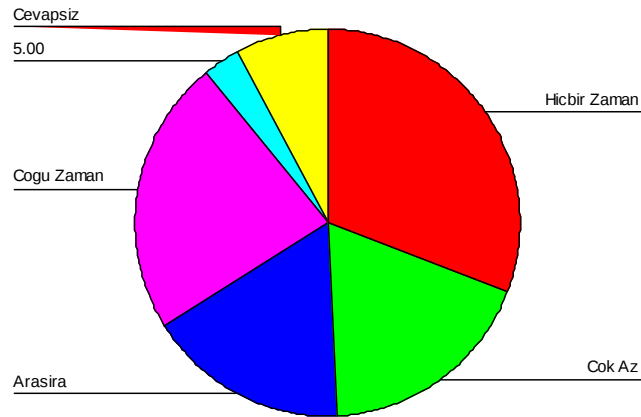
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMEYE KARŞI OLMSUZ VE ENGELLEYİCİ DAVRANIŞ GÖSTERİR	%
Hiçbir Zaman	30.8
Çok Az	27.7
Arasıra	23.1
Çoğu Zaman	4.6
Her Zaman	3.1
Toplam	89.2
Cevapsız	10.8
TOPLAM	100.0



Tablo 52’de personelin değerlendirmeye olumsuz yönde tepki göstermesi konusunda katılımcıların %30,8(20) kişi bu şekilde olmadığını belirtirken, %27.7(18)kişi çok az engelleyici olduğunu, %23.1(15)kişibazen olduğunu,%4.6(3)kişi çoğu zaman olduğunu,%3.1(2)kişi her zaman olumsuz tepki gösterdiğini ifade ederken katılımcılardan %10.8 (7)kişi bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo: 53

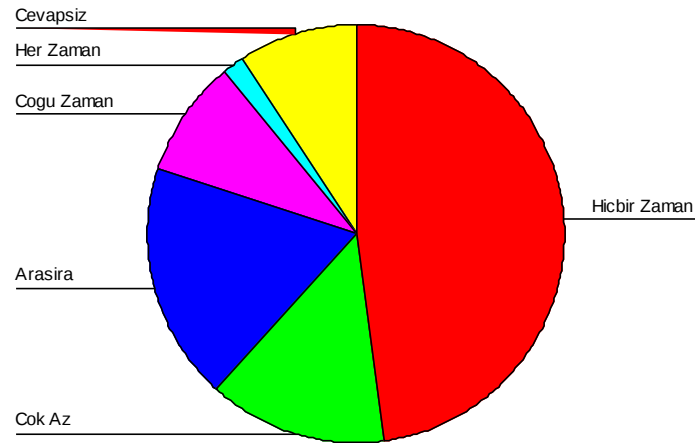
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRİLDİĞİNİN FARKINDA OLAN PERSONEL BU DÖNEMLERDE DAHA DİKKATLİ OLARAK BAŞARI ARTIŞI GÖSTERİR.	%
Hiçbir Zaman	30.8
Çok Az	18.5
Arasıra	16.9
Çoğu Zaman	23.1
Her Zaman	3.1
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 53'de TCDD Genel Müdürlüğünde değerlendirildiğinin farkında olan personel, bu dönemlerde daha dikkatli olarak, başarı artışı göstermediğini ifade eden katılımcılar %30.8 (20)kişi iken, %18.5 (12)kişi çok az artış gösterdiğini, %16.9 (11)kişi bazen gösterdiğini,%23.1 (15)kişi çoğunlukla bu şekilde olduğunu,%3.1(2)kişi her zaman artış gösterdiğini söylemiştir. Ve %7.7.(5)kişi bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo: 54

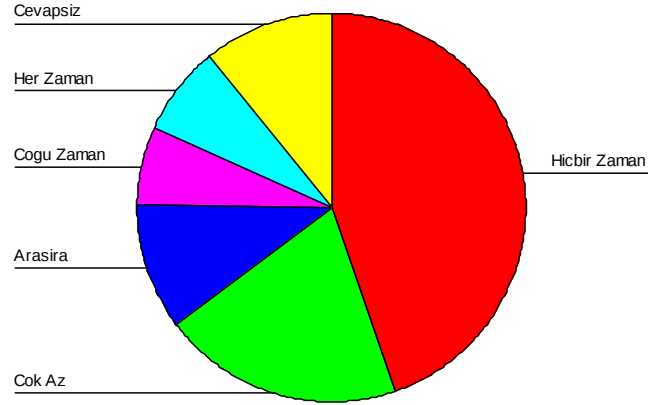
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRİLMESİ YAPILACAK PERSONELİN ÇOK OLMASI DEĞERLENDİRMECİLERE SORUN YARATIR.	%
Hiçbir Zaman	47.7
Çok Az	13.8
Arasıra	18.5
Çoğu Zaman	9.2
Her Zaman	1.5
Toplam	90.8
Cevapsız	9.2
TOPLAM	100.0



Tablo 54'te TCDD Genel Müdürlüğünde ankete katılan çalışanların %47.7 (31)kişi değerlendirmesi yapılacak personelin çok olması değerlendirmecilere sorun yaratmadığını söylerken,%13.8 (9)kişi çok az,%18.5 (12)kişi bazen,%9.2 (6)kişi çoğunlukla sorun yarattığını, %1.5 (1)kişi her zaman sorun yarattığını söylemiştir. Ve %9.2(6)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 55

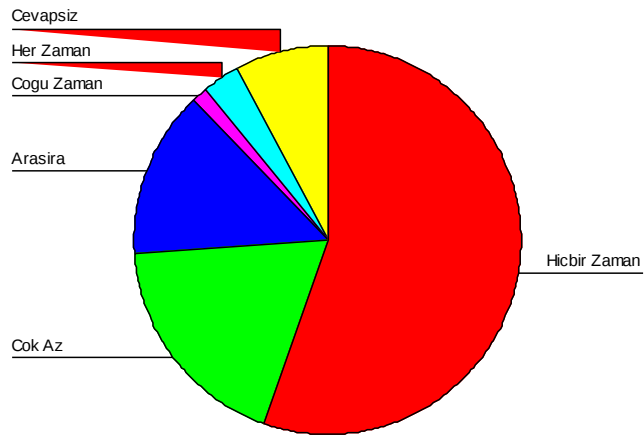
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE YAPILAN DEĞERLENDİRME DEN PERSONEL HABERDAR EDİLİR	%
Hiçbir Zaman	44.6
Çok Az	20.0
Arasıra	10.8
Çoğu Zaman	6.2
Her Zaman	7.7
Toplam	89.2
Cevapsız	10.8
TOPLAM	100.0



Tablo55'te katılımcıların %44.6 (29)kişi TCDD Genel Müdürlüğünde değerlendirmeden personel haberdar edilmez derken,%20.0 (13)kişi çok az zaman haberdar edilir,%10.8 (7)kişi ara sıra, %6.2 (4)kişi çoğu zaman edilir ve %7.7 (5)kişi her zaman haberdar edildiğini söylemiştir. Ve %10.8 (7)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 56

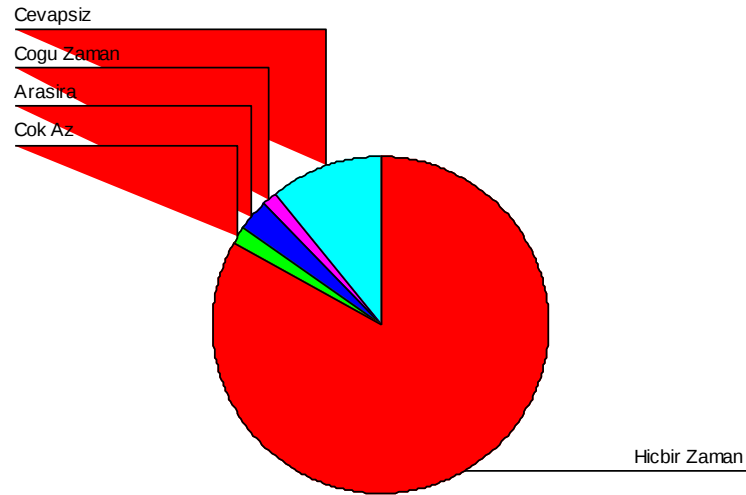
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE YAPILAN DEĞERLENDİRME SONUÇLARI PERSONELE AÇIKLANIR	%
Hiçbir Zaman	55.4
Çok Az	18.5
Arasıra	13.8
Çoğu Zaman	1.5
Her Zaman	3.1
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 56’te elde edilen bilgilere bakıldığında katılımcıların %55.4 (36)kişi TCDD Genel Müdürlüğünde değerlendirme sonuçlarının personele açıklanmadığını belirtirken, %18.5 (12)kişi çok az zaman açıklandığını,%13.8 (9)kişi bazen,%1.5 (1)kişi çoğu zaman açıklandığını,%3.1(2)kişi her zaman açıklandığını ifade etmiştir. Bunun yanında %7.7 (5)kişi ise cevap vermemiştir.

Tablo: 57

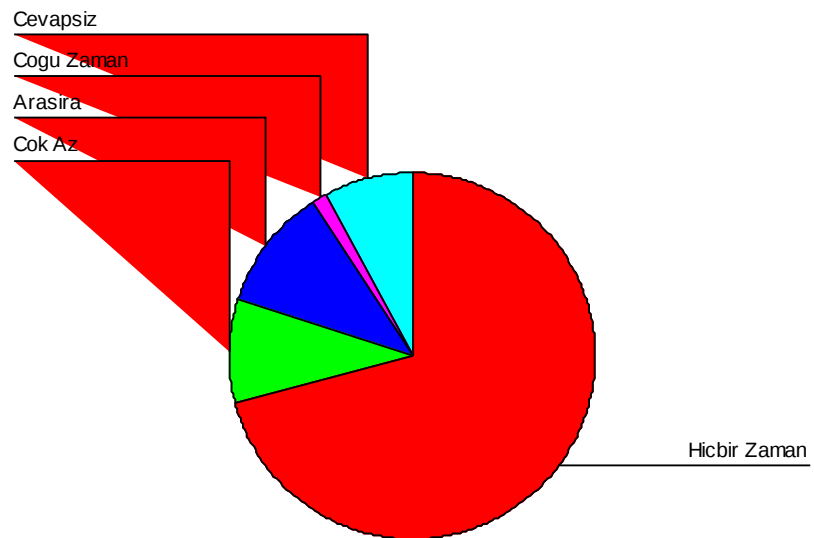
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SONUÇLARI İLAN YOLUYLA AÇIKLANIR	%
Hiçbir Zaman	83.1
Çok Az	1.5
Arasıra	3.1
Çoğu Zaman	1.5
Her Zaman	0
Toplam	89.2
Cevapsız	10.8
TOPLAM	100.0



Tablo 57’da katılımcıların %83.1(54)kişi değerlendirme sonuçlarının ilan yoluyla da olsa açıklanmadığını,%1.5 (1)kişi çok az, %3.1(2)kişi bazen ve sadece %1.5 (1)kişi çoğu zaman ilan yoluyla açıklandığını söylerken, %10.8 (7)kişi cevap vermemiştir.

Tablo: 58

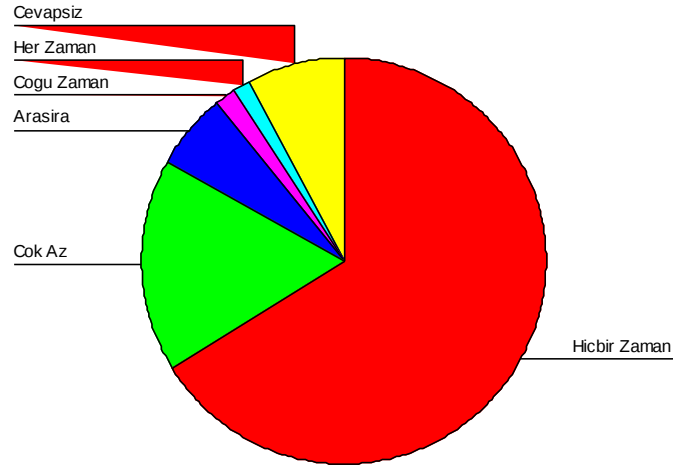
TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE YAPILAN DEĞERLENDİRME SONUÇLARI İLK AMİRİN PERSONELE TEKE TEK GÖRÜŞMEİ İLE AÇIKLANIR	%
Hiçbir Zaman	70.8
Çok Az	9.2
Arasıra	10.8
Çoğu Zaman	1.5
Her Zaman	0
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 58’de TCDD Genel Müdürlüğünde değerlendirme sonuçları, ilk amirin personelle teke tek görüşmesi ile hiçbir zaman açıklanmadığını %70.8’i(46)kişi belirtirken, %9.2 (6)kişi çok az, %10.8(7)kişi ara sıra bu şekilde açıklandığını ve sadece%1.5(1)kişi çoğu zaman teke tek görüşmeyle açıkladığını ifade etmiştir. Ve %7.7(5)kişi bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo: 59

TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE DEĞERLENDİRME SONUÇLARI PERSONEL DEPARTMANI GÖREVLİSİNİN PERSONELLE TEKE TEK GÖRÜŞMESİ İLE YAPILIR.	%
Hiçbir Zaman	66.2
Çok Az	16.9
Arasıra	6.2
Çoğu Zaman	1.5
Her Zaman	1.5
Toplam	92.3
Cevapsız	7.7
TOPLAM	100.0



Tablo 59’de TCDD Genel Müdürlüğünde değerlendirme sonuçlarının personel departmanı görevlisinin personelle teke tek görüşmesi ile de hiçbir zaman açıklanmadığını %66.2 (43)kişi söylerken, %16.9 (11)kişi çok az, %6.2(4)kişi bazen açıkladığını,%1.5 (1)kişi çoğu zaman açıkladığını ve aynı şekilde %1.5 (1)kişi her zaman bu şekilde açıklandığını söylerken,%7.7 (5)kişi hiç cevap vermemiş. Buradan hareketle TCDD Genel Müdürlüğünde değerlendirme sonuçlarının hemen hemen çoğu zaman personele açıklanmadığını ifade edilebilir.

SONUÇ

İşletmelerin günümüzde rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için verimliliklerini uygun değer düzeyde olması gerekmektedir. İşletmelerin en önemli girdilerinden biri de insan faktörü olduğundan çalışanların verimliliği direkt olarak işletmelerin verimliliğine olumlu bir şekilde yansıyacaktır. Bu açıdan baktığında çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarından yararlanarak çalışanların gelişimi üzerinde çalışılması bir anlamda işletme başarısı için gerekli olmaktadır.

İnsan faktörü işletmeler açısından önemli bir faktördür. Eğer insan olmazsa işletmenin diğer faktörlerinin amaçları gerçekleştirme yolunda bir anlamı olamaz. Bu nedenle işletmelerin, insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak; insan kaynaklarının seçimi, eğitimi, işe alıştırılması gibi faaliyetlere son derece önem vermeleri gerekmektedir. İnsan gücü işletmenin en değerli varlığı olduğundan; iyi faaliyet ve iyi hizmeti ancak iyi personelle gerçekleştirilebilir.

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi; işletmeye yeni alınacak çalışanların seçilmesinin yanında mevcut çalışanlar için performans değerlendirmesi de yaparak, çalışanlar arasındaki farklılıkların bulunmasında ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkileyen özelliklerin ortaya konulmasında önemli bir rol oynar. Genel anlamda performans değerlendirme; iş görenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleri ile karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçümdür. Değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, insan kaynakları yöneticilerinin personele yönelik kararlarında önemli bir dayanak oluştururlar. Performans değerlendirmesi; bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarını sistematik olarak tanımlarken, işletmedeki iş veriminin artırılması, ücret artışları, terfi, kariyer planlama, uyarılma ve işten

çıkarma gibi birçok konunun belirlenmesinde oldukça etkilidir. Performans değerlendirme çalışmaları; basit, pratik, güvenilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Değerlendirme süreci iyi tanımlanmamış olup, değerlendirme yapan uzmanlara göre değişmektedir. Değerlendirme sürecinde tecrübeler ihtiyacı vardır. Genellikle değerlendirme, konunun uzmanı olan kişilerin subjektif gözlemlerine göre yapılmaktadır. Genellikle değerlendirme için uzman bulmak zordur bu yüzden bilgilerin bilgisayar ortamına aktarılarak bilgi tabanının oluşturulması ve bu bilgilerden uzun vadeli istifade edilmesi sağlanabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin hedeflerinden birisi personelin geliştirilmesi ve nelerin motive ettiğini belirlemeli, bu durumda çalışanlardaki gizli potansiyelleri keşfetmelidir. İnsan kaynakları yönetimi bunları gerçekleştirmesinde çalışanların bütün kabiliyetlerini ve yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır.

Performans değerlendirmesi işleminin başarısı, büyük ölçüde, değerlendirilenler ile değerleyicilerin bu işlemi içtenlikle benimsemelerine bağlıdır. Özellikle yöneticilerin, başında oldukları birimde, gerek kişisel, gerekse örgütsel performansı artırmak yönünden, personel değerlendirmesinin yararına inanmaları gerekmektedir. Personel ise, değerlendirmeyi, başarılı ile başarısız personeli birbirinden ayıran, başarılı olduğu takdirde çalışmasının karşılığını görmesini sağlayan ve eksik yönlerini öğrenmek suretiyle kendisini geliştirme imkânı kazandıran bir faaliyet olarak görmelidir.

Performans değerlendirmede unutulmaması gereken bir konu; performans değerlendirmede değerlendirilenin insanın kendisi olmadığı, onun göstermiş olduğu performansın değeri olduğudur. Bu yüzden de performans değerlendirme işlemi yaparken objektif davranmalı ve kişisel önyargılardan uzak durulmalıdır. Buda etkili bir performans değerlendirme sistemi için gerekli olan şartlardan biridir.

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için yüreklendirmektir. Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılması gerekir. Aksi halde işe yaramayan birçok veri ve kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalınır. Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme, işten çıkarma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir.

Araştırmamızda ankete katılanların çoğunlukla Müdür ve şube müdür yardımcısı ve aynı zamanda da memur, şef ve mühendislerden de oluşan tam 65 kişi katılmıştır. Katılımcıların %70,8'i (46)kişi birimlerinde kullanılan performans değerlendirme yönteminin personelin değerlendirmesi için yeterli olmadığını belirtmiştir. TCDD Genel Müdürlüğünde performans değerlendirme sisteminde insan kaynaklarının rolü olup olmadığı tespit edilmek istendiğinde, katılımcıların %40.0 (26)kişi hiç rolü olmadığını ifade etmiştir.

TCDD Genel Müdürlüğünde yapılan performans değerlendirmesi bitiminde elde edilen sonuçların çalışanlara yansıtılmasına yönelik yapılan araştırmada elde edilen bilgilere göre ; %58.5(38)kişi sonuçların gizli tutulduğunu beyan etmiştir. elde edilen bilgilere bakıldığında katılımcıların %55.4 (36)kişi TCDD Genel Müdürlüğünde değerlendirme sonuçlarının personele açıklanmadığını belirtmiştir.

Çalışmamızda TCDD Genel Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen alan araştırmasından elde edilen bulgulara göre performans değerlendirme bilincinin yeterince gelişmediği ve yapılan performans değerlendirme uygulamalarının da amacından uzak olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Pegem Yayınları, Yayın No:7. Ankara, 1996.
- AÇIKALIN, A. ,**İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, 1.Basım, Ankara, 1999.
- AKALIN, T.Tamer:”**Şimdi Moda Performans**” ,**İdarecinin Sesi**, 107,(Kasım-Aralık, 2004.
- AKAL, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetim, Çok Yönlü Performans ve Göstergeleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:473, Ankara,1992.
- AKAL, Zühal,**İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara,1998.
- AKGÜNER, Tayfun, **Kamu Personel Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 2001.
- AKMUT,Ö., AKTAŞ, R., AYKAÇ, B., DOĞANAY, M., DURUKAN ,T., MÜFTÜOĞLU,M.T. ve YÜKSEL , Ö., **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Editör: Tülin DURUKAN, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- AKYÜZ, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- AKSÜT, Nihat, **Örgütlerde Başarım Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas, 1998.

- ALDEMİR, M.Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gönül, **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**, İzmir,2001.
- ALDEMİR, M. Ceyhan ve başk. **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1993.
- AŞKUN, İnal Cem, **Yaraşım Boylandırması, Eskişehir İktisadi Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, VII,2, Haziran, 1971, s.1–35.
- ATİK, Hüseyin, İnsan Kaynakları Yönetiminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Etkin Bir Şekilde Uygulanması İçin Yapılması Gereken Bilimsel Çalışmaların Tespit Edilmesi, Bunlardan Subay Sicil Sisteminin İnsan Kaynaklarını Verimli Çalışmaya Yöneltilip Yöneltilmediğinin İncelenmesi, Harp Akademileri Komutanlığı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005.
- AYTAÇ, A. , **360 Derece Performans Değerlendirme, Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi**. Yıl: 4, sayı: 41,2003.
- AYKAÇ, Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın, Ankara, 1999.
- AYKAÇ, Burhan, Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1986.
- AYTAÇ, Serpil, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Anlayışı Ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996.
- AYTAŞ, Sanem: Özelleştirme Sürecinde Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve T.C.Ziraat Bankası Örneği, GÜ SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

- BARUTÇUGİL, İsmet, **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, İstanbul,2002.
- BAŞ, Melih ve Artar, Ayhan, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü Ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Yayınları, Ankara,1991.
- BATTAL, Turgay, Performans Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara,1996.
- BAYRAM, L., **Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif :360 Derece Geribildirim , Sayıştay Dergisi , Sayı :62 Temmuz-Eylül, Sayı :62, Yıl:2006, s.47-65.**
- BEKTAŞ, Kazım, **Başarı Değerlendirme Sistemleri Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, Verimlilik Dergisi, Sayı 3, 1992, s.54–84.**
- BERBEROĞLU, N. Güneş, **İşletmelerde Organizasyon –Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama Kariyer Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi, XXIV,1,Mart, 1991.**
- BİLGİN Kamil Ufuk, **Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması, Amme İdaresi Dergisi, C.37,s.2 Haziran 2004.**
- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul,1998.**
- BİNGÖL. Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2003.**

- CAN, Halil, AKGÜN, A. ve Ş. KAVUNCUBAŞI, **Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998.
- CAN, Halil , AKGÜN, Ahmet , KAVUNCUBAŞI, Şahin: **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- CANMAN, Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Basım Yayım, Ankara, 2000.
- CANMAN, A[hmet] Doğan: **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara, 1995.
- CANMAN, Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayını, Ankara, 1993.
- ÇALIK Temel, **Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ÇOBAN, Cengiz, Performans Değerlendirme ve TSK Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- DEMİRKAYA, Harun: **“Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”**, EÜ İİBF Dergisi, Sayı: 27 Temmuz-Aralık, 2006.
- DEMİR, Nazmiye, BİRBİL, Dilek, ATALAY, Nevda, YILDIRIM, Şevket: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, MPM Yayınları, Ankara, 2000, 96.

- Dicle, Ülkü, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi, Türkiye Uygulaması**, ODTÜ Yayını, Ankara,1982.
- DÖVERKAYA, Can, Enformasyon Çağında Performans Yönetimi ve Geleceğin Örgütlerinde Performans Yönetimine Rasyonel Bir Yaklaşım 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara,2002.
- ERASLAN, E. ve Algün, O, **İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşı Yöntemi**, Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt20, No1,2005,s.95–106.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları,7.Baskı, İstanbul,2001.
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:248, İstanbul, 1991.
- ERGİN, C., **İnsan Kaynakları Yönetimi**,Academyplus Yayınevi, Ankara,2002.
- ERGUN, Turgay – POLATOĞLU, Aykut: **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayını, Ankara, 1992, XV+348.
- ESKİCİ, Ercan, Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sisteminden Memnuniyet Düzeyleri Ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara, 2005.
- İPLİK, F. N., **Dört ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İşgörenin Performans Değerlendirme Faaliyetleri : Çukurova Bölgesi Örneği**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı:15(2), Güz, 2004.

- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 2003.
- FİLİZÖZ, Berrin: **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”**, **CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2003, C.4, S.1, s.161–180.
- GILLEN, T., **Değerlendirme Tartışması**, Yönetim Dizisi, (Birinci Baskı), Çeviren: Aksu BORA ve Onur CANKOÇAK, İlk kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd Şti., Ankara, 1997.
- HASAN, Çelebi, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları’nın Yurt İçi Yolcu Ve Eşya Taşımacılığındaki Ücretlendirme Politikası, TODİE Yayınları, 2003, Ankara.
- HELVACI, M. Akif, **Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2002, 35, (1–2), s155.
- HOŞGÖRÜR ,Vural, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryollarında Orta Kademe Yöneticilerinin Eğitimi, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, 1992, Ankara.

- KAHRAMANOĞLU,S., Kamu Yönetiminde Performans Denetim , T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Uzmanlık Tezi , Tez Sıra No:53, Ankara,2000.
- KARA, Derya, Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2008.
- KAVUZLU, Funda, Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi,2007.
- KAYNAK,T., **İnsan kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:276, İstanbul, 1998.
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, 10.Baskı, Arıkan Basım Yayın, Ankara, 2005.
- MERCİN, Levent: **“İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2005.C4, S.14, s.131.
- MEYVECİOĞLU, Ayet, **Performans Yönetimi**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara,1999.
- ÖĞÜT, Âdem – AKGEMCİ, Tahir – DEMİRSEL, M. Tahir: **“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”**, SÜ SBE Dergisi, 2004, S.12, s.277–290.
- ÖZLÜ, Sıtkı, **Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite, Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirisi, TODAİE** Yayın NO: 262, Cilt 2; s. 2-7.

- ÖZSOY, Orkun, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara,2005.
- PALMER, Marget J., **Performans Değerlendirmeleri**, Orta Yayın Yapım Tanıtım, Çeviren: Doğan ŞAHİNER, İstanbul ,1993.
- PALMER, Marget J. Ve Kennth T. WİNTERS, **İnsan Kaynakları** , (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- SABUNCUOĞLU, Z., **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, 7.Baskı, Bursa, 1994.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2005b.
- SEYİDOĞLU, Ali Oktay,360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Askeri Okullarda Uygulanabilirliğine Ait Bir Model Önerisi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Ankara,2006.
- TEKİNLER, Zeynep, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Tekel Genel Müdürlüğü Örneği, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2006.
- TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin, ÖZER, Mehmet Akif: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, XVI+576.
- TORTOP, Nuri, **Personel Yönetimi**, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, 1992.

- Turgay Kaynak; Zeki Adal; İsmail Ataay; Cavide Uyargil; Ömer Sadullah; Ahmet Cevat Acar; Oya Özçelik; Gönen Dünder; Reha Uluhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2000.
- TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979.
- UYARGİL, Cavide, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.
- UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:262, İstanbul, 1994.
- ÜLSEVER, Cüneyt: **XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi**, Om Yayınevi, İstanbul, 2003.
- YILDIZ, Ümit, **İşletmelerde ve Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001.
- YÜCEL, R., **İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, 1999, s.110.
- YÜKSEL, Öznur, **Personel Organizasyonu, İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından**, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara, 1990.
- YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.
- YÜKSEL, Özer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara, 2004.

- YÜKSEL, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara, 1997.
- YÜKSEL, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 1998.
- YÜNCÜ, Hilmi Rafet, Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geri Bildirimin Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002.

Web Siteleri

<http://notoku.com/personel-ve-insan-kaynaklari-kavramlari>

www.smyo.karabuk.edu.tr 03.06.2009

www.sosyalbil.selcuk.edu.tr 17.09.2009

www.kalder.org.tr/preview_content.asp). 12.07.2009

<http://www.tasep.org/default.asp> 15.01.2010

EKLER

Anket Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Elinizdeki anket personelin değerlendirilmesi konusundaki kurumunuzdaki mevcut uygulamaları ve çözüm konusundaki görüşleri sağlamayı amaçlamaktadır. Anket çalışmasında kişisel bilgiler, kuruma ait bilgiler, değerlendirme Konusundaki mevcut uygulama ve çözüm önerileri yer almaktadır. Elde edilen Bilgiler araştırmacı tarafından topluca değerlendirilerek ve bilimsel tez Çalışmasında kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isim yazılmasına gerek yoktur. İlgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Bashar M. Sattar

1.Çalıştığınız Birimin Adı:

2.Görev Unvanınız:

3.Yaş Grubunuz: 20 . () 21 .30 () 31 .40 () 41. 50 () 51. 60 () 61 + ()

4.Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()

5.Öğrenim Durumunuz: Lise veya Dengi Okul Mezunu () Yüksekokul Mezunu ()
Fakülte Mezunu () Yüksek Lisans () Doktora ()

6.Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz? 1.5 () 6.10 () 11.15 () 16.20 () 20 + ()

7.Şu Anda Bağlı Bulunduğunuz Amirinizin Emrinde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?
1 Yıl'dan az () 1.5 Yıl () 6.10 Yıl () 11.15 Yıl () 15 Yıl'dan Fazla ()

8. Yönetim, Verimlilik ve Personel Değerlendirmesi Alanlarında Kurs veya
Seminere Katıldınız mı? Katılmadım () Bir Kurs veya Seminere Katıldım () Çok Sayıda
Kurs veya Seminere Katıldım ()

9.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Anlayışına Uygun
Uygulamalar Var mı? Evet () Hayır ()

10.Cevabınız Evet ise Kaç Yıldır Bu Anlayışa Uygun Çalışıyor sunuz ?

1 Yıl'dan az () 1.3 Yıl () 4.6 Yıl () 6 Yıl'dan Fazla ()

11. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Performans Değerlendirme Sonuçları İle İlgili
Olarak Personele Bilgi Veriliyor mu? Evet () Hayır ()

12. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Performansı Geliştirici Seminer, Hizmet içi
Eğitim, Panel Gibi Çalışmalar Var mı? Evet () Hayır ()

13.Biriminizde Kullanılan Değerlendirme Yöntemi, Personelin
Değerlendirilmesinde Sizce Yeterli midir? Evet () Hayır ()

14.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Hangi Düzey Personele Performans
Değerlendirilmesi Düzenli Olarak Yapılmaktadır? İşçiler () Alt Kademe
Yöneticileri () Orta Kademe Yöneticileri () Üst Kademe Yöneticileri () Hiçbiri ()

15.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Performans Değerlendirme Sisteminde İnsan Kaynaklarının Rolü Nedir?

Hiç Rolü Yoktur () Sadece Sistemi Kurar () Sistemi Kurar, Uygular ve Denetler ()

16.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Performans Değerlendirilmesi Hangi Amaca Yönelik Yapılmaktadır?

Stratejik Planlama Yapabilmek İçin () Ücret ve Maaş Yönetimi İçin () Eğitim İhtiyacını Belirleme İçin () Kariyer Geliştirme için () İşten Ayırma Kararı İçin () Terfi Kararı İçin () Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki İletişimi Geliştirmek İçin () Yönetimce, Çalışanlara İşlerindeki Performansa Önem Verdiğini Anlatmak İçin () Çalışanların Durumları Hakkında Bilgi Verebilmek İçin ()

17.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Performans Kriterleri ve Standartları Belirlenirken Personelin Görüş ve Önerileri Alınmakta mıdır? Evet () Hayır ()

18.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Performans Arttırılması İçin Hangi Çalışmalar Yapılmaktadır?

Sürekli Olarak Eğitim Programları Düzenlenmektedir () Rotasyon Uygulanmaktadır () Çalışanların Kararlara Katılımı Sağlanmaktadır () İşbaşı Eğitimi Verilmektedir () Fiziksel Olanaklar İyileştirilmektedir ()

19.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Performans Değerlendirmesini Engelleyen Unsurlar Nelerdir?

Yanlış Kriterlerin Belirlenmesi () Değerleme Zamanı () Değerlemeyi Yapacak Kişi () Üst Yönetimin Bakış Açısı () Psikolojik Engeller () Teknik Açından Güçlükler () Çalışanların Katılımının Sağlanamaması () Engelleyen Herhangi Bir Unsur Bulunmamaktadır ()

20.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Yapılan Performans Değerlendirmesi Bitiminde Elde Edilen Sonuçlar Çalışanlara Nasıl Yansıtılmaktadır? Gizli Tutulmaktadır ()

Değerlendirme Sonucu Olumlu Veya Olumsuz Değerlenen Çalışanlara İletilmektedir () Sadece Olumlu Değerlendirmeler, Değerlenen Çalışana İletilmektedir () Sadece Olumsuz Değerlendirmeler, Değerlenen Çalışana İletilmektedir ()

21.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Performans Değerlendirmesinin Sonucunda Başarısız Bulunanlar İçin Nasıl Bir Uygulama Yapılmaktadır?

Sözlü ve Yazılı Olarak Uyarılır () Yetersiz Yönleri İle İlgili Olarak Eğitim Verilir () Aynı Kademedeki başka Bir Göreve Verilir ()

22.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Personelin Kişisel Yetenekleri ve Kişisel İhtiyaçlarını Karşılama İsteği İşindeki Başarısında Etkili Olur.

Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

23.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Sırasında, Personelin Hareketleri, Görünüşü ve Konuşması Dikkate Alınır. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

24.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Sırasında, Personelin Ağırbaşlılık

ve Soğukkanlılığı Dikkate Alınır. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

25.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Sırasında, Personelin Öğrenme Yeteneği, işbirliği ve İnsan İlişkileri Dikkate Alınır. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

26.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Sırasında, Personelin Kendi Kendini Motive Etmesi, İş ve iş Yerine Sadakati Dikkate Alınır. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

27.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Sırasında, Personelin Fikirlerini Mantıki, Açık ve Özlü Olarak İfade Yeteneği Dikkate Alınır. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

28.TCDD Genel Müdürlüğü'nde işletmenin Personele Sağladığı Çalışma imkânları ve Personel, iş Uyumunun Doğru Olarak Sağlanması Personelin İşindeki Başarısında Etkili Olur. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

29.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Sırasında, Personelin Kendisine Verilen işi Başarmadaki Sureti ve işindeki Verimi Dikkate Alınır.

Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

30.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Personelin işletme Dışındaki Aile Yaşamı, içinde Bulunduğu Kültürel Yapı ve Çevresel Etmenler Başarısında Etkili Olur. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

31. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Sırasında, Personelin işindeki Hata Miktarı, işin Gerektirdiği Teknik ve Yöntemlere İlişkin Bilgisi Dikkate Alınır.

Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

32. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Sırasında, Personelin Çıkardığı iş Miktarı, İşin Doğru, Düzenli ve Zamanında Yapılması Dikkate Alınır.

Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

33.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Personel Değerlendirmesi, Yıl İçinde Tutulan

Personel Kayıtlarına Göre Yapılır. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

34. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Personel Değerlendirmesi, Değerlendirme Döneminde Personelin İlk Amirinin Görüşü Alınarak Yapılır. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

35.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Personel Değerlendirilmesi, Personelin İlk Amiri Tarafından, Değerlendirme Yöntemleri Kullanılarak Yapılır. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

36. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Personel Değerlendirilmesi, Herhangi Bir Yöntem Kullanılmadan (Resmi Olmayan) Şekilde Yapılır Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

37. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Personel Değerlendirmesi, Personelin Yaptığı İşin Sonucuna Göre Bireysel Olarak Yapılır.

Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasıra () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

38. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Personel Değerlendirmesi, Personeli Aynı Ortamdaki Arkadaşlarıyla Karşılaştırarak Yapılır.

- Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
39. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Personel Değerlendirmesi Yapılırken Çeşitli Formlar Kullanılır. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
40. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Personel Değerlendirmesi, Değerlendirmeye Gerek Duyulduğunda Yapılır. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
41. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Yapılırken, Aşırı Uç Noktalarda (Çok Kötü Çok iyi) Dereceleme Yapmaktan Çekinilir. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
42. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Yapılırken "Orta" Düzeyde Dereceleme Yapma Eğilimi Gösterir. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
43. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Yapılırken, Personelin Bütün Bir Yıl ki Başarısı Göz Önünde Bulundurulur. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
44. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Yapılırken, Personelin Son Aylardaki Başarısı Göz Önünde Bulundurulur. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
45. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlemeci ile Personel Arasındaki Dostluk Değerlendirmeye Olumlu Etki Yapar. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
46. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlemeci ile Personel Arasındaki Sürtüşme Değerlendirmeye Olumsuz Etki Yapar. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
47. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlemeci Personelin Cinsiyetinden Dolayı Olumlu Veya Olumsuz Tutum Gösterir. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
48. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlemeci Personelin İnançlarından Dolayı Olumlu veya Olumsuz Tutum Gösterir. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
49. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlemeci Personelin Siyasi Görüşlerinden Dolayı Olumlu Veya Olumsuz Tutum Gösterir. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
50. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Bölüm Başarısının Yüksek Gösterilmesi İçin Değerlendirmelerde Tolerans Gösterilir. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
51. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Personel Değerlendirmeye Karşı Olumsuz ve Engelleyici Davranış Gösterir. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()
52. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirildiğinin Farkında Olan Personel, Bu Dönemlerde Daha Dikkatli Olarak, Başarı Artışı Gösterir. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

53.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirmesi Yapılacak Personelin Çok Olması Değerlendirmecilere Sorun Yaratır.

Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

54.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Yapılan Değerlendirmeden Personel Haberdar Edilir.

Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

55.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Yapılan Değerlendirme Sonuçları Personele Açıklanır.

Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

56.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Sonuçları İlan Yoluyla Açıklanır.

Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

57.TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Sonuçları, İlk Amirin Personelle Teke Tek Görüşmesi İle Açıklanır.

Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

58. TCDD Genel Müdürlüğü'nde Değerlendirme Sonuçları, Personel Departmanı

Görevlisinin Personelle Teke Tek Görüşmesi İle Yapılır. Hiçbir Zaman () Çok Az () Arasında () Çoğu Zaman () Her Zaman ()

ÖZET

[SATTAR, Bashar]. [İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ], [Yüksek Lisans Tezi], Ankara, [2010].

Günümüzde bir örgütün maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. İşte insan kaynağının önemi bu kadar fazla olunca örgütlerde insan faktörü üzerinde yapılan çalışmalar hızla artmış ve insan kaynakları yönetimi hızla gelişmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez unsurlarından olan performans değerlendirme sistemi önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirme sistemi, insan kaynakları yönetiminde yol gösterici olup, çalışma hayatının işe başlama, görevde yükselme statü ve ücret belirleme gibi unsurları üzerinde etkili bir ölçüt olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt için personelin en önemli özelliği, örgütün amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Bu katkı, personel başarımı ya da diğer bir deyişle personel performansı olarak adlandırılmaktadır. Yüksek performans gösteren personel görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir, böylece örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur. Performans değerlendirmesi ise, personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir.

Bu araştırmada performansın değerlendirilmesinin gerekliliği ve önemi, TCDD Genel Müdürlüğünde yapılan bir araştırmayla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre TCDD Genel Müdürlüğünde performans değerlendirme bilincinin yeterince gelişmediği ve yapılan performans değerlendirme uygulamalarının da amacından uzak olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerleme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Yönetimi

SUMMARY

[SATTAR, Bashar]. [PERFORMANCE EVALUATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: THE CASE OF TCDD GENERAL DIRECTORATE], [Master Thesis], Ankara, [2010].

Although an organization has very strong financial sources, if it doesn't have sufficient human sources, its fair chance will be limited. Since the importance of human resources is very much like this, the studies regarding the human factor have been increased and human resources management has been improved quickly.

The performance evaluation system that is indispensable for human resources management has an important place. The performance evaluation system is a guide for human resources management, and it has risen to surface as an effective measure to determine the stages of working life areas like starting job, promotion in an office, and determining the wages.

The most important feature of an organization's member is the contribution for the targets of that organization. This contribution is named as personnel success or, in other words as a personnel performance. The personnel representing high performance is the person who realizes his/her tasks and responsibilities successfully, and he/she also makes a contribution to the targets of the organization. As for performance evaluation, it is the measurement of the contributions which has been made in order to reach the enterprise's targets.

In this study the requirement and importance of performance evaluation has been tried to put forth via an research done in General Directorate of Turkish State Railways. It has been obtained from the research findings that the performance evaluation concept has not growth in General Directorate of Turkish State Railways and, the applications that have been realized in this directorate are far from its real targets.

Key Words: Performance Evaluation, Human resources Management, Personnel Management

