2004-181

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Endüstri İlişkileri – İnsan Kaynakları Anabilim Dalı

146624

Yüksek Lisans Tezi

146624

BANKACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME

NİZAMÜLMÜLK GÜNEŞ
9725011319

Tez Danışmanı: Doç. Dr. MUSTAFA DELİCAN

İstanbul, 2004

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAYI

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI Bilim Dalında **9725011319** numaralı NİZAMÜLMÜLK GÜNEŞ'İN hazırladığı "**BANKACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME**" konulu **YÜKSEK LİSANS / ~~DOKTORA~~ TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **11.05.2004 SALI** günü saat **10.00'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **.....Kabul.....**'ne* **~~OYBİRLİĞİ~~ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (2)	İMZA
PROF.DR.BERRAK KURTULUŞ	Kabul	
PROF.DR.SEDAT MURAT	Kabul	
PROF.DR.MUSTAFA AYKAÇ	Red	
DOÇ.DR.MUSTAFA DELİCAN	Kabul	
DOÇ.DR.RECEP SEYMEN	Kabul	

Besim Ömer Paşa Caddesi Beyazıt-34452-İstanbul
Tel:0212 440 00 00Fax: 0212 520 85 04

ÖZ

Bu tezde, Türkiye'de bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetiminde performans değerleme konusu incelenmiştir.

Çalışmada kaynak taraması ve saha araştırması metodları kullanılmıştır. Saha araştırmasında, Türk bankacılık sistemini temsil eden 10 bankadan derlenen veriler değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda, Türkiye'de bankaların performans değerlemeye özel bir önem verdikleri, bu konudaki gelişmeleri yakından takip ettikleri, performans değerlemede izleme, mülakat ve form doldurma yöntemleri kullandıkları, bunlardan form doldurma yöntemine özel bir önem verdikleri, elde edilen sonuçları eğitim, ücret, insan kaynakları planlaması ve işletmenin genel politikalarının oluşumunda kullandıkları tespit edilmiştir.

ABSTRACT

In this thesis, the issue of the performance evaluation in human resource management in Turkish banking sector was examinated.

Literature review and area research methods are applied. Data are collected from 10 banks operating in Turkey.

It is found that the banks in Turkey attribute a special importance to the performance evaluation and fallow up the developments in that area. It is also seen that the Banks in Turkey generally use observation, interview and form filling methods and give a sprecial importance to the form filling method. The results derived from performance evaluation are used in human resources planning, education and salary policies and setting of the general strategies of the banks.

ÖNSÖZ

Performans değerleme, işletmelerin amaçları doğrultusunda insan kaynaklarının daha etkin, verimli kullanılması ve personelin iş tatminini sağlamak üzere yapılan değerlemedir. Bu değerlendirme ile çalışanın iş ortamındaki çalışma ve çabaları gözden geçirilerek başarısı belirlenmeye çalışılır. Tüm bu süreçte kullanılan performans değerleme yöntemlerinden en uygun olanının seçilmesi, ulaşılacak sağlıklı sonuçlar bakımından önemlidir. Bu tez çalışmasının amacı, bankalarda performans değerleme konusuna verilen önemi, kullanılan yöntemi ve değerleme sonucunda elde edilen bulguların nasıl değerlendirildiğinin anlaşılmasıdır. Böylece yıllardır çok şubeli bankacılık yapan Türk bankacılık sektörünün performans değerleme sisteminin, sisteme dahil olan kişilerce nasıl algılandığı, sistemde uygulayıcılardan kaynaklanan eksiklikleri ve bu bilgi ışığında sistemin daha etkin çalışabilmesi için neler yapılması gerektiği konularını incelemektir.

İşletmelerin temel amaçlarından birisi, sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak rakiplerine üstünlük sağlamaktır. Günümüz rekabet ortamında, performansını sürekli olarak değerlendirmeye tabii tutmayan ve verimlilik faktörünü geliştirme çabasında olmayan işletmelerin ticari faaliyetlerine devam etmesi zordur. Bunun için kıt kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Günümüzde insan kaynağının etkin bir şekilde çalıştırılması, motive edilmesi ve bu yolla verimlilik artışı sağlanması yönünde çalışmalar yapılmaktadır. İnsanlar yaptıkları işten ve iş ortamından memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İşletmede çalışanların çabalarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için onların teşvik edilmesi gerekmektedir. Bunun için de bu kişilerin isteklerinin, amaçlarının, arzularının beklentilerinin ve ihtiyaçlarının iyi bir biçimde analiz edilmesi gereklidir. İşletmelerin teknolojik ve diğer konularda yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmesi için insana yönelik yatırımlara önem vermesi gerekir. Yöneticilerin asıl sorumluluğu, sistemin en temel öğesi olan insanı ön planda tutarak gelişimi sağlamaktır. İşletmelerde, çalışanlardan en yüksek verimin alınması için motivasyon, eğitim ve geliştirme konularına önem vermek gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimindeki gelişmeleri ve yenilikleri takip eden sektörlerin başında bankacılık gelmektedir. Çalışanların geleceklerinin planlanması, yeteneklerinin geliştirilmesi, kurumun ve bireyin hedeflerine ulaşması yönündeki faaliyetler, bankalar öncülüğünde gelişmiştir. Performans değerleme uygulamasının, sektörde tüm bankalarca uygulandığı, kuruluş tarihi çok yeni olan bankalarda bile sistemin varlığı göze çarpmaktadır.

Çalışmamızda, öncelikle insan kaynakları ve performans değerleme hakkında teorik bilgiler verilmiştir. Daha sonra Türkiye'de mevcut 55 banka içinden bilgilerine ulaşılabilen 10 tanesi seçilmiş bunların performans değerlemede hangi kriterleri kullandıkları, değerlemenin nasıl yapıldığı, yapılma zamanları, değerlemenin sonucunda neler olduğu gibi konular incelenmiştir. Bunun için incelediğimiz bankaların yetkilileri ile görüşmeler yapılmış, kendilerinden performans değerleme formları ve çeşitli bilgiler alınmıştır.

Tezin hazırlanmasında danışmanlığımı üstlenen danışman hocam Doç. Dr. Mustafa DELİCAN'a, performans değerleme formlarının temin edilmesi hususunda kolaylık sağlayan ve konu hakkında bilgilerini esirgemeyen tüm banka personeline sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ÖNSÖZ ..... **iv**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xii**
GİRİŞ **1**

I.BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. KLASİK PERSONEL YÖNETİMİ **4**

1.1. Tanım 4

1.2. Amacı 5

1.3. Personel Yönetiminin İşlevleri 5

2. DEĞİŞEN PERSONEL YÖNETİMİ ANLAYIŞI **7**

2.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci 7

2.2. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar 10

2.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin Kaynakları 11

2.3.1. Küreselleşme ve Rekabet 11

2.3.2. İşgücünün Yapısal Değişimi 12

2.3.3. Üretim ve Yönetim Tekniklerindeki Değişim 12

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ **13**

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı 14

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları 18

3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonlarında Yer Alan Faaliyetler..... 22
3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri 23
3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri 25
3.5.1. Verimlilik İlkesi 25
3.5.2. Yeterlik İlkesi 26
3.5.3. Kariyer İlkesi 26
3.5.4. İnsancıl Davranış İlkesi 27
3.5.5. Eşitlik İlkesi 28
3.5.6. Güvence İlkesi 28
3.5.7. Yansızlık İlkesi 28
3.5.8. Açıklık İlkesi 29
3.5.9. Gizlilik İlkesi 29
3.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Planlama 29
3.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Örgütlenmesi 30
3.8. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Yetkileri ve Rolü 31
3.9. İnsan Kaynakları Yönetimindeki Gelişmeler 32
3.10. Küreselleşmenin ve Ekonomik Rekabetin İnsan Kayakları Yönetimi Üzerine Etkisi 35

4. PERFORMANS DEĞERLEMENİN İNSAN KAYNAKLARI İÇİNDEKİ YERİ 38

II.BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME

1. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI 40

1.1. Tanımı ve Önemi 40

1.2. Amaçları 41

2. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI 42

2.1. Ücret Yönetimi 42

2.2. Kariyer Geliştirme 43

2.3. Stratejik Planlama 44

2.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi 44

2.5. İşten Ayırma Kararları 45

3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI 46

4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ 48

4.1. Standartların Saptanması 48

4.2. Başarı Değerleme ve Sonuçların Belirlenmesi 50

4.2.1. Değerlemecilerin Belirlenmesi 50

4.2.2. Değerleme Zamanının Belirlenmesi 51

4.2.3. Değerleyicilerin Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi 51

4.3. Sonuçların Kullanılması Aşaması 51

5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ 52

5.1. Sıralama Yöntemi 52

5.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi 52

5.3. Kritik Olay Yöntemi 53

5.4. Kontrol Listesi Yöntemi 54

5.5. Davranış Değerleme Ölçeği 54

5.6. Grafik Değerleme Ölçeği 55

5.7. Amaçlara Göre Yönetim 57

6. PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI 58

6.1. Hale Etkisi 59

6.2. Belirli Derecelere Yönelme 59

6.3. Yakın Geçmişteki Davranışlara Ağırlık Verilmesi 61

6.4. Kişsel Önyargılar 62

6.5. Kontras Hataları 62

6.6. Pozisyondan Etkilenme 63

6.7. Ortalama Eğilimi 63

6.8. Tek Ölçüt 64

6.9. Farklı Ölçütler Kullanmaktan Doğan Yanılgılar 64

6.10. Tanıma Hatası 64

7. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER 64

7.1. Güvenilirlik 65

7.2. Geçerlilik 66

7.3. Pratiklik 67

7.4. Adalet 67

7.5. Sistem Etkisi 67

8. PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ 67

8.1. Performans Geliştirmenin Önemi ve Kapsamı 68

8.2. Performans Geliştirmede Uygulanan Stratejiler 69

8.2.1. Personel Danışmanlığı 69

8.2.2. Eğitim Faaliyetleri 70

8.2.3. Yönlendirme 70

8.2.4. Disiplin Programları 71

8.2.5. İşe Yönelik Değişiklikler 72

III. BÖLÜM

BANKACILIKTA PERFORMANS DEĞERLEME

1. TÜRKİYE'DE BANKACILIK SİSTEMİ. 73

1.1. Tarihsel Gelişimi 73

1.1.1. Osmanlı Döneminde Bankacılığın Gelişimi 73

1.1.2. Ulusal Bankalar Dönemi 74

1.1.3. Özel Amaçlı Devlet Bankalarının Kurulduğu Dönem 74

1.1.4. Özel Bankaların Geliştiği Dönem 75

1.1.5. Planlı Dönem 75

1.1.6. Serbestleşme ve Dışa Açılma Dönemi 75

1.2. Sektörün Sayı ve Nitelik Açısından İncelenmesi 77

1.3. İstihdam ve Niteliği Açısından Sektördeki Gelişmeler 78

2. BANKALARDA PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMALARI VE ARAŞTIRMASI 79

2.1. Araştırma Konusu 79

2.2. Araştırma Amacı 79

2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi 79

2.4. Araştırmanın Sonuçları 80

SONUÇ 102

KAYNAKÇA 106

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar..... 10

Tablo 2: Zorunlu Dağılım Yöntemi 53

Tablo 3: Davranış Değerleme Ölçeği Yöntemi. 55

Tablo 4: Grafik Değerleme Ölçeği Yöntemi 56

Tablo 5: Özel Bir Bankada Karar Verme Yeteneği 56

Tablo 6: Sistemdeki Banka Sayısı 77

Tablo 7: Bankalarda Çalışan Personel Sayısı 78

Tablo 8: Bankalarda Performans Değerleme Uygulamasında Kullanılan Kriterler. 81

Tablo 9: Değerleme Kriterlerinin Oran Olarak Kullanımı 83

Tablo 10: Kullanılan Değerleme Kriterlerindeki Değişmeler 99

KISALTMALAR LİSTESİ

TMSF : Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

BDDK : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

TBB : Türkiye Bankalar Birliği

TCMB : Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası

GİRİŞ

Genel kabul görmüş üretim faktörleri tabiat, emek, sermaye, müteşebbis ve teknolojidir. İşletmelerin küreselleşen dünyada rekabet edebilmeleri için bu faktörleri etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Ülkelerin politik, ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarındaki değişmeler ve teknolojik alandaki yenilikler işletmeler arasındaki rekabet şartlarında önemli farklılıklar meydana getirmektedir. Global rekabetin sözkonusu olduğu günümüzde işletmeler, yurtiçindeki rakipleri ile rekabet ettiği gibi dünyanın her yerindeki rakipleriyle de rekabet etmek zorundadırlar. Üretim faktörlerini incelediğimizde, temel belirleyicinin insan unsuru olduğu görülmektedir. Bir mal ve hizmetin üretiminden, pazarlanmasına ve tüketilmesine kadar insan unsuru önemli yer tutmaktadır. Bilgi ve teknolojinin gelişmesi, insan unsurunun önemini azaltmamakta aksine daha kalifiye insana olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

İşletmelerin etkin ve verimli çalışmasında personel önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri personelin iş başarılarını belirleyebilmek yani performanslarını değerlemektir. Hayat bir sınavlar zincirinden oluşmaktadır. Bu sınavların sonundaki performans ise kişileri birbirinden farklı kılmayı sağlamaktadır. Aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilmekte ve biri kariyerinde yükselirken diğeri aynı statüde kalabilmektedir. Tüm bunlar kişilerin performansları ile yakından ilişkilidir. Performans değerleme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, yeterliliklerini, yetersizliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Böylece çalışanlar, yakın ve uzak gelecekte varacakları yerleri bilerek, potansiyellerini buna göre gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu şekilde her çalışan için bir kariyer geliştirme planı hazırlanmış olur. Tezde, değinilen bu konuların bankacılık sektöründeki durumunun incelenmesi, ortaya çıkarılması ve buna katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Modern yönetim anlayışını benimsemiş bütün işletmelerde performans değerleme sistemi uygulanmaktadır. Performans değerleme sisteminde, doğru

eleman seçilmesi, seçilen elemanların doğru hedeflere yöneltilmesi, bu hedefler doğrultusunda eğitilmesi, eğitilen elemaların kısa ve uzun vadeli kariyer çizgisinin takip edilmesi, şirketin bütünü açısından tek bir amaca kanalize olunması, çalışanların motivasyonunun sağlanması ve bu şekilde verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır. Bu sebeple, performans değerlemede performansın doğru şekilde ölçülmesi kritik bir önem taşımaktadır.

Performans değerlemede, izleme, görüşme, form doldurma yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemlerle, kişisel, yönetsel performanslar ölçülmeye, işletmenin belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaştığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bunlar içerisinde, değerleme formları, yazılı olmaları ve standart kriterler kullanmaları sebebiyle diğer yöntemlere oranla ayrı bir özellik göstermektedir. Her işletme, teorik çalışmalardan ve kendi işletme tecrübelerinden hareket ederek amaçlarına uygun olarak değerleme formları geliştirmektedir. Bu şekilde hazırlanan performans değerleme formları değerlemede birincil fonksiyon görmekle birlikte tek başına yeterli değildir. Bu sebeple, personel performansını süreç içerisinde değerlemesine imkan veren "izleme" ve değerlendiricinin ulaştığı kanaatlerin test edilmesini sağlayan "görüşme" metodlarıyla birlikte kullanılması gerekmektedir.

Hizmet ve sanayi sektörü birbirinden nitelik itibariyle farklıdır. Sanayi sektöründe üretim maddi olarak karşımıza çıkarken, hizmet sektöründe her zaman maddi olarak ortaya çıkmamaktadır. Üründen hareketle performansın ölçülmesi hizmetler sektöründe problemli bir sahadır. Sanayi sektöründe müşteri ile ilişkileri yönetim ya da pazarlama birimi yürütmekte iken, hizmetler sektöründe hemen hemen tüm çalışanlar müşteri ile karşılıklı ilişki içindedir. Ayrıca, personelin sahip olması gereken nitelikler itibariyle de sanayi ve hizmetler sektörü birbirinden farklıdır. Sanayi sektörü dışa yönelik insan ilişkilerinin azlığına karşılık hizmet sektöründe bu ilişkilerin hakim olması personelden sahip olması beklenen görünüş, davranış, iletişim kurma becerisi gibi kişisel nitelikler ve kabiliyetlerin farklı olmasına yol açmaktadır.

Bu çalışma, hizmetler sektöründe örnek bir uygulama olarak Türkiye'de bankaların performans değerleme konusundaki durumunu ortaya koyarak, performans değerlemenin önemini vurgulamak, kullanılan yöntemleri ve değerleme

sonucunda elde edilen bulguların nasıl kullanıldığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın, litaratüre ve performans değerleme yapan işletmelerin pratik uygulamalarına katkı sağlaması ve ileride yapılacak performans değerleme çalışmalarına da yol göstermesi beklenmektedir.

Bu çalışmada kaynak taraması tekniğiyle konuya ilişkin olarak yapılmış araştırmalar incelenmiş ve bankalardan derlenen dökümanlar değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, performans değerleme formları tedarik edilmiş, ilgililerle görüşmeler yapılmıştır. Bu amaçla önce, araştırmaya konu bankaların performans değerleme sistemleri incelenmiş bu kurumlarda kullanılan performans değerleme formları temin edilmiş ve ilgililerden performans değerleme sistemi hakkında bilgi edinilmiştir. Daha sonra ise, performans değerleme çalışma ve formlarının kimler tarafından yapılıp, yürütüldüğü ve işletme politikasında nasıl değerlendirildiği tespit edilmiştir. Bu çerçevede, performans değerleme çalışmalarında kullanılan başarı kriterleri ve başarılı performans için bankaların hangi özellikleri dikkate aldıkları belirlenmiştir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde, insan kaynakları konusu ele alınmış, insan kaynaklarının gelişimi, amaçları, işlevleri, ilkeleri ve planlaması konuları irdelenmiştir.

İkinci bölümde, performans değerlemesi konusu işlenmiştir. Bu bölümde performans değerlemenin önemi ve amaçları ortaya konulmuş daha sonra yararları, uygulama yöntemleri, uygulama sırasında oluşabilecek hatalar, taşıması gereken özellikler ve performans değerlemenin insan kaynakları kavramı içindeki yeri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, bankacılık sektöründeki performans değerleme sistemi incelenmiştir. Bu amaçla önce Türkiye'deki bankacılığın gelişimi hakkında bilgi verilmiş, performans değerleme uygulamaları araştırılmıştır. Daha sonra araştırmanın kapsamı ve yöntemi açıklanmış, toplanan veriler analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Sonuç kısmında ise, tezde teorik olarak ve örnek olay incelemesi sonucunda elde edilen veriler ve ulaşılan sonuçlar bir bütün olarak ele alınarak yorumlanmıştır.

I.BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. KLASİK PERSONEL YÖNETİMİ

1.1. Tanımı

Personel yönetimi genel olarak, "bir örgütte çalışanların etkinliğini artırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama seti"[1] olarak tanımlanmaktadır.

Personel Yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi resmi işlemlerin yanı sıra; personelin, ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri, izinleri, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlığı ve geç kalması gibi konularda takibinin yapılması; çalışanların sosyal güvenlik altına alınması, iş ve sosyal güvenlik mevzuatından kaynaklanan haklarından yararlanmalarının sağlanması, gerekli bildirimlerin ilgili kurumlara yapılması gibi faaliyetlerin yürütülmesi, bununla birlikte işletme haklarının da gözetilmesini kapsar. Personel yönetimi temel bazı ilkeleri yönünden oldukça eski bir kavramdır. Endüstri devrimi ekonomik ve sosyal yaşantı koşulları altında insan ilişkilerinin de ayrı bir nitelik almasının nedeni olmuştur. Personel yönetimi, büyüyen sermayenin verimli çalıştırılmasını sağlamak amacıyla işgücünün etkin kullanılması ihtiyacını karşılamaya yönelik bir gelişme göstermiştir.[2]

---

[1] Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak; **Personel Yönetimi,** İzmir, Barış Yayınları, 1998, s.5

[2] Vahdet Aydın, **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları,** Ankara, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:402, 1977, s.1-2.

1.2. Amacı

Personel yönetiminin başlıca amaçları; nitelikli personel için çekici bir ortam yaratabilmek, başarılı görülen personeli işletmede tutabilmek ve personeli güdülemek olarak özetlenebilir.[3]

Personel yönetimi özellikle aşağıdaki konuların gelişimi ve uygulamaları ile ilgilenmektedir:[4]

- İnsan kaynakları planlaması, aday sağlama, seçme, işe yerleştirme, işe son verme,

- Eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme,

- Çalışma koşulları, ücretlendirme standartları ve yöntemleri,

- Çalışma ortamı ve personel hizmetleri,

- İşletmenin her seviyesinde hem işveren, hem de işçi temsilcileri ile resmi/gayriresmi ilişkiler ve görüşmeler.

- Çalışma koşulları ve ücretler konusunda müzakereler, anlaşmaların uygulanması, uyuşmazlıkların önlenmesi ve çözümü.

- Toplumdaki ekonomik ve sosyal değişimlerin, çalışma yöntemlerindeki ve organizasyon içindeki değişimlerin beşeri ve sosyal etkilerinin gözönünde bulundurulması.

1.3. Personel Yönetiminin İşlevleri

Personel yönetimi işlevi, personeli ilgilendiren her konuyu kapsamaktadır. Ancak bu konular sabit olmayıp zamanla değişebilmektedir. Bununla birlikte personel yönetiminde, operasyonel destek faaliyetleri olarak en çok şu işlevlerden

---

[3] Aldemir, Ataol ve Budak; **a.g.e,** s.8.
[4] (http://www.mcozden.com/ikf10_pikyaivf.htm) (13.02.2004)

söz edilebilir;[5]

- İşçi seçimi
- Sicil dosyaları oluşturma
- Ücret bordroları hazırlama
- Avans ve ikramiyeler
- Yıllık izinler
- Hasta vizite kağıtları
- Personel devamını izleme
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği
- Sivil savunma işleri
- SSK, iş ve işçi bulma kurumları ile ilişkiler
- Bölge çalışma müdürlüğüyle ilişkiler
- Hizmet içi eğitimler
- Personel devri hızını izleme
- Emeklilik kıdem ve ihbar tazminatı
- Servis organizasyonu
- Vardiya organizasyonu
- Yemek organizasyonu
- Postalama işleri.

Personel yönetiminin işlevleri, zamanla değişen ihtiyaçlara göre farklılaşabilmektedir. Özel sektörde olduğu gibi kamuda da kamu hizmetlerinin gelişmesi personel yönetiminin fonksiyonlarının değişmesine yol açmıştır. Nitekim,

[5] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi kitabevi, 2000, s.8-9.

personel yönetiminin önemi tüm dünyada artmaktadır. Önceden tahmin bile edilemeyen, düşünülemeyen karmaşık ve çok çeşitli hizmet alanları ortaya çıkmakta ve bunları devletin yerine getirmesi istenmektedir. Fakat devletin sosyal düzenin korunması için kamu yönetimi eliyle kamu kuruluşlarının düzenli çalışması; siyasal iktidarın aldığı kararın yürütülmesi, ülkenin genel idaresinin sağlanması, adalet hizmetlerinin yürütülmesi, güvenliğin temini, ülkenin savunması, uluslararası ilişkiler kurulması gibi tarihsel süreçte üstlendiği pek çok görev vardır.[6]

2. DEĞİŞEN PERSONEL YÖNETİMİ ANLAYIŞI

2.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci

Personel yönetimi örgütün insan kaynağı ile ilgilidir ve bu kaynağa ilişkin planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleme, denetleme, yetiştirme, güdüleme, iletişim ve karar verme işlevlerinin tümünü oluşturan yönetim dalıdır. En bilinen şekliyle yukarıdaki gibi tanımlanan personel yönetimi kavramına, yeni bilgi ve birikimlerin eklenmesi ve çalışanların insan olduğu özelliği göz önüne alınmaya başlanmasıyla ortaya çıkan yönetim anlayışı ise insan kaynakları yönetimidir.[7]

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülen; personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda sadece kayıt tutmaktan ibaret olan Personel Yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Bunun sonucunda işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevresinde ve işletme içerisinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ile insan kaynakları adı altında yeni bir takım kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur.[8]

---

[6] Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınları, 1994, s.13.
[7] Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması,** Sistem Yayıncılık, 2001, s.55.
[8] Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Gazi Ünv. Yay., Ankara, 1997, s.9.

Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır.

İnsanın sadece bir maliyet unsuru olarak görüldüğü personel yönetimi anlayışından, insanın bir kaynak olarak algılanması ve ona göre davranılması gerektiğini savunan insan kaynakları yönetimi anlayışına giden süreci şu şekilde özetleyebiliriz:[9]

İnsan kaynakları yönetimi kavramının gelişim tarihine baktığımızda aslında personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Personel Yönetimi II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözükse de kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. Örneğin, ilk ücret oranları, kanunları ile ünlü Babil Hükümdarı Hamurabi tarafından M.Ö. 1800 yıllarında ortaya atılmıştır. James Watt'ın buharlı makinayı bulması ile başlayan Endüstri Devrimi'ne kadar olan süreçte insanlığın çalışma koşullarının geçirdiği evrelere baktığımızda çalışan insanların başlarda aristokrasi sınıfı tarafından yönetilen basit köleler olduğunu görebiliriz. Kölelik sistemi aristokrasi sınıfı tarafından oldukça benimsense de ekonomik yapısı ve çalışma koşulları yüzünden kısa zamanda yerini feodal sisteme bırakmıştır. Bu sistemle birlikte çalışma koşullarına ilk kez insiyatif kullanma kavramı giriyor ve serflerin gelirleri, tamamı ile toprağı kullanırken harcadıkları çaba ve enerji oranında geri dönüyordu. Feodal yapıyı el zanaatlarının gelişmesi ve üretime geçmesi ile lonca sistemleri izlemeye başladı. Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup sayesinde ilk defa personel yönetimi kavramı doğmuştur. Yetenekli çırakların seçilmesi, iş başında eğitilmesi, üst-ast ilişkisi, ücretlendirme sistemleri ve çalışma koşulları gibi kavramlar çalışma hayatına girmeye başladı. 18. yüzyılda Endüstri Devrimi ile yeni bir enerji kaynağı doğdu; buhar makinaları. Adam Smith'in ortaya attığı "gizli el" kuramı yani, insanların kendi ihtiyaçlarını karşılarken aslında toplumun faydası için çalışacakları düşüncesi sayesinde girişimcilik ruhunun gelişimi hızlandı. Girişimcilik kavramının hızlanması ile yatırım yapan yeni burjuva sınıfı gelişti, makinalaşma arttı

---

[9] (Çevrimiçi, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp), 20.10.2002.

ve insanlar evlerinde kendi işlerini yapmak yerine fabrikalarda işçi olarak çalışmaya ve dolayısıyla toplu üretimin bir parçası olmaya başladılar. Ancak fabrika sisteminin gelişmesi ve bu sistemin doğurduğu çalışma koşulları işçiler için gün geçtikçe daha zor olmaya başlamıştı. İnsanlar artık sahip olamadıkları üretim için gürültü, uzun çalışma saatleri ve iş kazaları gibi sorunları yaşamak zorunda kalıyorlardı. Bunun yanında iş veren ve işçi arasındaki sınıf farkı artarken, makinalar yapılan işleri kolaylaştırdıkca daha ucuza işçi çalıştırma isteği yüzünden insanlar işlerinden atılma tehlikesi ile karşı karşıya kalıyorlardı.

1929 yılında Büyük Buhranın ortaya çıkışı ile 1930'lu yıllarda işsizlik çok büyük boyutlarda artmıştı. Bunun üzerine 1935 yılında Amerika'da işçi sendikaları, işsizlik sigortası, emekli aylığı, sakatlık ve ölüm ödentisi gibi kavramlar yürürlüğe konulmuştur. Büyük Buhranı takip eden II. Dünya Savaşı ile yetenekli çalışanların askere alınması endişesi ve çalışanların düşük olan morallerinin düzeltilmesi için Endüstri Psikolojisi ve Kültürel Antropoloji gibi kavramlar gelişmeye başladı. Çalışanların işlerine olan bağlılıklarının artması için ilk defa "ek kazançlar" kavramı ortaya çıktı. Artık çalışanlara maaşlarının yanında yemek, yol, giyim, tatil masrafları gibi ek ödentiler sağlanmaktadır. 1990'lı yıllara gelene kadar işletmelerde insan faktörüyle ilgilenen tek bölüm olan personel bölümü halen bordro ve özlük işlemleri gibi temel görevleri üstlenmekten ileriye gidememiştir. Hatta bazı firmalarda Personel bölümü bile yoktu ve özlük işlemlerini bir muhasebe çalışanı yürütüyordu. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise en üst kademeden en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başlamıştır. Personel bölümleri adlarını İnsan Kaynakları bölümü olarak değiştirseler de personele ait özlük işlemlerden bir sürede daha kendilerini soyutlayamamışlardır. Ama fonksiyonları arasına ödüllendirme, performans değerleme, kariyer yönetimi gibi yeni kavramlar girmeye başlamıştır. İnsan kavramının önemi gün geçtikçe artarken doğru iş için doğru kişinin seçilmesi İnsan Kaynakları Bölümünün öncelikli görevlerinden biri olmaya başlamıştır. Günümüzde artık birçok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye

başlamış ve bu düşünce İnsan Kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin göstergesidir.[10]

2.2. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Zaman zaman, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının kullanımında eşanlamlı telaffuz edilmesine karşın; uygulamada aralarında önemli farklar bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu farklılıklar şu şekilde özetlenebilir:[11]

- İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularda işlevde bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusunda öneminin anlaşılması ve bu konunun gelişmesi personel yönetimi disiplinini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür.

Tablo-1: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Konular	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla İlişkiler	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 işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

Kaynak: Serpil Aytaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Bursa, 1996, s.11.

- Her ne kadar her iki kavram birbirinin yerine kullanılmakta olsa da aralarında önemli derecede farkların bulunduğu görülmektedir. Tablo da personel yönetiminin dayanağını çalışanlarla muhalefetçi yaklaşım, emir-eşlik uyumu gibi geleneksel yaklaşımlar oluştururken; insan kaynakları yönetiminde eğitim-geliştirme,

[10] (Çevrimiçi, http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale08.html), 16.02.2004.
[11] (Çevrimiçi, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407), 15.02.2004.

iş odaklı ve problem odaklı yaklaşım gibi birtakım modern yönetim kavramlarının var olduğu görülmektedir.

- Personel yönetiminde yönetimin uygulamaları prosedürlere bağlı iken, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde esnek ve örgütün gereksinimlerine endeksli bir anlayış geçerlidir. Diğer yandan personel yönetimde karar alma süreci oldukça yavaş işlerken, İnsan Kaynakları Yönetiminde hızlı işlediği görülmektedir.

2.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin Kaynakları

Klasik personel yönetiminin son yıllarda şekil ve içerik değiştirerek, insan kaynakları yönetimine dönüştüğüne tanık olunmaktadır. Personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin gelişimi ile farklı bir boyut kazanmıştır. İşletmedeki personel politikalarının yerini eğitim ve geliştirmenin yer aldığı, stratejik konuma sahip bir yapı almıştır. Ancak personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine dönüşümünde işletme ölçeğinin de önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Özellikle aile işletmeleri ve küçük ölçekli işletmelerde personel yönetimi uygulamalarının devam edeceği görülmektedir. Bu yönüyle tam anlamıyla personel yönetimden insan kaynakları yönetimine geçildiğini söylemek zordur. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır.[12]

2.3.1. Küreselleşme ve Rekabet

Dünyada 1980'lerden sonra birçok alanda önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu dönemde, siyasal alandaki gelişmelerin yanında, teknolojide de hızlı ve kapsamlı gelişmelerin yaşandığı ve özellikle dünya ticaretinin serbestleştirilmesi yönünde önemli mesafelerin kaydedildiği görülmüştür. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı ve kapsamlı gelişmelerin hızlandırdığı ve ülkeler arasında sermayenin, paranın,

[12] Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Dönence basım ve yayım, 2. Baskı, 2000, s.16-18.

malların ve emeğin dolaşımını zorlaştıran engellerin azaltılarak dünya ekonomisinin serbestleştirilmesi ve dünyanın ekonomik bir bütün oluşturma sürecinin hızlandırılması biçiminde tanımlanan küreselleşme, pazarların ve üretimin küreselleşmesini de beraberinde getirmiştir. Ekonominin küreselleşmesiyle birlikte pazarların ve üretimin de küreselleşmesi, yerel rekabetten küresel rekabete geçiş olgusunuda gündeme getirmiştir. Böylece, ulusal pazarda artan rekabete ilave olarak uluslararası pazarlarda da rekabet sürekli artmakta ve giderek imhacı bir nitelik kazanmaktadır. Ekonominin ve rekabetin küresel bir hal aldığı bu yeni dönemde, rekabet gücünün başarının anahtarı olduğu görülmektedir.[13]

2.3.2. İşgücünün Yapısal Değişimi

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle "mavi yakalı" olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" bilgi işçisine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir. Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de verimliliğin arttırılması için daha gelişmiş ve insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır.[14]

2.3.3. Üretim ve Yönetim Tekniklerindeki Değişim

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, yönetim/üretim sistemlerinde de değişikliklere neden olmuş, bu kavramlar, yönetim ve üretim modellerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Özellikle teknolojik gelişmeler, üretim modelinde önemli değişikliğe imkan tanımıştır. Bu yeni ortamda başarılı olan firmaların yeni yönetim/üretim anlayışını benimseyen ve uygulayan firmalar olduğu görülmektedir.

---

[13] Mehmet Hüseyin Bilgin, "Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi ve Performans Değerleme", **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları,** İ. Üniversitesi Yayın No: 4286, 2001, s.208

[14] Veysel Bozkurt, Enformansyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.26.

Çünkü yeni yönetim/üretim anlayışı, sadece ürün bazında değil, organizasyonlarda yönetim, çalışanlar ve çalşıma kademelerini de içine alan bir dizi yeniden yapılanmayı gündeme getirmektedir.[15]

İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri başka bir bakış açısına göre yine dört başlık altında incelemek mümkündür:[16]

1. İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),

2. Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi ve başarı güdüsü düşük bir işgücünden verimli olması beklenemez),

3. Değişimler (üretim ve yönetim anlayışındaki değişmeler),

4. İşgücünü olumsuz etkileyen diğer faktörlere (verimsizlik, yabancılaşma, tatminsizlik gibi) çözüm aranması.

İnsan kaynakları yönetimi pek çok stratejik misyon ve vizyonu temsil etmekle birlikte, klasik personel yönetiminin dar kalan idari fonksiyonlarının da genişlemesine yol açmıştır. Bu yönüyle insan kaynakları yönetiminin işletmelerde önemli bir görevi yerine getirdiğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi, işletmenin personel seçimi, eğitim ve geliştirmesi gibi modern yönetim aktiviteleri ile geleneksel personel yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışı olarak personel yönetiminin gelişmiş hali olarak uygulamaya geçmiştir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Personel yönetiminin hizmet kapsamının genişlemesiyle ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi günümüzde işletmelerde önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin örgütsel amaçlara ulaşmasındaki en büyük etken çalışanlarıdır. Bu nedenle insan

---

[15] Bilgin, **a.g.m.**, s.208
[16] Kaynak v.d., **a.g.e.**, s.16-18

kaynakları yönetimi etkin işgücünün sağlanmasını, geliştirilmesini ve elde tutulmasını hedeflemektedir. Ayrıca bu evreler, insan kaynakları yönetiminin sürecinide oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sürecinin aşamaları incelendiğinde, etkin işgücünün sağlanması aşamasında iş analizinin ve insan kaynaklarının bulunması ve seçilmesinin önemi dikkati çekmektedir. Etkin işgücünün geliştirilmesi aşaması ise, eğitim ve performans değerlemeden oluşmaktadır. Ücret-maaş yönetimi, sosyal yardımlar, personelin sağlık ve güvenliğinin korunması gibi hizmetlerde insan kaynakları yönetiminin üçüncü aşaması olan işgücünün elde tutulması aşamasını meydana getirmektedir.[17]

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İşletmeler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Esas itibariyle, rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisini aşarak, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni kavramları kapsamaya başlamıştır. Böylece, yeni rekabet anlayışı beraberinde insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişimi getirmiştir.[18] Bu noktada işletmelerin başarılı örgütsel yaşam evreleri geçirmelerinin, insanın artan önemini dikkate alınması şartına bağlı olduğu görülmektedir.[19] İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından insan faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır. İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması, üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz

---

[17] Ceyhan Altuncu, **İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 1998, s.3

[18] Ali Rıza Büyükuslu, **Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım**, MESS Mercek Dergisi, Ekim 1998, s.11

[19] Jhon Story and Keith Sisson; **Managing Human Resources and Industrial Relations**, Open University Press, 1993, s.1

etmektedir. Bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına ilişkin bir çok tanıma rastlanmaktadır. Bunlar:

İnsan Kaynakları Yönetimi; öncelikle diğer işlevlerin altyapısını oluşturan iş analiz ve tanımlarından başlayarak işletmede çalışacak işgöreni bulma ve işe alma, işin gerekleri ile işgören yetenekleri arasındaki uyumsuzlukları saptama, bu nedenle eğitim programları düzenleme, iş ve işgörenleri objektif ölçütlere göre değerleme ve giderek işgöreni işe özendirici ekonomik önlemleri içeren ücretlendirme yapma işlevini yürütür.[20]

İnsan Kaynakları Yönetimi, "Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir".[21]

Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir.[22]

Bu tanımlar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir.

İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, personel alımında (ne kadar personelin gerekli olduğunu saptama, onları işe alma, seçme) yatırımlar hakkında ise (zaman, çaba ve para) konularında bilgi verirken, performans yönetimi: eğitim, ücretler ve sağlanan olanaklarla ilgili yönetim aktivitelerinden oluşur.[23]

İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu temel örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak

---

[20] Akyüz, **a.g.e.**, s.50-51.
[21] Michael Armstrong, **Human Resources Management Strategy&Action**, Clays Ltd., 1992, s.175.
[22] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Alfa Yayınları, 2001, s.14.
[23] Raymond A.Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, (Çev:Canan ÇETİN), İstanbul, Beta Yayınları, 1. Basım, 1999, s.35

yararlanılabilecek işgücünüde ifade etmektedir. Günümüzde bir örgütün, diğer maddi varlıkları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı oldukça düşük olacaktır.[24]

İnsanın işletmede verimli ve etkin çalışması ya da insan kaynaklarından optimal verimin elde edilmesi isteniyorsa, insan kaynaklarının doğru iş, doğru zaman ve doğru yerde buluşması gerekir. Genel anlamda insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğinin sürekli arttırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde özellikle kadroların oluşturulmasıyla işe başlar, daha sonra personel eğitimi, personelin gelişimi, motivasyonu, performansın arttırılması ve sağlık, güvenlik gibi önlemlerin alınması çalışmalarına devam eder.[25]

İnsan kaynakları yönetimini; herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde aynı zamanda yasalara da uyularak, şirketin etkin yönetilmesini sağlayan bir işlev ve yahut çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz.[26]

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak da tanımlananabilir. Modern anlamda insan kaynakları yönetimi bir taraftan personelin bulunmasını, seçilerek işe yerleştirilmesini içerirken, diğer taraftan personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi güdüleme ve etkileme faaliyetlerini kapsar.[27]

Bir personel fonksiyonu olarak insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır:[28]

---

[24] Kaynak v.d., **a.g.e.**, s.15-16
[25] Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.2-3-5
[26] Kaynak v.d., **a.g.e.**, s.16-17
[27] Yüksel, **a.g.e.**, s.7-9
[28] Margaret Palmer - Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**,(Çev:Doğan Şahiner), İstanbul, Rota yayınları, 1. Baskı, 1993, s.25

- İnsan kaynaklarını organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak.

- İş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmesini sağlamak.

İnsan kaynakları yöneticisiyle diğer yöneticilerin karşılıklı olarak birbirine bağımlı olması, modern insan kaynakları fonksiyonunu geleneksel personel yönetimi yaklaşımından ayıran en önemli özelliklerinden birisidir. Dolayısıyla, başka hiçbir fonksiyonun diğer fonksiyonlar üzerindeki etkisi insan kaynakları fonksiyonundaki kadar büyük değildir. Son yıllarda yönetim alanındaki gelişmeler, özellikle toplam kalite yönetimi örgütleri değiştirmiş, klasik örgütlerdeki bireysel çalışmalar ve birim çalışmaları yerini takım çalışması anlayışına bırakmıştır. Örgütler yalın hale getirilmiş, hiyerarşik kademeler mümkün olduğunca azaltılmıştır. Birimler kendi iç işlerinde başarılı yönetim tipi yaratmaya başlamıştır. Günümüzde bireysel ve toplu çalışma ilişkilerini ve sistemini örgütün geleceği ile bütünleştiren çağdaş insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır.[29]

Günümüzde insan kaynaklarının önemi; işgücüyle ilgili maliyetlerden, verimlilikten, değişimlerden ve işgücündeki olumsuzluk belirtilerinden dolayı her zamankinden daha çok artmıştır. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı sonucunda ise işgücü ile ilgili birtakım olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Bunlardan başlıcaları şunlardır:[30]

- İşgücü devir oranının düşmesi

- Devamsızlık oranının düşmesi

- İş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması

- Hatalı üretimin azalması

---

[29] Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, Sim Matbaacılık, 2. Baskı, Mart 1997, s.101-102

[30] Kaynak v.d., **a.g.e.**, s.15-16.

- Ürün niteliğinin yükselmesi

- İşyeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi

- İşgören, işveren çatışmasının azalması

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

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. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz. Verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek insan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. İnsan kaynakları yönetimi tarafından kullanılan ve bu kaynakların etkinliği için önemli olan bu kriterlerin, iş görenin performansı, tatmini ve sağlığından oluştuğunu söyleyebiliriz. İnsan kaynakları yönetimi göstergelerdeki oranların yüksek olmasına yol açan nedenleri araştırarak, giderilmesi yolundaki çalışmalarıyla bu kaynakların etkinliğini sağlamaya çalışır. İnsan kaynakları yönetimi örgüt ihtiyaçları kadar işgücünün de ihtiyaçlarını bu çalışmalarda dikkate almalıdır.[31]

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyonun içindeki rolü kısaca, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın kurulup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır. İnsan kaynakları bölümü organizasyon içinde genellikle cephe gerisindeki kurmay konumundadır ve uygulamaları fiilen yürüten bölümlere yardımcı olur.[32]

[31] Kaynak v.d., **a.g.e.**, s.15-16
[32] Palmer and Winters, **a.g.e.**, s.27

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarında yöneticinin rolünden bahsetmekte fayda vardır. Çünkü işletmenin başarılı ve verimli olmasında yöneticinin büyük payını göz ardı edemeyiz.

İletişim, motivasyon ve liderlik gibi üç davranışçı alanın birbirleriyle ilişkilendirilebilmesi için yöneticinin öncelikle astlarıyla iletişim kurması gerekir. Zira iletişim, motivasyonun ve liderliğin etkinliğini belirleyen temel faktördür. İletişimin sağlanmasının ardından, yöneticinin atması gereken ikinci adım, insanları şirketin amaçlarına ulaşılması yolunda motive etmek olmalıdır. Son olarak yönetici her özel durumda etkin şekilde uygulanabilecek yönetim tarzını seçmek mecburiyetindedir ve bu olayı benimsemelidir. Bu üç fonksiyonun her birini gerçekleştirmede yönetici; şirketteki en önemli kaynağın insan olduğunu ve buna göre davranılması gerektiğinin sürekli farkında olmalıdır.[33]

İnsan kaynakları yönetiminin bir firmaya getireceği katkılar ise şöyle özetlenebilir:[34]

- İnsan kaynaklarını bilinçli yönetmek işletme için bir yatırım ve karlılık getirir.

- İnsan kaynakları yönetimi, firmaya sürekli gelişim olanakları sağlar.

- Çalışanların iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunur.

- İnsan kaynakları yönetimi her türlü kaygıdan uzaklaşarak değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar yaratılmasına yardımcı olur.

İnsan kaynaklarının gelişim süreci içerisinde geleneksel ve modern yönetim tarzı olarak bir gelişim ortaya çıkmıştır. Bu gelişim süreci insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde belirli profiller çizmiş, önemli katkılar sağlamış olmasından dolayı ve özellikle personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine

[33] Richard M. Hudgetts, **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama,** (Çev. Canan Çetin-Esin Mutlu), İstanbul, Beta yayınları, 2. Baskı, 1999, s.575-577
[34] Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.3-5

geçişteki etkisi, geleneksel ve modern yönetim tarzının özelliklerini vermekle konuyu daha kolay anlamada yardımcı olacaktır.[35]

Geleneksel Tarzında:

- Yönetim, hedef ve standartları astlara zorla kabul ettirir.

- Yönetim çalışanların performansını kontrol eder ve performansın başarıyla sonuçlanıp sonuçlanmadığını değerlendirir.

Yönetici bütün eksikleri saptar ve yenilikleri yapar.

Modern Yönetim Tarzında:

- Yönetim ve astlar hedefleri ve standartları belirleme işini paylaşır.

- Yönetici, astları kendi performanslarını değerlemeleri için cesaretlendirir ve onlara yanlışlarını nasıl düzelteceği konusunda danışmanlık yapar.

- Yönetici astlara, kendi yeni metotlarını geliştirmeleri için yardım eder ve onları yeniliklere teşvik eder.

Tarihi açıdan bakıldığında, organizasyon kuramlarının babaları olarak bilinen Adam Smith ve Taylor'a göre; insan üretim süreci içinde sadece bir araç olarak algılanır. Buna karşılık, işletmelerin son 20 yıl içinde Taylorizm ve sosyal mücadele modelinden soyutlanarak yeni bir gelişme trendine girdikleri izlenmektedir. İnsan kalifiye özelliği ile iş dünyasında yeni bir yer kazanmaya başlamış, yeniden yapılanan ve genişleyen iş ortamında geleneksel zincirleri kırarak çok yönlü, yaratıcı, yüksek motivasyon içinde çalışan bir varlık konumuna geçmiş ve bütün bu değişim sürecinin doğal sonucu olarakta insan kaynakları firmanın en önemli kaynağı biçiminde algılanmaya başlanmıştır. Görüldüğü gibi, geleneksel anlamda personel yönetimi anlayışının giderek terk edildiği ve insanın daha aktif, dinamik, katılımcı ve kendini sürekli geliştiren ve yine kendisini sürekli kontrol edebilen bir düzeye gelmesi için çabalar harcanmakta ve bunun sonucu insan

[35] Hudgetts, **a.g.e.**, s.586

kaynakları yönetimi anlayışının giderek artan ölçüde ilgi çekmeye başladığı söylenebilir.[36]

Bu süreç içinde değişim alanı olarak ekonomik yapı gösterilir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişe neden olan ekonomik yapıdaki dönüşüm yeni işletmecilik anlayışları ve yeni işletme türleri ortaya çıkarmıştır. Ancak her tür işletme öncelikle bir hizmet işletmesi olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda faaliyetlerinin birçoğunu dış kaynaklara havale eden ağ şirketler, belirli hedeflere ulaşabilmek için belirli kaynakları belirli zamanlarda bir araya getiren sanal şirketler, yatay ve yassı şirketler, örgütsel değişimin asla sona ermediği toplam kalite şirketleri ve bilgi temelli şirketler bunlara örnek verilebilir. Bu tür işletmelerin en önemli özellikleri esnek olmalarıdır. Esneklik, sürekli değişen çevresel verilerin ve bir tek yönetim kurulu başkanında bulunabilecek olandan daha fazla sayıda çeşitli yeteneklerin bir arada ele alınmasını gerektirir. Eskiden rutin olarak yapılan işlerin yerini bilgi işleri, çalışanların yerini de bilgi işçileri almaktadır. Bir başka değişim alanı da toplumsal alandır. Başlarda teknolojik ve ekonomik değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan gelişme, büyüme ve refah gibi olgular insan kaynakları yönetiminin doğup gelişmesinde etkin olmuşlardır. Yaşam kalitesinin artması, çalışanların işletmelerden beklentilerinin farklılaşması, işletmelerin sadece çok kazanma ile değil, sosyal sorumluluk ve topluma katkı gibi farklı birtakım kriterler ile de değerlendirilmeye başlanması ve benzeri yeni düşünce ve hareket tarzları, işletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarını yeniden ele alınmalarına yol açmıştır. İşletmeler çalışanlarına tatmin edici bir ücret ve iş ortamı sağlamanın yanı sıra, onlardan maksimum yararı elde etmenin ve sürekli kılmanın yollarını araştırmaya başlamıştır.[37]

Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağı potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine, insanın yaratıcı zeka ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda örgüt, çok yönlü değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama,

---

[36] Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.10-12

[37] Serkan Bayraktaroğlu, Murat Tunçbilek, **Bilgi Toplumunda İnsan kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü,** Kocaeli, 2002, s.568-570.

geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış ya da kültür geliştirebilmelidir. Bu anlayışı insan kaynakları yaklaşımının içerdiği görülmektedir. İnsan kaynakları bir taraftan kendi işlevlerini yerine getirirken diğer taraftan örgütün diğer bölümlerine danışmanlık yapma ve tüm yöneticilerin bir insan kaynakları yöneticisi olması anlayışını geliştirme görevlerini de üstlenmiştir.[38]

3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonlarında Yer Alan Faaliyetler

Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneğince belirlenen insan kaynakları fonksiyonları ve bu fonksiyonlara ilişkin faaliyetler aşağıda belirtilmiştir:[39]

İnsan kaynakları planlaması, personel seçimi ve işe alma ile ilgili faaliyetler:

- Organizasyondaki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizlerinin yapılması.

- Organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi.

- Bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması.

- Amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının organizasyona kazandırılması.

- Organizasyondaki belirli pozisyonlar için personelin seçimi ve işe alınması.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler:

- Çalışanların yetiştirilmesi (oryantasyonu) ve eğitimi.

- Yönetim ve örgütsel gelişim programlarının tasarlanması ve uygulanması.

- Organizasyon yapısı içerisinde etkin takımların kurulması.

---

[38] Yüksel, **a.g.e.**, s.9-10

[39] Lloyd L.Byars - Leslie W.Rue, **Human Resources Management,** 5.Ed. Irwin Inc.Co., 1997, s.5.

- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için sistem kurulması.

- Kariyer planlarını geliştirmelerinde çalışanlara yardımcı olunması.

Ücret ve diğer ödemeler ile ilgili faaliyetler:

- Tüm çalışanlar için ücret ve diğer ödemeler sisteminin kurulması ve işletilmesi.

- Ücret ve diğer ödemelerin adil ve istikrarlı olmasının sağlanması.

Çalışma ve çalışan ilişkileri :

- Organizasyon ve sendikalar arasında arabulucu olarak hizmet edilmesi.

- Disiplin ve sorunların çözüm sistemlerinin kurulması.

İnsan kaynakları araştırmaları ile ilgili faaliyetler:

- İnsan kaynakları bilgi bankasının kurulması.

- Çalışanların iletişim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi.

Amerikan İnsan Kaynakları Belgelendirme Enstitüsü ise, insan kaynakları uygulamacılarının aşağıdaki altı alanda bilgi ve deneyime sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar; yönetim becerileri, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve diğer ekonomik yararlar, iş ve çalışan ilişkileri ile iş sağlığı, güvenliği konularıdır.[40]

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, insan gücünün en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinimi duyulan personelin işe alınmasından

[40] (Çevrimiçi) http://www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm

çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, iş gören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir.[41]

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin toplamıdır. İnsan kaynakları işlevinin örgütsel etkinliğe katkılarını insan kaynakları yönetiminin şu amaçlarında izlemek mümkündür.[42]

- İyi yetiştirilmiş ve iyi motive edilmiş iş görenler sağlayarak işletmenin verimliliğini arttırmak.

- İş gücünün etkin kullanımıyla iş gücü maliyetlerini kontrol altına almak.

- İş yaşamının kalitesini arttırarak işgücüne iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkararak kendi kendini kanıtlama fırsatı vermek.

- İşçi-işveren ilişkilerinde hukuki sorunları çözmek.

İnsan kaynakları yönetimindeki gelişmeler sonucu bu bölümün uğraş alanlarında son durum şöyle özetlenebilir:[43]

- Bireylerin bilgi eskimesini önlemek amacıyla eğitim ve gelişimleri sağlanır.

- İnsan ilişkileri, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, kariyer planları, performans değerlendirilmesi, işe alım ve uyum politikaları gibi insan merkezli işlevler yerine getirilir.

- Personel yönetimi, endüstri ilişkileri ve davranış bilimleri sentezi uygulanır.

- Kurumsal kültür yerleştirilmeye çalışılır.

- Çalışanların ilişkilerinde koordinasyon sağlanmaya çalışılır.

- İşyerinde çalışanların ortak hedefler etrafında birleşmeleri sağlanır.

---

[41] Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.5
[42] Yüksel, **a.g.e.**, s.29-32
[43] Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.9-10

- Örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlar birlikte irdelenir.

- İnsan kaynaklarının motivasyon düzeyi yüksek tutulur ve örgütsel değişime hazır hale getirilir.

- İletişim kanalları aracıyla bilgi akışı sağlanır.

- Çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmaları hedeflenir.

- Gelecekteki organizasyonların gereksinme duyacağı "Bilgi İnsanı"nı hazırlamak için uygun eğitim ortamları hazırlanır.

İnsan kaynakları bölümü bu uğraşları yerine getirirken üst yönetimin destek ve katılımını sağlamak, personel stratejileri ile işletme stratejilerini uyum içinde bütünleştirmek, istihdam politikalarını benimsemek, güçlü kültür ve değerlere bağlı kalmak ve çalışanların tutum ve davranışlarına önem vermek zorundadır.

3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

Belirli ilkelere bağlı yönetim anlayışı, ilkesiz bir yönetimden her zaman üstün olacağı gerçeğine dayanarak, insan kaynakları politikasına yön verici bazı temel ilkeleri açıklamakta fayda vardır. Aşağıda bu ilkelerden başlıcaları ele alınmıştır.

3.5.1. Verimlilik İlkesi

Verimlilik ilkesi iş görenin fiziki ve fikri gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma tablosunu sürekli kılmayı amaçlar.

İşletmelerin etkin bir performans göstermeleri için yöneticilerin Kritik Başarı Faktörleri olarak adlandırılan üç temel nokta üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırmaları ve bunları bir bütün olarak uygulamaları gerekir. Bu noktalar; Sağlam pazar stratejileri üretebilmeleri için müşteri ve rakip firmalar hakkında bilgi toplamak,

problemleri ortadan kaldıracak yalın ve esnek örgüt yapısı oluşturmak ve üçüncü olarak ta verimli ve kendilerini işletmeye adamış bir işgücü elde etmektir.[44]

3.5.2. Yeterlik İlkesi

Bir görevi başarı ile yapabilme gücü olarak tanımlanır. Yeterlik ilkesi, başarılı olma karşılığında hak etme anlamını taşımaktadır. Yeterlik ilkesi dar ve geniş anlamda ele alınabilir. Dar anlamda yeterlik ilkesi her görev için en yetenekli elemanın seçilmesidir. Geniş anlamda yeterlik ilkesi, etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasını sağlayan kural ve uygulamaların bütünüdür. Geniş anlamda yeterlik ilkesi yalnızca örgüte girişi değil, örgüte girdikten sonra etkinliği sağlayıcı uygulamaları da içermektedir. Örgüte girişte ve örgütte yükselmede ırk, din, dil, medeni durum, cinsiyet, yaş, bedensel özür, siyasal eğilimler dikkate alınmadan yalnızca işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve başarının dikkate alındığı bir sistem uygulanmalı, eşit işe eşit ücret ödenmelidir.[45]

3.5.3. Kariyer İlkesi

Kariyer bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. Örgütlerde kişiye uygun çalışma ve yükselebilme imkanları sağlanmalıdır. Kariyer kavramı bir taraftan bireyin kendini ilgilendirirken, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetim mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün ilgi ve görev alanı içinde yer alır. Yetenekli kişilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanınırsa, onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliği arttırabilmek mümkün olur. İki çeşit kariyer sistemi vardır. Bunları işe yönelik kariyer sistemi ve kişiye yönelik kariyer sistemi olarak adlandırabilir. İşe yönelik kariyer sisteminde kişinin yaşı, kıdemi önemli değil, o işle ilgili geliştirdiği bilgi, beceri ve uzmanlık ya da deneyime bakılır. Kişiye yönelik kariyer sisteminde ise kişiler belirli bir iş için değil, bir meslekte kariyer yapması için alınır. Seçim yapılırken genel özelliklere bakılır. Genel yetenekleri olan bir kişinin o

[44] Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.10.
[45] Yüksel, **a.g.e.**, s.23

meslekte kariyer yapması hedeflenir. Sistemin sakıncalı yönleri ise yetenekli gençlere hızlı yükselme imkanı sağlanmaması, teknolojik gelişme ortamında uzmanlaşma ihtiyacını karşılayamaması, iş güvencesinin yeteneksiz kişilerin ayıklanmasını güçleştirmesi, dışa kapalı bir sistem olması nedeniyle giderek dış dünyadan kopuk, sorumsuz bir zümre yaratabilmesi şeklinde ortaya konmaktadır. Genelde üst düzeydeki hizmetler için kişiye yönelik kariyer sistemi, alt düzeydeki işler için ise işe yönelik kariyer sisteminin tercih edildiği görülmektedir.[46]

3.5.4. İnsancıl Davranış İlkesi

Başarının gerçek gizi, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların izlenmesinde yatar. İnsan kaynaklarından maksimum verim alabilmek için insanı ve beklentilerini doğru tanımlamak gerekir. Bunun için insanı motive eden altı faktörden söz edilebilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütün önceden belirlenen misyon ve vizyonunu geliştirebilmek için aşağıda belirlenen altı motivasyonel faktörü çok iyi değerlendirmeleri ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmaları gerekmektedir.[47]

- Yaşam kalitesini yükseltmek

- Güvenliği sağlamak

- Kişiler arası ilişkileri geliştirmek ve kurumsal bağlılığı arttırmak

- Bireyin kendini tanımasına yardımcı olmak

- Yönetsel güç kazandırmak

- Bağımsız çalışma ortamı yaratmak

---

[46] Yüksel, **a.g.e.**, s.24-25.
[47] Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.11.

3.5.5. Eşitlik İlkesi

Çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekir. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konusunda fırsat eşitliği tanınmalı, personelin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca ölçütlere yer verilmemelidir.[48]

3.5.6. Güvence İlkesi

İşgören çalıştığı kurumdan güvence bekler ve bu onun en doğal hakkıdır. Bütün çalışma yaşamını işletmeye adayan bir kimse, bunun karşılığında hizmet güvenliği arar, ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve buna bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister. İşveren, işgörene her türlü kuşkudan uzak güven içinde çalışma ortamı hazırlamalı, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül rahatlığı içinde çalışması gerçekleştirilmelidir.[49]

3.5.7. Yansızlık İlkesi

Yansızlık ilkesi genelde siyasal amaçlı atamalardan korunmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle kamu kesiminde çalışanlara siyasi partilere üye olma, seçim kampanyalarına katılma, siyasi amaçlı gazete çıkarma, memurluk dolayısıyla elde edilen bilgileri siyasi amaçlarla sızdırma gibi alanlarda bazı yasak ve kısıtlamalar getirilmiştir. Burada amaç çalışanların yansızlığını sağlamaktır. [50]

---

[48] Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.12
[49] **A.e.**, s.12
[50] Yüksel, **a.g.e.**, s.29

3.5.8. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlı olduğu söylenebilir. İzlenecek politikanın oluşmasında olduğu kadar uygulanmasıyla da tüm personelin destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin uygulanmasıyla gerçekleşir. Bu amaçla başta üst basamakta yer alan yönetici kesim olmak üzere ara basamak yöneticileri, tüm iş görenler ve temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi verilmesi gerekir. Kullanılan araçlar herkesin anlayabileceği ölçüde sade olmalı, anlaşılır ve basit bir dil kullanılmalıdır. Ayrıca verilen bilgilerin tam ve doğru olması gerekir.[51]

3.5.9. Gizlilik İlkesi

İnsan kaynakları bölümünde her iş görenin kendi adına işe ilk girdiği günde açılan bir dosyası vardır. Bu dosya iş görenin kimliğini, özlük haklarını, sosyal ve eğitim durumunu ve genellikle her yıl yapılan kişisel değerleme belgelerini kapsar. Özellikle bu sonuncu belgelerin personel bölümünde gizli tutulması ve ilgili kişinin bu rahatlığı taşıması gerekir. Ayrıca iş görenlere disiplin konularında bir ceza verilmişse, kişiye özel ve gizli olarak iletilmesinde yarar vardır.[52]

3.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Planlama

İnsan kaynakları yönetiminde, yeterli sayıda ve nitelikte işgörenin gereken zamanda sağlanabilmesi için örgütün mevcut yapısı, gelişim trendi ve amaçları dikkate alınarak bir planlama yapılmalıdır. Mevcut insan kaynaklarını en akılcı biçimde kullanmayı, nitelik ve nicelik yönünden gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını karşılamayı amaçlayan faaliyetlere insan kaynakları planlaması denir. İnsangücü planlaması, beşeri kaynaklar planlaması, işgücü planlamasıda denen bu kavram, işletmenin en önemli fonksiyonlarından biridir. Aynı zamanda, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında işletmenin çalışanlarla ilgili

[51] Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.12
[52] **A.e.**, s.13

ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması süreci olarak da tanımlanabilir. Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarından daha akılcı ve verimli yararlanmasının bir aracı olarak kabul edilen insan kaynakları planlaması, belirli zamanda ve yerde, en uygun sayıda işgöreni sağlama ve mevcut insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerini en uygun ölçüde kullanılabilme amacı taşır. Bu bakımdan insan kaynakları planlamasının, örgütteki insan kaynaklarının bir maliyet unsuru olmaktan çıkarılıp bir üretim faktörü haline dönüştürülmesi süreci olduğu söylenebilir. Birçok zorlukları olmasına rağmen bir örgütteki insan kaynakları planlaması, örgütün şimdi olduğu kadar gelecekte de nerede ve ne şekilde olacağıyla, yani örgütün başarısıyla da çok yakından ilgilidir. Çünkü bugün verilecek doğru kararlarla yarın istenen yere varılmasını sağlayacak olan insan kaynakları planlaması, bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli en kritik noktalardan biri haline gelmiştir.[53]

İnsan kaynakları yönetimi; İnsan kaynağının personel devrini, transferleri, emekliliklerini veya terfilerini önceden tahmin eder. İnsan kaynakları planlaması, belli özelliklere sahip personelin işletmede hangi pozisyonlarda görev alabileceğinin düzenlenmesine yardımcı olur. Eğitim; insan kaynakları planlamasıyla belirlenen elemanların, mevcut işlerindeki sorumlulukların arttırılmasında, terfilerde, yatay hareketliliklerde, transferlerde ve aşağıya doğru iş fırsatlarında kullanılabilir.[54]

3.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Örgütlenmesi

İnsan kaynakları faaliyetlerinin ne şekilde örgütleneceği, işletmenin ihtiyaçlarına ve şartlarına göre belirlenir. Örgütlenme biçimini etkileyen başlıca etmenler şunlardır.[55]

- Üst yönetimin yönetim felsefesi ve tutumu

- İşletmenin büyüklüğü ve birimlerin coğrafi yerleşimi

[53] Akyüz, **a.g.e.,** s.122-123-124.
[54] Noe, **a.g.e.** s.37-38
[55] Yüksel, **a.g.e.**, s.36-37

- Faaliyetlerin ve çalışanların özellikleri

- İşçi-işveren sendika ilişkileri

3.8. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Yetkileri ve Rolü

Yetki, yöneticilik konumlarının kilit öğesidir ve başkalarının yaptıklarını yönlendirip koordine etmeyi içerir. İnsan kaynakları yöneticisinin başlıca üç tip yetkisi vardır. Bunlardan ilki uygulayıcı yetkidir. Bu yetki, astları yönlendirmeyi ve gerektiğinde ödüllendirmeyi ya da cezalandırmayı içerir. İkincisi uzmanlık yetkisidir. Bu yetki, diğer yönetim fonksiyonlarına yönetsel yardım, danışmanlık, tavsiye gibi hizmetler sağlamayı içerir. Yöneticinin sadece hiyerarşik konumundan değil, aynı zamanda bilgi ve uzmanlığından kaynaklanır. Bu yetkiye sahip yöneticiler genellikle başkalarını yönlendirmezler, bunun yerine önerilerinin uygulanması için ikna güçlerini ve konunun uzmanı olmalarından gelen otoritelerini kullanırlar. Üçüncü tip yetki ise, işlevsel yetkidir. Bu yetki, başkalarını kendi fonksiyonlarındaki performansla ilgili konularda yönlendirmeyi içerir.[56]

Örgütler geliştikçe fonksiyonları da artmaktadır. Örgütün bu ihtiyaçları ile beraber insan kaynakları yöneticisinin rolü de artmakta ve stratejik önemi ortaya çıkmaktadır. Geleneksel görev, yetki ve sorumlulukların kaliteli üretime yönelik görevler, sorumluluklar ve yetkiler ile zenginleştirilmesi, ayrıca tüm bunların çalışanlara benimsetilmesi insan kaynakları yöneticisinin başlıca görevleri arasındadır. Geniş anlamda insan kaynakları yönetimi kavramı, hem insan kaynakları yöneticisine hem de bütün örgüte öneriler sunma sorumluluğuna sahip yüksek düzeyde bir uzman rolü vermektedir. Bu rol stratejik açıdan önemli olduğu gibi, insan kaynakları yöneticisinin her düzeydeki yöneticilere, insanlarla ilgili konularda çıkan sorunların çözümü için, yardımcı olma niteliğini de taşımaktadır.[57]

[56] Palmer and Winters, **a.g.e.**, s.27-28
[57] Ersen, **a.g.e.**, s.104-105

3.9. İnsan Kaynakları Yönetimindeki Gelişmeler

Ekonomi, yüzyıllardır insan hayatı ile iç içe olan bir kavram olmasına rağmen son yıllarda yeni ekonomi adı altında bir trend başlamıştır. Bu kavramla anlatılmak istenen, ekonomideki gelişmeler ve teknolojinin baş döndürücü hızla gelişmesinin diğer bir değişle dijitalleşmenin insan kaynakları yönetiminde yaratacağı değişikliklerdir. Yeni ekonominin en önemli gerekliliklerinden biri de daha az ama daha kaliteli elemanla çalışma isteğidir. İnternet altyapısı bu konuda gerekli yatırımlarla beraber doğru olarak kurulursa, aranılan kaliteye ve sürate ulaşılacağı öngörülebilir. Bu altyapının kurulması ile beraber şirketler eleman temini konusunda interneti en etkin araç olarak kullanılabileceklerdir. Araştırma sonuçları, insan kaynakları sisteminin spesifik araçlarının kullanımının yalnız bir yıl içinde 6-7 puan artış sağlayabildiğini ortaya koyuyor. Bu gelişme, firmaların ve insan kaynaklarını sistemlerinin bir yeniden yapılanma süreci içinde bulunduğunu ve çok zor koşullara rağmen dinamizmini koruduğunu gösteriyor. Bu dinamizmi ve kararlılığı dikkate aldığımızda gelecek yıllarda insan kaynakları sisteminde şu gelişmeler beklenebilir.[58]

- Ekonomik, siyasi ve sosyal ortamda istikrar sağlandığında firmalarda insan kaynakları sistemlerinin rolü ve işlevleri artacak ve yönetimin stratejik bir partneri konumuna gelecek.

- Ekonomide gelecek ile ilgili belirsizliğin dozu azaldıkça, firmaların ve insan kaynakları departmanının ufku genişleyecek.

- Performans sistemlerine göre daha az yaygın olan kariyer yönetimi ve planlamasının önümüzdeki dönemde daha fazla önem kazanması söz konusu olacak. Türkiye koşullarına uygun yeni sistem ile değerlendirme ve ödüllendirme yöntemleri de yine önümüzdeki dönem genişleyecek.

- Firmalarda yönetim kademelerinin ve hiyerarşilerinin azaltılmasında, verimlilik ve yaratıcılık düzeyinin yükseltilmesinde baş rolü insan kaynakları departmanı sağlayacak.

---

[58] Arthur Anderson, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması,** (çev. Faruk Türkoğlu), İstanbul, Sabah yayıncılık, 1. Baskı, 2000, s.215-216-237-238

- İnsan kaynakları birimleri, tüm işlevlerini rekabet gücünün yükseltilmesi ve daha insanca bir çalışma ortamı hedeflerini dikkate alarak yeniden düzenleyecek.

- Yeni ekonominin geliştirilmesi ve eski ekonomi ile bütünleştirilmesi çalışmalarında insan kaynakları departmanının önemli bir rol oynaması beklenebilir.

21. yy.'da değişim kendini iki boyutta gösterecektir. Birincisi teknolojik boyutudur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan insan ve organizasyonun düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Teknolojinin onu etkin kullanacak insan gücü olmadığı taktirde hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gerekir. İnsan kaynakları fonksiyonu, değişimi algılayıp, insan kaynakları profilini değişime ayak uyduracak şekilde tasarlayarak; eğitim ihtiyaçları, personel seçimi, işe alımı ve işe yerleştirmesi gibi fonksiyonları yerine getirirken bu değişimi algılamasına göre şekillendirecektir.[59]

Binlerce firma ve işyerinin, insan kaynağını geliştirme yönündeki çalışmaları, toplumun geri kalan bölümleri içinde bir standart oluşturacak, böylece insan kaynakları sistemleri, insan haklarının geliştirilmesinde, demokrasinin yerleşmesinde ve refah düzeyinin yükselmesinde önemli katkılarda bulunabilecektir.[60]

Bilgi toplumlarında stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkanlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta, toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında kullanacağımız bilgi, anlamlı ve yararlı bir içerik kazandırılan ve her alıcıya kararlarında yararlanması için iletilen verileri ifade etmektedir.[61]

Bilgi çağında insan kaynakları, üretim hattının sınırlı bir bölümünden, sorumlu bir parça değil, bir işlevi başlangıcından sonuna kadar düşünüp uygulayan ve yönetip sonuca ulaştıran niteliklere sahip olmalıdır. Hızlı bilgi artışının birey,

[59] Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, **a.g.e.**, s.550
[60] Anderson, **a.g.e.**, s.238
[61] Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, **a.g.e.**, s.542

organizasyon ve toplum düzeyinde gerçekleştiği değişim gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan unsurunun anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.[62]

- Bilgi çağında insan kaynakları yönetimini, yaşanan hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışının bireylerde yol açtığı bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

- İnsan merkezli işlevleri kapsamakta ve çalışanların ilişkilerinin yönetilmesini amaçlamaktadır.

- Kurumsal sistem içinde insan ilişkilerini parçalı değil, bütünsel olarak incelemektedir.

- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı aracılığıyla örgütsel gelişimi sağlamaktır.

- Etkin kurumsal sürekliliğin sağlanması amacı ile ilgili olarak kurumsal kültürün paylaşılmasını gerçekleştirmektedir.

- İnsan kaynakları iç müşteri mantığı çerçevesinde değerlendirilmektedir.

- Tüm çalışanları optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedeflemektedir.

- Bilgi çağı, teknokratik çağ, iletişim toplumu, küreselleşme ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün birey ve organizasyon düzeyinde gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır.

-Bilgi çağı organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının iyileştirilmesine uygun ortam hazırlamaktadır.

---

[62] Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, **a.g.e.**, s.547-548

3.10. Küreselleşmenin ve Ekonomik Rekabetin İnsan Kayakları Yönetimi Üzerine Etkisi

1970 ve 1980'li yıllarda hızla etkisini hissettiren küreselleşme (globalleşme) olgusu, pek çok alana yayılmış bir etkinliği simgelemektedir. Ayrıca bu kavram, 20.yy'ın son çeyreğinde üzerinde en çok tartışılan konu olmuştur. Özellikle üretim ve yönetim modellerinin çok farklı nedenlere bağlı olarak yaşadıkları değişim evresi, küreselleşme kavramının daha çok telaffuz edilmesine yol açmıştır. Uluslararası sistem ve yönetim modelleri, henüz tamamlanmamış bir değişim yaşamaktadır. Yaşadığımız değişim sürecinin nasıl sonuçlanacağı ve nerede duracağını tahmin etmek oldukça güç bir görevdir. Küreselleşme ya da globalizasyon olgusu da, bu değişimin bir ürünüdür.[63]

Küreselleşmeyi zorunlu hale getiren gelişmeler; telekominikasyon, daha ucuz ve güvenilir ulaşım, ticari liberalizm, genişleyen ithalat, ihracat ve üretimin parçalanmasıdır. Küreselleşmede etkili olan bir diğer faktör olarak da teknolojiden bahsedilebilir. Teknoloji, beraberinde insan kavramının da önemini artırmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Diğer bir ifadeyle farklılık yaratan unsur, teknolojiyi etkin olarak kullanan insan unsurudur. Bu nedenle insana yatırım yapılmalı, yetkilendirilip motive edilmesi sağlanmalıdır. Küreselleşme, şirketlerin ulus ötesi çalışmaya başlamasını, dünya pazarlarına açılıp bu alanda başarı yakalamayı hedeflemektedir. Bu amaç için şirketler yönetim anlayışında da gelişmelere açık politikalar izleyerek insan odaklı yönetim anlayışını somut bir sonuç olarak algılamışlardır.[64]

Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış mal ve hizmetlerin rekabet gücüdür.[65] Tüm dünya, rekabetin yoğunlaşmasına tepki olarak değişik çözümler aramaktadır. Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin nedeni olarak, piyasaların ulusal sınırlarını aşıp global bir nitelik

---

[63] Büyükuslu, **a.g.m.**, s.14.
[64] Ahmet Selamoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği**, TİSK İşveren Dergisi, Sayı:10, Temmuz 2000, s.14.
[65] Nusret Ekin, **"Çalışma Yaşamında Dönüşüm"**, MESS Mercek, İstanbul, Ocak 1998, s.11.

kazanmaları ve böylece rekabetin giderek yoğunlaşması olarak görülmektedir. Bununla birlikte dünya ticaret ve sermaye hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ulusal devletlerin sınırlarını aşan boyutlara ulaşmış ve uluslararası bir boyut kazanmaya başlamıştır. Tüm bu gelişmeler şirketlerin rekabette başarılı olabilmelerinde insan unsurunun ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkartıp bunu şirketler için bir maliyet unsuru olmaktan çıkarmıştır.[66]

Küreselleşen dünyada acımasız rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya, büyümeye çalışan işletmelere, hatta değişen dünya koşularında yeni yerini almaya çalışan ülkelere kadar, bütün sistemler devamlı değişim halindedir. Tüm sistemler, biyolojik, organik, ekonomik ya da politik, hepsi değişmek gerektiğinin bilincindedir. Küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerde meydana gelen dört önemli değişim şöyle özetlenmektedir:[67]

Yönetimden, Liderliğe Geçiş: Geleneksel kültürden ayrılıp, sürekli kontrollü olmaktan, büyümeye; analizden, vizyona; ağır işleyen karar alma sürecinden, ilerleme sağlayacak hareketlere geçmek ve değişimden yararlanmak amacıyla değişim için mücadele vermek. İşleri "bir görev yerine getirmek" değil, "bir fark yaratmak" olarak yeniden tanımlamak.

Bireylerden, Ekiplere Geçiş: Başarılı kuruluşlar ekip çalışmasını temel alırlar.

Müşteri Hizmetinden, Ortaklıklara Geçiş: Üstün müşteri hizmetinden söz etmek yerine, müşteri gereksinimlerinin yönlendirdiği bir kuruluş haline gelmeyi hedeflemek gerekmektedir. Müşteri hizmetleri tarafından yönlendirilen bir kuruluş olmaktan, hizmet alanında bileği bükülmez bir kuruluş olmak zorundadır. Sürekli biçimde müşteri beklentilerinin üzerinde hizmet vererek, sorunlara derhal çözüm bularak ve güçlü ilişkiler kurarak müşteri sadakati sağlamak, müşteri hizmeti alanında yenilmez bir kuruluş olmaktan, işbirlikçi ilişkilere geçmek, bunu da ekip çalışmalarına dayalı bir süreçle gerçekleştirmek gerekmektedir.

---

[66] Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, 1996. s.144.
[67] http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale012.html

Geleneksel Ücret Sistemlerinden Takdir ve Ödül Sistemlerine Geçiş: Geleneksel ücret sistemlerinde bir ödeme çizelgesi vardır, takdir ve ödül ya yoktur ya da çok azdır. Bu sistemde kişi işini ne kadar iyi yaparsa yapsın, kazanacağı para sınırlı olacaktır. Performansa dayalı ücret sistemi, her çalışanın katkısı ile kazancı arasında bir denge kuran, takdir ve ödülleri temel alan bir sistemdir. Eğer katkı ile kazanç arasındaki denge gözetilmezse, çalışanlar mutsuz, katkıları da sınırlı olacaktır.

Görüldüğü gibi; dünya çapındaki zorlu, küresel rekabet; bireysel ve kurumsal değişimin ne kadar gerekli olduğunun giderek daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bugün dünya, pek çok işletmenin çalışma yöntemlerini değiştirmesini gerektirecek bir değişim sürecinden geçmektedir. Bu değişimlere ayak uyduramayan insanlar, ürünler ve işletmeler çok geçmeden devre dışı kalacaklardır.

Bu konuda en güzel örnek, General Electric'in yöneticisi Welch'in, artan rekabet ortamında kaybolmaya başlayan şirketinde küresel başarıyı yakalayabilmek için, köklü bir değişime ihtiyaç duymasıdır. Dünya değişmeye ve küreselleşmeye başlayınca, GE'nin yöntemleri ve sistemlerinin çoğu geri kalmaya başlamıştır. Böylece şirket yöneticilerini karakterize eden özgüven aşınmaya başlamıştır. Şirketin başkanı sorunları beklemektense, kimsenin gerekliliğini bile düşünmediği köklü bir değişikliğe yönelme gereği duymuştur. Welch bu konuda şöyle demektedir; "Dünya sürekli değiştiği için, biz de değişmeliyiz. En büyük gücümüz, kendi kaderimizi tanımlayabilme ve kendimizi değiştirme yeteneğimizdir." GE'nin organizasyon yapısı; denetimci, kural koyucu ve kontrolörlerden oluşan uyuşuk personelini ele geçirmiştir. Zamanla bürokrasi yerleşip ve güçlü bir büyüme eğilimine sahip kendi kendine yaşayan bir organizmaya dönüşmüştür. Welch seslice ve sık sık bir "Değiş veya Öl" mesajı yayınlamıştır. GE uzmanları değişimin gerekliliğini kesin olarak belirtmişlerdir. Sonuç olarak; alt yapısı tamamlanmış olan teknolojik ilerlemeler ve dünyadaki küreselleşme eğilimleri, işletmeleri bilgi toplumu olarak adlandırılan bir rekabet ortamı içerisine sokmuştur. Küreselleşme süreci; ekonomik faaliyetlerin üretim sektöründeki ağırlığını, hizmet sektörüne kaydırmıştır. Bunun sonucu olarak, dünyadaki hizmet üretiminin, mal üretiminin yedi katına çıktığı görülmüştür. Küreselleşmenin bir diğer önemli sonucu da, bireyin değerinin iki yönlü olarak

artmış olmasıdır. Küreselleşmenin birey açısından kazandığı önlemlerden birisi; bireyin tüketici olarak değerinin artmasıdır. İkinci olarak ise; işletmelerde insan kaynağı olarak bireyin öneminin artmasıdır. Küreselleşme ile birlikte rekabet koşullarının zorlaşması, ürün ya da hizmet üretiminde farklılık yaratmak için insan kaynağının kalitesinin ve yaratıcılığının arttırılması gereğini ortaya çıkarmıştır. Üretim sürecinde teknolojinin her yerden ve yüksek kalitede elde edilmesi mümkündür. Ancak bu ileri teknoloji, kaliteli bir insan gücünün hizmetinde olunca üretim ve hizmet standardında farklılık yaratılabilmektedir.

4. PERFORMANS DEĞERLEMENİN İNSAN KAYNAKLARI İÇİNDEKİ YERİ

İşletmelerin çoğunluğu için personelin en önemli özelliği işletmenin amaçlarına olan katkıdır. Bu katkı, personel başarısı ya da başka bir değişle personel performansı olarak adlandırılmaktadır. Personel performansından anlaşılan personelin görev ve sorumlulukluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek performans gösteren personel görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir; böylelikle örgütün de amaçlarına katkıda bulunmuş olur. Performans değerlemesi ise; personelin işletme amaçlarınının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle personelin görev ve sorumluluklarının ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir.[68]

Performans yönetiminin felsefesine göre, çalışanların işlerini yerine getirebilmeleri için, işe uygun yeterlilik ve ustalığa sahip olmaları gerekmektedir. Bu, insan kaynakları yönetiminin iki aşamasından ilki olan işin gereklerinin tanımlanmasını, bu gereklerin adaylarla uyumlaştırılmasının ve yeni alınan personelin işlerini gereğince yapabilmelari için eğitilmelarini sağlamaktadır. Denklemin diğer tarafını ise iş dizaynı oluşturmaktadır. İş dizaynı önemi pek iyi dizayn edilmeyen ve yanlış tanımlanan iş sonucunda çalışanlar kapasitelerinin altında performans gösterdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimini iş dizaynı ile de ilgilenmesi gerekmektedir. Maksimum yeterliliğin

[68] Aldemir, Ataol ve Budak; **a.g.e,** s.209

sağlanması için en son teknolojinin kullanılıp kullanılmadığı, çalışma ortamının uygun olup olmadığı, çalışanlar için gerekli aletlerin var olup olmadığı gibi sorular verilen cevaplarla oluşturulan planlara yer vermeyen yönetim, çalışanların motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır. İş dizaynının açıkça yapılmasından sonraki adımı motivasyon teorilerinin içeriklerinin anlaşılması oluşturmaktadır. Çalışanların motivasyonun sağlanması için performans standartlarını oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların geçmiş performanslarına yönelik geri-besleme sağlayacak bir değerlendirme sistemi dizayn edilmelidir. Böylece çalışanların performanslarındaki düşme ya da yükselme kolayca gözlemlenebilecektir. Buna bağlı olarak insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirmesi gereken çalışanların emeklerinin karşılıklarının verilmesini de sağlayacaktır. Çünkü çalışanların performansları ile aldıkları karşılıklar arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Performans yönetiminin insan kaynakları yönetimi içindeki yeri incelendiğinde, performans degerlendirme sisteminin personel ihtiyacının belirlenmesinde ve seçiminde kullanılan faktörlerin geçerliliğini, gereken eğitim programlarının dizaynının yapılmasını, elde edilen geri-besleme ile istenen başarının elde edilmesini ve bunun sonucunda ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin geliştirilmesini sağladığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi sürecinin fonksiyonlarının etkin olarak gerçekleştirilmesi için performans yönetimi siteminin amaçlarının ve performans yönetimi sürecinin detaylı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu işlevlerin yerine getilmesinde insan kaynakları yöneticilerine büyük sorumlulukluklar düşmektedir.[69]

[69] Altuncu, **a.g.e.**, s.13-14

II.BÖLÜM

1. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI

Performans değerleme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. İşletmelerde karşılaşılan önemli sorunların başında çalışanlara verilen işlerin ne ölçüde başarıldığını veya işgörme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Her yönetici kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve işleri üzerindeki başarı düzeylerini bilmek ister. Yönetici, çalışanı işe alırken, ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken onun yeteneklerini değerlendirmektedir. Ancak, çalışanlara ilişkin bir karar alınırken yeteneklerin değerlendirilmesi belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Diğer bir deyişle, işletmelerde, çalışan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi için çalışanların yetenekleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir.[70]

1.1. Tanım ve Önemi

Performans değerleme, kurumdaki görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, yetersizliklerini ve fazlalıklarını kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.[71]

İstenen organizasyon kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir araç olan performans değerleme, organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar. Performans değerleme sadece yöneticilerin değil tüm çalışanların işidir. Başka bir açıdan ise performans değerleme, işgören yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki performans düzeyini saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarakta kabul edilebilir. Fakat kabul etmek gerekir ki, insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip bulunan bir

---

[70] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi,** 6. Baskı, İstanbul, Teknografik Matbaacılık, 1991, s.160.
[71] Fındıkçı, **a.g.e.,** s.78

varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmak son derece güç bir iştir ve daha öteye bir sanattır.[72]

1.2. Amaçları

Organizasyonun hedeflerinin çalışanlara iletilmesinde önemli bir araç olan performans değerleminin amaçları aşağıda da açıklandığı üzere yönetsel, çalışanları geliştirme ve izleme (denetleme)-değerleme amaçları olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.[73]

Yönetsel amaçlar için yapılan performans değerlemede amaç, yönetsel kararlar (ücretler, terfiler, rütbe indirimleri, transferler ve işten çıkarmalar) için gerekli olan verilerin toplanarak analiz edilmesi ve gerekli olan analizlerin yapılarak kararların dayandırılacağı nesnel ölçülerin elde edilmesidir. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerleme sonucunda ulaşılan verileri temel almadan yönetsel kararlar almamalıdır.

Performans değerlemenin bir diğer amacı, çalışanları geliştirme amacıdır. Buradaki amaç, çalışanların iş tanımlarında belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin olarak, çalışanlara geri-besleme sağlamak ve buna göre çalışanları eğitim ve sürekli geliştirme programlarına tabi tutmaktır.

Organizasyonda çalışanların kalitesini ve performans düzeylerini izleme ve denetlemeside, performans değerleme çalışmalarının temel amaçlarından birini oluşturmaktadır. Böylece organizasyonda uygulanacak denetim sisteminin temelini oluşturacak nesnel ölçütlerin geliştirilmesi sağlanacaktır.

---

[72] Sabuncuoğlu, **a.g.e.,** s.165
[73] Bilgin, **a.g.m.,** s.211-212

2. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI

Çalışanların performansının değerlendirilmesi konusunda sağlanan gelişmeler sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Performans değerleme, sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler, bu nedenle, giderek diğer örgütsel işletmelerde bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına yönelmişlerdir.[74] İşletmelerde, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, stratejik planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve işten ayırma kararlarının alınması performans yönetimi sisteminin kullanım alanlarıdır.

2.1. Ücret Yönetimi

Performans değerleme sonuçlarının en yoğun kullanıldığı alanların başında ücret yönetimi yeralmaktadır. Kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Çalışanların yüksek performans ile yüksek ücret beklentisi öğrenilmiş bir davranıştır.[75]

Sistemin bu amacı bir paradoksu da içermektedir. Performans değerleme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül arasında bir bağ kurulmasını ve kişininde bu bağı açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yoluda ücret, maaş, komisyon gibi parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanısıra, performans değerleme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.[76] Performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirenlerin nezdinde önemini kaybetmekte bütün ilgi ve kaygılar ücretler çevresinde yoğunlaşmaktadır. Performans değerleme bu

---

[74] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:262, İşletme İktisadı Yayın No:154, Şahinkaya Matbaacılık Şti. 1994, s. 1-2

[75] Fındıkçı, **a.g.e.**, s.338

[76] İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 1.Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:235, İşletme İktisadı Enstitüsü, Yayın No:128, İstanbul, 1990, s.277

işletmelerde ücretler ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirenler astlarını motive edebilmek için değerlendirmelerinde yüksek derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler. Bu, kısa dönemde çalışanların işgüçlerini artırmakta ama uzun dönemde işletmenin etkinliğini azaltmaktadır.[77] "Bir yandan motive edici gücünü artırmak için sitem parasal ödüllerle ilişkilendirilmeye çalışılırken, diğer yandan değerlendiricilerin yüksek puan / derecelere yönelmesi sistemi olumsuz olarak etkilemektedir. Uygulamada bu tür sorunlar, çeşitli performans değerleme tekniklerinin önerdiği çözüm yolları ile giderilmeye çalışılmaktadır."[78]

2.2.Kariyer Geliştirme

"Kariyer geliştirme etkinlikleri, işgücü krizinin yol açtığı elaman kıtlığı yüzünden, günümüzde organizasyonlar için yeni bir anlam ve önem kazanmıştır. Nitelikli adayların bulunamaması yüzünden, hem üretim hem de hizmet sektöründeki organizasyonlarda giriş düzeyindeki işler çoğunlukla boştur. Bu durum organizasyonları ellerindeki elamanları koruma konusunda bir açmazla karşı karşıya bırakabilir. Kariyer geliştirme, organizasyonların ellerindeki değerli elamanları korumasının bir yoludur. Organizasyon içindeki yerleri kendilerine uygun olmayan değerli elamanları saptamada performans değerlemelerinden yararlanılabilir. Organizasyonlar bu elamanların daha uygun yerlere gelmesini sağlarsa, ellerindeki kaynağı daha iyi kullanmış olurlar. Gelişme potansiyeline sahip elamanların elde tutulması, yeterliliklerini kanıtlamış elamanların elde tutulması kadar önemlidir. Organizasyonların kendi elamanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaları asgariye indirmesi, böylece de hem bireylerin hem organizasyonun performansını yükseltmesi mümkündür. Ayrıca, eldeki elamanların gelişimine yardımcı olmanın maliyeti, yeni elaman istihdam edip onları eğitmekten daha ucuzdur."[79]

---

[77] Paul Blyton and Peter Turnbull, **Reassesing Human Resource Management**, London: Sage Publications, 1994, s.180

[78] Uyargil, **a.g.e.**, s. 6

[79] Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Rota, İstanbul, 1993, s.79

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynağından etkin bir şekilde yararlanması, kariyer geliştirmeye yer vermesi, organizasyonun etkinliği ve işgörenin tatmini açısından oldukça önemlidir. Organizasyon içerisinde kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına dair kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine gerekli bilgileri sağlayacaktır. Sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, gene performans yönetimi sisteminin sonuçları bir veri kaynağı oluşturacaktır.[80]

2.3. Stratejik Planlama

Bazı işletmeler üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve çalışanlara iletilmesi amacıyla formel performans değerleme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama gibi birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratajik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler birimlere dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elamanları arasında görev dağılımı yaparak ve stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonunun stratejik planları bireysel hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirlmeye çalışılır.[81]

2.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetimi içinde çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi genellikle zordur. İnsanın önemi ve değerinin günümüz toplumlarının

---

[80] Uyargil, **a.g.e.**, s. 6-7
[81] Patricia King, **Performance Planning and Appraisal**, New York, McGraw-Hill Book Co.,1984, s.7-8

vazgeçilmez gerçeği olduğu, bilginin ise temel güç ve sermaye olduğu bilinmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi de eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır. İşletmenin eleman ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan süreç, ihtiyacın karşılanmasına yönelik çabalar, iş başvurularının değerlendirilmesi, ilgili testlerin uygulanması ve elamanların seçiminden sonra nihayet çalışanların eğitim ve geliştirme çabaları ile devam eder.[82]

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunlar, bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına imkan veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve isteğiyle bu programlara katılabilir. Bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir. Organizasyon da bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermeli, bazen de performans değerleme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılmalıdır. Bu sonuçlardan elde edilen bulgulara göre işletmede eğitime ihtiyacı olanların belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan eğitim konularının içerikleri hakkında yaklaşımlarda bulunulması da mümkündür. Böylece yapılacak çalışmalar sonucu eğitim ihtiyaçları saptanacak ve eğitim planlaması için geniş bilgi elde edilecektir.[83]

2.5. İşten Ayırma Kararları

Performans değerlemenin bireylerarası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışılan ama başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlemenin yararlı bir araç olduğunu düşünmek mümkündür. Çünkü bu tür çalışanlar, işletmeler için verim sağlayamamanın dışında oldukça masraflıdırlar. Ancak, sistemin performans değerlemeyi bu amaçla kullamasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli

[82] Fındıkçı, **a.g.e.**, s.243
[83] King, **a.g.e.**, s.10

biçimde açıklaması gerekmektedir. Organizasyonlarda performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucu ile işgörenleri işten ayırma kararının verilmesine uygulamada rastlamak mümkün değildir. Sistem dönemsel olarak başarısız kişinin başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecesini belirler. Sonrasında bu veriler mevcut personel politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak tüm bu çabalara rağmen çalışanda herhangi bir gelişme izlenemiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır.[84]

3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI

Performans değerleme sistemi amaçları doğrultusunda kullanılabilirse, değerlendiren, değerlendirilen ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar. Bu yararların sağlanabilmesi sistemin etkin bir şekilde işlemesine bağlıdır. Aşağıda sitemin değerlendirenler, değerlendirilenler ve organizasyon için yararları özetlenmiştir: [85]

- **Değerlendirenler (yöneticiler) için yararları:**

- Bireylerin performansının iyileştirilmesi,

- Örgütün performansının iyileştirilmesi,

- İlişkilerin iyileştirilmesi,

- Varolan sorunların ortaya konması,

- Potansiyel sorunların ortaya konması,

- Düzeltici önlemler için bolca fırsat,

- İş tatminini artırmaya yönelik daha geçerli bilgi sağlamak,

---

[84] Uyargil, **a.g.e.**, s. 8
[85] Altuncu, **a.g.e.**, s.28, Ayrıca bkz. Uyargil, a.g.e., s.9

- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,

- İletişimin iyileştirilmesi,

- Personelin zayıf/güçlü yönlerinin belirlenmesi,

- Gelişme gereksinimlerinin ortaya konması,

- Personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,

- Yetki devrini artıran alanların bulunması, öğrenilmesi,

- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak.

- **Değerlendirilenler (işgörenler) için yararları:**

- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,

- Kendine güven duygusunun artması,

- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,

- Kendindeki güçlü yönleri görme olanağı,

- Organizasyonun ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,

- İşten tatminin artması,

- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi.

- **Organizasyon için yararları:**

-Karlılığın artması,

- Hizmet ve üretim kalitesinin artması,

- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi,

- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi,

- Kısa vadeli gereksinimlere uyarlama yeteneği,

- Gerçekleştirilemeyen hedeflerin belirlenmesi ve tekrar düzenlenmesi,

- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi,

- Birimlerin performanslarının iyileştrilmesi,

- Verimin artırılması,

- Organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin daha güvenilir hale getirilmesi,

- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması,

- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması,

- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı, daha doğru olarak değerlendirilmesi,

- Ücret skalalarının planlamakta ve gerçeğe daha uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelinmesi,

Bu yararlar içinde, organizasyon için iyileştirilmiş verim düzeyi, karlılık düzeyi, insan kaynakları planlaması, hizmet kalitesi ve ücret yönetimi sağlamış olmak en önemlidir.

4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans Değerleme süreci üç safhadan oluşmaktadır.

4.1. Standartların Saptanması

Organizasyonlarda performans değerlemenin ilk ve en önemli aşaması, organizasyon ve işin özelliklerine uygun performans standartlarının saptanması

aşamasıdır. Değerlemede kullanılacak olan kriterler, kişisel özellikler mi, davranışlar mı, yoksa işte elde edilen sonuçlar mı olacaktır? "Bu karar kısmen kimin değerleneceğine ve organizasyonun performans değerlemesini nasıl kullanmak istediğine bağlıdır."[86]

İşletmenin piyasadaki konumu, karlılığı ve iş hacmi gibi veriler kriter olarak alınabilir. Bir banka şubesi için performans ölçüsü, şubenin bankanın toplam karına katkısı, plasman ve mevduat rakamları, döviz girdisi ve çıktısı gibi rakamlar başarı standardı olarak ele alınabilir. Ancak başarı kriterler olarak açıklanan standatlar genel olarak bir kuruluşun performansını belirlemektedir. Performans değerleme konusu daha çok kişilerle ilgili ve personelin başarısını ölçen kriterlerdir. İşletmelerin performansı personelin tek tek ve birlikte çalışmaları sonucunda ortaya çıkar. İşte, performans değerlemeye esas alınacak kriterler, temelde kişilerin tek tek ve grup içindeki çalışmalarındaki başarıları, davranışları, yetenekleri gibi özellikleri olacaktır.[87]

Performans değerlemede seçilecek yönteme de bağlı olarak kullanılacak standartlara ilişkin olarak dikkat edilmesi gereken özellikler aşağıdaki gibidir.[88]

- Faktörler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.

- Faktör seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da ele alınmalıdır.

- Faktör açık ve anlaşılır olmalıdır.

- Faktör sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

---

[86] Dereli, **a.g.e.,** s.1.
[87] Eyyüp Yılmaz, **Performans Değerleme ve Bankalardaki Uygulamaları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993, s.7.
[88] Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 167-168.

4.2. Başarı Değerleme ve Sonuçların Belirlenmesi

Performans değerleme sürecinin ikinci aşaması, doğrudan analiz yani belirlenen standartlara göre işgörenlerin performanslarının yeterli olup olmadığı ya da ne derecede olduğunun saptanmasıdır. Performans değerlemenin yapılabilmesi için öncelikle performans değerleme yönteminin belirlenmesi gerekir.[89]

Organizasyonda çalıştığı sürece, belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlenen işgören açısından değerleme süreci, süreklilik gösterir. Bu değerlemeler sonucunda, işgörenin organizasyon içindeki o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu belirlenir.[90]

Performans değerleme yapılırken, üç önemli konuya özellikle dikkat edilmelidir.

4.2.1. Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans değerlemenin uygulanmasında ilk akla gelen soru, değerlemeyi kimin yapacağıdır. Bu soruya verilecek klasik cevap, değerlemenin birinci ya da ikinci amir tarafından yapılmasıdır. Bankacılık sektöründe değerleme çoğunlukla bu şekilde olmaktadır. Bundan başka değerleme, aynı kademe düzeyindeki çalışanlar tarafından da yapılabilir. Ancak bu yöntemi uygulayabilmek için, değerleme yapacak kişiler arasında rekabet olmaması ve birbirlerinin yaptıkları işleri bilmeleri gerekmektedir.

Bunların dışında, işgörenlerin kendi kendilerini değerlemesi, değerlemeyi insan kaynakları yöneticileri veya müfettişlerce yapılması yada organizasyon dışından kişilerce yapılması gibi yöntemlerde söz konusu olabilir.

Sonuç olarak değerlemeyi kimin yapacağı konusunda en genel cevap, gözetimciler tarafından doğrudan değerleme yapılmasıdır.

---

[89] Yılmaz, **a.g.e.**, s.8.

[90] S. Halide Bukay, **İşletmelerde Performans Değerlendirilmesi ve Sonuçlarının Nihai Yorumlamasına İlişkin Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993, s.21.

4.2.2. Değerleme Zamanının Belirlenmesi

Üçüncü bölümde incelenen araştırmamızda da görüleceği üzere, banka uygulamasında değerlemenin genellikle yılda iki kez ve işletmenin ihtiyaçları ve amaçlarına göre değerleme zamanı belirlenmektedir.

4.2.3. Değerleyicilerin Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi

Değerleyiciler, performans değerlemede kritik önem taşımaktadırlar. Performans değerlemede, değerleyicilerin kuşatıcı bir yaklaşımla geniş perspektiften konuya bakabilecek eğitim alması gerekir. Değerleyicilerin, işletme genel amaçları konusunda eğitilmesi, personelin nitelikleri ve personelden beklenenler hakkında bilgi sahibi olması, değerleme kriterlerini bilmesi ve insan psikolojisi konusunda bilgi sahibi olması gerekir.

4.3. Sonuçların Kullanılması Aşaması

Performans değerleme sürecinin, standartların saptanması ve başarı değerleme ve sonuçların belirlenmesinden sonraki son aşaması, eldeki bilgilerin amaçlara uygun olarak kullanılması safhasıdır. Değerleme neticesindeki işgörenlerin performans verileri belirli amaçlar için kullanılacaktır. Bu kullanım amaçları, ücret, kariyer, planlama, eğitim ve işten ayrmadır.

"Şayet işletmede kapalı yöntem uygulanıyorsa, performans değerleme sonuçları gizlilik faktörü göz önünde bulundurularak saklanır ve amaçlar doğrultusunda gerektiğinde kullanılır. Açık sistemin kullanılması halinde ilgililere performans değerleme sonuçları görüşme yolu ile açıklanır. İşgörenlerin hata ve eksikliklerini düzeltmeleri bu şekilde sağlanır."[91]

[91] Yılmaz, **a.g.e.**, s.8.

5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Performans değerleme konusunda geliştirilmiş çok sayıda yöntem vardır. Bunlar, sıralama, zorunlu dağılım, kritik olay, kontrol listesi, davranış değerleme, grafik değerleme ve amaçlara göre yönetim yöntemleridir.

5.1. Sıralama Yöntemi

İşgörenlerin yönetici tarafından başarılarına göre sıralanması esasına dayanan sıralama yöntemi, uygulanması en kolay ve en az zaman alıcı yöntemdir. Özellikle az sayıda işgörenin çalıştığı organizasyonlarda uygulama şansı yüksektir.[92] Bu yöntemde değerlendirilen kişi ve çalışma bir bütün olarak düşünülür. Sıralamada, işin ve çalışanın özellikleri ayırt edilmez ve bir bütün olarak değerlendirilir.

Yöntem başarı ölçütüne göre tüm işgörenlerin sıralaması ile uygulanır. Sıralama yönteminin bazı uygulama biçimleri vardır. Örneğin, mevcut işgören sayısına göre bir çizelge düzenlenerek değerlemede kullanılacak nitelikler veya faktörlerde belirlenebilir. Sıralama yönteminde ilk adım öncelikle en iyi ve en kötü başarıya sahip olanların seçilerek sıralanması şeklinde olur. Daha sonra değerleyiciler, tüm grup değerlendirilinceye kadar geriye kalan personelin en iyisi ve en kötüsünü seçmektedirler. Bu yöntem alternatif sıralama yöntemi olarak adlandırılmaktadır.[93]

5.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan yöntemlerden biride zorunlu dağılım yöntemidir. Performans değerleme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir şekilde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı

---

[92] Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.160.
[93] Dale B. Beach, **Personnel The Manegement of People At Work**, The Mcmillian Company Inc., New York, 1985, s.214

sınırlamalar getirmektedir. Her organizasyonda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım gösterdikleri varsayımından hareketle, yönetici, işgörenleri yönetimin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır.[94]

Tablo-2: Zorunlu Dağılım Yöntemi

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
10%	20%	40%	20%	10%

Değerlendirme grubunun 100 kişi olarak belirlendiği yukarıdaki skalada, 10 kişi en yüksek, 20 kişi yüksek, 40 kişi orta, 20 kişi düşük kalan 10 kişide çok düşük olarak ifade edilmiştir. Bu yöntemin olumsuz tarafı, performans düzeyi aynı olan çalışanlar arasında bile ayrım yapılmasıdır. Bir gruptaki çalışanların performansları yüksek olsa bile belli bir sayının alt gruba yerleştirilmesi gerekmektedir.

Her organizasyonda, işgörenlerin performans düzeyleri bakımından normal bir dağılım gösterdiklerini varsaymak özünde önyargılı davranmaktan başka birşey değildir. Ayrıca, "çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan işgörenlerin % 10'nun daha ilk senenin sonunda zorunlu olarak tam başarısız, % 20'sinin de başarısız sayılmaları, yöntemin tutarsızlığınında bir göstergesi olacaktır. Bu nedenle, zorunlu dağılım yönteminin tamamiyle kusursuz, nesnel ve güvenilir olduğu söylenemez."[95]

5.3. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde yönetici, işgöreni sürekli olarak gözlemleyerek onun olumlu ya da olumsuz performans düzeyini etkileyen davranışlarını dosyalarına işler. Hangi türden olayların çalışanın dosyasına işleneceği konusunda bazı kriterler

[94] Uyargil, **a.g.e.**, s. 39
[95] Ülkü Dicle, **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, ODTÜ, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:43, Ankara, 1982, s.54

saptanabilir. Performans değerleme döneminde yönetici bu notlara bakarak değerlendirmelerini yapmaktadır.

Değerleme formları doldurulurken, işgörenin kişilik özellikleri yerine spesifik davranışlar dikkate alındığında performans daha gerçekçi olmaktadır. Bunun yanında, çalışanların amirinin kendisini sürekli olarak gözleyerek onun olumsuz davranışlarını not eden bir kişi olarak düşünmesi bu yöntemin olumsuz tarafıdır.

5.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde işgörenlerin çalışması ve davranışlarının belirlenmesi için bir dizi sorunun cevaplandırılması gerekmektedir. Cevaplar evet ya da hayır şeklindedir. Soruların ağırlıkları farklı olabilir. Bu yöntemde değerlendirme yapan kişi personelin çalışmalarını değerlendirmekten çok çalışmalar hakkında yorumda bulunur. Yöntemin eleştirilen yanı ise, çalışanların nitelikleri hakkında yorumlar yaparken belli durumları analiz etme ve tartmanın çok zor olmasıdır.

5.5. Davranış Değerleme Ölçeği

Bu sistemde kişilerin iş ortamındaki belirli davranış ve hareket tarzlarını dikkate alarak diğer çalışanlara göre karşılaştırma yapılır. Beşeri ilişkiler, kişisel nitelikler, çevreye uyum gibi faktörler önemlidir. Yönetici çalışanların performanslarını "mükemmel"den "çok düşük"e kadar uzanan puanlar vererek değerlendirir. Tablo-3'de tipik bir davranış değerleme ölçeği yöntemi görülmektedir.[96]

Davranış değerleme ölçeği sisteminin yararlı tarafları, genel davranış katagorileri yerine özel davranışları tanımlamasıdır. Bu durum performansın daha objektif olmasını sağlar. Ayrıca, yöneticilerle çalışanlar arasında iletişimi kolaylaştırır ve çalışanların eğitim ve gelişimini kolaylaştırır.

[96] Palmer, **a.g.e.**, s.43

Bu yöntemin olumsuz tarafları ise, yöntemin etkisinin üst düzeye çıkarmak için gereken hazırlık döneminin uzun olması, aşırı dikkat gerektirmesi ve bütün iş analizlerini hep güncel halde tutmanın zorunlu olmasıdır.

Tablo-3: Davranış Değerleme Ölçeği Yöntemi

Yüksek performans	Puan	Davranış Örnekleri
Başkalarıyla çok iyi geçiniyor.	7	İş arkadaşlarıyla iyi iletişim ve birlikte çalışma
Organizasyonun yararına olacak ilişkiler kuruyor.	6	Müşterilerin adlarını tek tek bilme
Kolay iletişim kuruyor.	5	Başkalarıyla birlikte olmaktan hoşlanıyor görünme.
Ortalama Performans		
Kibar davranıyor ve işini bitirdikten sonra başkalarına yardım ediyor.	4	İş arkadaşlarına yardıma ihtiyaçları olup olmadığını sorma. Yardım istenmesini beklemeden müşterilere yardımcı olma.
	3	Bütün çalışanlarla iyi geçinme.
Düşük Performans		
İlişki kurmaktan kaçınıyor ve kaba davranışlarda bulunuyor.	2	Müşterilerin ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarına kayıtsızlık.
Başkalarıyla hemen ve sık sık tartışmaya giriyor.	1	Ekip çalışmasına karşı isteksizlik.

Kaynak: Margaret J. Palmer, Performans Değerlendirmeleri, Rota, İstanbul, 1993, s.43

5.6. Grafik Değerleme Ölçeği

Grafik değerleme ölçeği, en yaygın, en çok kullanılan ve en basit performans değerleme yönteminden biridir. Bu yöntemde işgörenlerdeki belirli nitelikler derecelere ayrılmıştır. Bunlar:

- Zayıf

- Orta

- İyi

- Çok iyi

şeklinde olabilir. Bu değerler grafik üzerine aşağıdaki şekilde yerleştirilir.

Tablo-4: Grafik Değerleme Ölçeği Yöntemi

Zayıf	Orta	İyi	Çok İyi
☐	☐	☐	☐

Bu şekilde bir grafikten yararlanılarak tüm çalışanlar için bir değerleme yapılabilir. Bu yöntemde çalışanlar alt alta yazılarak yukarıdaki ölçeğe göre işaretleme yapılır ve sonuçta çalışanlar genel olarak sıralandırılır.

Başarı faktörlerine göre değerlemede ise herbir çalışan için ayrı ayrı tablo doldurulur. Çeşitli başarı faktörlerinden oluşan tablolar herbir personel için ayrı formda gösterilir. Değerlendirmeyi yapan kişi, söz konusu personelin durumuna göre uygun dereceyi işaretlemek suretiyle değerlemeyi yapar. Ayrıca her değerlemenin bir puanı bulunmaktadır. Performans değerleme sonucu işaretlenen puanların hesaplanmasıyla başarı puanı bulunur. Örneğin; özel bir bankada karar verme yeteneği şu şekilde derecelendirilmiştir.[97]

Tablo-5: Özel Bir Bankada Karar Verme Yeteneği

FAKTÖRLER	**DERECELER**				
Karar Verme	Çok Başarılı	Başarılı	Orta Derecede Başarılı	Az Başarılı	Başarısız

Kaynak: Eyyüp Yılmaz, Performans Değerleme ve Bankalardaki Uygulamaları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1993, s.16.

[97] Yılmaz, **a.g.e.**, s.16.

5.7. Amaçlara Göre Yönetim

Son yıllarda yaygın biçimde performans değerleme yöntemi olarak, bireysel performans standartlarına dayalı bir yaklaşım olan Amaçlara Göre Yönetim kullanılmaktadır.

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımda, çalışanların performansları gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları bireysel sonuç ve çıktılara göre oluşturulan standartlara göre değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, bu yaklaşımda işgörenlerin performansları çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde bulundukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirilmektedir.[98]

Son yıllarda en yaygın biçimde kullanılan performans değerleme yöntemi Amaçlara Göre Yönetimdir. Bu yöntemin en önemli özelliği, yönetici-çalışan ilişkisinde çalışanlarında kararlara katılımına yer vermesidir. Bu yöntemde çalışanların peformans düzeyleri, çalışanlar ile yöneticilerin birlikte belirledikleri amaçlara göre olmaktadır. Başka bir ifadeyle, yönetici çalışanlar ile düzenli olarak iş planları, performans düzeyi ve işe ilişkin sorunların çözümü konularında görüşmeler yapmaktadır. Organizasyonun amaçları ile çalışanların amaçlarının birlikte ele alındığı bu yöntemde, her değerleme dönemi başında çalışanlar ile yöneticiler ortak toplantılarla organizasyonun tümü, birimleri ve her çalışanı için hedefler ve performans standartları saptanmaktadır. Dönem sonunda ulaşılan performans düzeyi yine yöneticiler ile çalışanların katıldığı ortak toplantılarda ve katılmalı bir biçimde belirlenmektedir. Çalışanın, hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakılan değerleme sürecinde, yönetici yargılayıcı olarak davranmak yerine, çalışanlara performans düzeylerini geliştirmek için rehberlik eden, onları başarı için cesaretlendiren bir rolü üstlenmektedir.[99]

Performans kriteri olarak belirlenen amaçların spesifik, motive edici, değerlenebilir ve gerektiğinde değiştirilebilir olması gerekir. Ayrıca, hedeflerin

---

[98] Mehmet Hüseyin Bilgin, **a.g.m.,** s.215

[99] İlhan Erdoğan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul, 1991, s.201.

karmaşık değil, alabildiğince açık ve kesin, eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilir ve çalışanlar için anlamsız olacak derecede basit olmaması gerekir. Yöntemin olumsuz yanı ise, anlatıma dayalı olması ve katılımcı bir ortamın her organizasyonda olmaması ya da yöneticilerin böyle bir anlayışa sahip olmamasıdır.[100]

6. PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI

Performans değerleme, işgörenin belli bir dönemde gerçekleştirdiği davranışların, işletme hedefleri ve bireyden beklenen davranışlar açısından değerlemesini içerir. Bireyin performansını geliştirmede kullanılabilecek değerlemenin amacına ulaşabilmesi için, performans değerleme sürecinin ortaya çıkardığı sonucun gerçekten bireyin söz konusu dönem içinde ortaya koyduğu performansı yansıtması gerekmektedir. Aksi takdirde, hem sistem bireyin gerçek performansını yansıtmayacağı için adil bir ödül dağılımı gerçekleşmeyecek, hem de bireyin gerçek durumu tespit edilemediği için, davranışlarında gelişme olması güçleşecektir. Ayrıca, ortaya çıkan performans değerlemenin gerçekten kendi performanslarını yansıtmadığını ve buna bağlı olarak gerçekçi bir ödüllendirmenin yapılmadığını düşünen işgörenlerde, sisteme karşı olumsuz düşünceler ortaya çıkabilecek, buna bağlı olarak da işletme açısından olumsuz sonuçlar oluşabilecektir.[101]

Performans değerlemelerinde zaman zaman çeşitli hatalar yapılmaktadır. Bu hatalar, performansları yüksek ile düşük çalışanlar arasında ayrım yapmayı zorlaştırmaktadır. Performans değerleme yapılması sırasında kullanılan tekniğe ya da sisteme bağlı olmaksızın birçok sorunlarla karşılaşılır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

---

[100] Mehmet Hüseyin Bilgin, **Performans Değerleme ve Türkiyede Uygulamaları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996, s.42

[101] Berrin Erdoğan, **Performans Değerlemeye Davranışsal Yaklaşım: Özel Bir Bankada Uygulanmakta Olan Sistemin Vaka Araştırması Yöntemiyle İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997, s.56

6.1. Hale Etkisi

Bu sorun değerlendiricinin performansını değerlendirdiği kişinin imajına dayanarak karar vermesinden kaynaklanır. İşgörenin iyi ya da kötü özelliğinin etkisinde kalarak diğer konularda karar vermektedir. Buna göre işgören, her değerlendirme kriterinde yaklaşık aynı derecelerde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bunu ortadan kaldırmanın en etkili yolu, değerlendirilen herhangi bir özelliği diğer özelliklerden bağımsız düşünerek ele almaktır. Diğer bir ifadeyle, çalışanları belirli konularda spesifik olarak değerlendirmek genel olarak değerlendirmekten daha doğru ve faydalı olabilir.[102]

Hale etkisi, değerlemeyi önemli ölçüde etkileyebilecek bir algılama hatasıdır. Değerlemeyi yapan kişi, çalışkanlığı, işletmeye bağlılığı gibi çeşitli özellikleri nedeniyle olumlu düşüncelere sahip olduğu bir kişiyi, "dakik", "titiz", "hırslı", gibi başka özelliklere de sahip olarak algılayabilir. Bireyin sahip olduğu özelliklerin o kişinin değerlemesini etkilemesini, değerlemenin doğru bir şekilde gerçekleşmemesine yol açacaktır.[103]

Performans değerleme konusunda yapılacak eğitim çalışmaları hale etkisinin olumsuzluklarını azaltabilmektedir. Değerlemeyi yapan kişilere, bu hatanın nasıl ortaya çıkabileceğinin anlatılması ve örneklerle izah edilmesi hale etkisinin azalması yönünde olumlu etki yapacaktır.

6.2. Belirli Derecelere Yönelme

Bazı değerlendirilenler, işgörenleri sürekli olarak gerçek performanslarının üstünde ya da altında değerlendirmektedir. Bunların dışında, belli derecelere yönelmenin diğer bir şekli ise, işgörenlerinin performanslarının sürekli olarak ortalama düzeyde değerlendirilmesidir. Bu durumda, oluşan hatalar aşırı olumluluk ya da olumsuzluk ve ortalama düzeyde değerlendirme eğilimi olarak özetlenebilir.[104]

---

[102] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.230,231.
[103] Erdoğan, **a.g.e.**, s.58
[104] Altuncu, **a.g.e.**, s.103

Değerlendiricilerin olumlu puan ya da derecelere yönelme ile olumsuz puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkabilir.[105]

- *Olumlu Puan ya da Derecelere Yönelme:*

- Değerlendirme mülakatlarında astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,

- Astları tarafından sevilme arzusu,

- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam gibi olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,

- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,

- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme isteği,

- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,

- Organizasyondaki standartların aşırı derecede düşük olması,

- *Olumsuz Puan ya da Derecelere Yönelme:*

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileriki zamanda kendi yerini alacağı endişesi,

- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu,

- Organizasyonlardaki standartların yüksek oluşu.

Belirtilen nedenlerin hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın, belirli derecelere yönelme performans değerleme sisteminin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

---

[105] Uyargil, **a.g.e.**, s. 75-76

Değerleme hatalarından belirli derecelere yönelmenin etkisi olan, aşırı olumluluk ya da olumsuzluk yönetimde karar verme sürecini zorlaştırır. Değerleme sonucunda personelle ilgili alınması gereken ücretlendirme, terfi gibi kararlar güçleşir. Bu nedenle söz konusu hatayı azaltmak için, değerlendirenlerin eğitilmesi yerinde olacaktır.

6.3. Yakın Geçmişteki Davranışlara Ağırlık Verilmesi

Performans değerleme, işgörenin belli bir dönem sürecindeki performansının değerlemesidir. Bu nedenle işgörenin, değerlemenin yapıldığı tüm performans dönemi (altı ay, bir yıl) içindeki performansı dikkate alınmalıdır.

Yakın geçmişteki davranışlara ağırlık verilmesi hatası, değerlemedeki işgörenin, yalnızca son performans dönemi dikkate alındığında oluşmaktadır. Değerleyicilerin, işgörenlerin performans dönemi boyunca gösterdikleri performanslarını dikkate almadan sadece son zamanlardaki olumlu ya da olumsuz davranışlarını göz önüne alarak değerleme yapma eğilimidir.

Yöneticilerin değerleme döneminin sadece sonlarında meydana gelen olaylara ağırlık vermesini, bazı işgörenler kendi yararlarına kullanabilmektedirler. Bazı kişiler, değerlemenin gerçekleşmesinden az bir süre önce, yöneticinin gözlemleyebileceği olumlu davranışlar ile değerleyicinin zihninde olumlu bir izlenim bırakmaya çalışabilirler. Bu durumda, dönem içinde düşük performans göstermiş bir kişi, hakattiğinden daha iyi değerlenebilecektir. Bu nedenle, yöneticinin bu tür bir hataya düşmemesi için bu eğilimin farkında olması gerekmektedir. Değerleyici, bu hata konusunda bilinçli davranmak suretiyle, hatadan kaçınmayı başarabilir. Ayrıca, performansın objektif bir şekilde değerlenebilmesi için, dönem içinde meydana gelen dikkate değer olumlu veya olumsuz davranışların bir yere kaydedilmesi, bir başka deyişle günlük tutma yönteminden veya davranış kontrol listesinden yararlanılması, yöneticinin performans değerlemeyi daha doğru yapmasına yardımcı olacaktır. Böylece değerleyici, performans değerleme dönemi içerisinde meydana gelmiş olan, olumlu

ya da olumsuz birçok davranışı hatırlayabilecek ve sadece dönem sonunda meydana gelmiş olan davranışların etkisinde kalmamayı başarabilecektir.[106]

6.4. Kişisel Önyargılar

Bazı değerleyiciler, önyargılarını değerleme sistemine de yansıtırlar. Irk, cinsiyet, yaş, din ve mezhep gibi önyargılar veya değerleyicinin işgörenden geçmişteki ilişkisi değerlendirmelerde hatalara yol açmaktadır.

Değerlemede yapılacak bir diğer hata ise, çalışanların bir grubu ya da organizasyonun bir birimi hakkında önyargılı davranmaktır. Söz konusu hataların önlenmesi için değerlendirenlerin, kişilerin bireysel performanslarına ağırlık vermeleri ve yöneticilerin bu önyargıların farkına varabilmeleri için eğitimden geçirilmeleri gerekir.

6.5. Kontras Hataları

Değerleyiciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardarda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Başka bir deyişle, her bir işgören kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin, "vasat ortalama" bir işgören oldukça başarısız bir kaç kişinin ardından değerlendiriliyorsa, değerleyici tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı bir kaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan durumunda kalabilecektir.[107]

Kontras hatalarının önlenmesi için, kişilerin gruplandırılmadan karışık sıralama ile değerlendirilmeye tabi tutulmalısı gerekir.

---

[106] Erdoğan, **a.g.e.**, s.65-66
[107] Altuncu, **a.g.e.**, s.106

6.6. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlemede bazı değerleyiciler kişilerin bulundukları pozisiyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen pozisiyondaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdekileri de düşük performans düzeyinde değerlerler.[108]

Performans değerleme yöntemlerinden özellikle sıralama yönteminde bu hata kendisini göstermektedir. Değerlemeci organizasyonda, genellikle üst düzey pozisyonda bulunan kişileri üst sıralara, alt düzeyde yeralan pozisyonlardakileri ise alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Değerleme sürecinde, iş tanımlarından yararlanma, farklı görevlerdeki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatayı azaltacaktır.

6.7. Ortalama Eğilimi

Değerlemeci, kendine güvenemiyor ve tepkilerden çekinerek yüksek ya da alçak değerler vermeden kaçınıyorsa bu ortalama eğilim hatasıdır. Gerçek bir değerlemenin yapılamadığı böyle bir değerlemede sistem olumsuz biçimde etkilenmektedir.

Ortalama eğilimi, değerlemede herkesi "vasat" olarak değerlendirme eğilimidir. Hiç kimse yüksek değerlendirme almadığı gibi, düşük değerlendirme de almaz. Değerleyici, çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tür değerlemenin ne organizasyona ne de çalışanlara yararı vardır. İşgörenler performansları hakkında geçerli bilgi almadıkları için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar. Organizasyonda kimin terfi ettirileceğine, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitim ihtiyacı olduğuna ilişkin göstergelerden yoksun kalır.[109]

---

[108] Uyargil, **a.g.e.**, s. 80
[109] Palmer, **a.g.e.**, s.22

6.8. Tek Ölçüt

Tipik olarak, bir elemanın yaptığı iş birkaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında sıralanır. Bu nedenle, yönetici bütün değerlendirmesini sadece tek ölçüte dayandırırsa, ortaya bir sorun çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, bu yönetici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinir. Performans değerlemesi bu şekilde yapıldığı takdirde, çalışanlar işlerin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alır. İşle ilgili öteki faktörler önemlerinin yitirir. Sonuç olarak da, tercih edilen ölçütle diğer faktör arasındaki ilişki bulanıklaşır.[110]

6.9. Farklı Ölçütler Kullanmaktan Doğan Yanılgılar

Benzer işleri yapan işgörenlerin değerlemesinde farklı ölçütlerin kullanılması, değerlemenin geçerliliğini ve etkinliğini olumsuz biçimde etkiler.[111]

6.10. Tanıma Hatası

Yönetici, kendisine yakın olan işgörenin olumlu ya da olumsuz yönlerini, diğer çalışanlara göre daha kolay görür. Ayrıca, yönetici değerleme yaparken, arkadaşlık ya da dostluk davranışının etkisi altında da kalabilir.[112]

7. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Performans değerleme süreci neticesinde elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilik dereceleri önemli bir konudur. Çünkü çalışmanın başarısı, büyük ölçüde kullanılan değerleme yöntemlerinin geçerli ve güvenli olmasına bağlıdır.

---

[110] Palmer, **a.g.e.**, s.17
[111] Dicle, **a.g.e.**, s.54
[112] Erdoğan, **a.g.e.**, s.219

Bir işletmede performans değerlemenin gerçekleştirilmekte olması, başka bir deyişle biçimsel bir performans değerleme sisteminin bulunması ve uygulanması, o işletmede performans değerlemenin gerçekten yapıldığını, ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmakta olduğunu, çalışanların performanslarını geliştirebilmek için yeterli geri beslemeyi alabildiklerini göstermemektedir. Performans değerlemenin işletme açısından olumlu sonuçlar doğurması, çok sayıda değişkenin birbiri ile etkileşimine bağlıdır.[113]

Organizasyonda performans değerlemenin amaçlarına ulaşabilmesi için değerleme sisteminin beş genel ilkeye sahip olması gerekmektedir. Bunlar; güvenilirlik, geçerlilik, pratiklik, adalet ve sistem etkisi ilkeleridir.

7.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik performans değerlemede önemli bir etkendir. Güvenilirlik farklı zamanlarda bireysel değerlerin değişmemesi gerektiğini ifade eder. Tesadüfü sonuç yoktur.

Bir değerlemede;

- Herkese yaklaşık olarak aynı derece veriliyorsa,

- Tek bir olay, diğer performans alanları üzerinde ölçüsüz bir etkiye neden oluyorsa,

- Bireyler birbiriyle karşılaştırılarak değerlendiriliyorsa,

- Bireyler gelecekteki potansiyele göre değerlendiriliyorsa,

değerlemenin güvenilirliği sorgulanabilir.[114]

[113] Erdoğan, **a.g.e.**, s.37
[114] Altuncu, **a.g.e.**, s.93

Birçok değerleme yönteminde, değerlemenin güvenilirliğini artırmanın en etkin yolu olarak işgörenin, farklı yöneticiler tarafından değerlemesi gösterilmektedir.

7.2. Geçerlilik

Geçerlilik, değerleme sonucunda ulaşılan verilerin, değerlenen çalışanların gerçek başarılarını yansıtabilme derecesini ifade eder.

İşletmeye uygun olarak düzenlenen değerlendirme yöntemi sonucu elde edilenler gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Örneğin, kişiye ilişkin performans değerlendirme çalışması sonucu elde edilen bilgileri onun uzun dönem için performansının göstergesi olabilmelidir. Geçerliliğin bir yönü de değerlendirmenin yönetici tarafından anlaşılır olmasıdır.[115]

Geçerlilik, değerlendirmenin zorluğu ile değerlendirmenin yetersizliği arasında denge olayıdır. Değerlendirmenin yetersizliğinin gösterildiği alan değerlendirmedeki özel yetersizlikleri kapsar. Örneğin, bir satıcının satış rakamları belirlenerek değerlendirmeye gidilebilir, ancak satış rakamı esas alınınca müşteri ilişkileri ihmal edilmiş olabilir. Değerlendirmenin zorluğunu gösteren bölge ise, değerlendirme dışı kalan faktörleri kapsamaktadır. Üretimde grup baskısı, yöneticinin özelliği bu tür değerlendirme sorunları arasında yeralır. Yöneticinin değerlendirme hatası, grup – kişi ayrımı yapmaması da güçlükler arasındadır. Performans değerlemede geçerlilik vazgeçilmeyecek özelliklerdendir. Geçerliliğin yetersiz olduğu durumlarda değerlendirmenin tutarlılığını kabul etmek zor olacaktır. Değerlendirme sürecini uygulayanlar, değerlendirme sorunlarını en az düzeye indirerek geçerlilik alanını büyütmek durumundadırlar.[116]

[115] Altuncu, **a.g.e.**, s.95
[116] Erdoğan, **a.g.e.**, s.222

7.3. Pratiklik

Performans değerlemede kullanılacak yöntem ve elde edilen sonuçların taşıması gereken üçüncü önemli özellik pratik olma özelliğidir. Pratiklik diğer özellikler kadar aranan türden bir özellik değildir. Ancak, diğer özellikleri taşıyan en pratik değerleme yöntemi, yönetimce istenecek ve bu yöntem, işgörenler tarafından daha kolay kabul edilecektir. Basitlik olarakta düşünebileceğimiz pratiklik, değerlemede kullanılacak standartların, yöneticilerce kolay gözlemlenecek, karşılaştırma yapacak kadar sade ve basit olmasını ifade eder.[117]

7.4. Adalet

İşgörenler, değerlemelerin adil bir şekilde yapıldığına ve sonuçlarınında adil olduğuna inanmalıdırlar. İşgörenler, adil olarak görmedikleri bir değerleme sistemini kolay kolay kabul etmeyeceklerdir. Yapılan araştırmalar, işgörenlerin değerleme sistemini adil olarak algılamalarını sağlamanın zor olduğunu, çünkü kendi performanslarını yüksek, en azından ortalamanın üstünde gördüklerini göstermiştir.[118]

7.5. Sistem Etkisi

Değerleyiciler, değerleme çalışmalarına oldukça uzun zaman ve çaba harcadıktan sonra, düşük puan verilen işgörenlere de, yüksek puan alanlarada aynı ödüller verildiğini görürlerse, sistem inandırıcılığını kaybeder.[119]

8. PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ

Performans yönetimi sisteminde yapılan değerlendirmeler bir yandan organizasyonel bir kontrol aracı olarak bireysel performans düzeyini belirlemeyi amaçlarken, bir yandan da sistem bu belirlemeler ışığında bireysel performansı

[117] Erdoğan, **a.g.e.**, s.223
[118] Dereli, **a.g.e.**, s.7.
[119] **A.e.**

geliştirmeye de çalışmaktadır. Performansın geliştirilmesi, performans yönetimi sisteminin önemli bir parçasıdır. İşgörenin performansının geliştirilmesi için; personel danışmanlığı, eğitim, yönlendirme, disiplin programları pozitif güçlendirme sistemi ve işe yönelik değişiklikler gibi stratejiler kullanılmaktadır.

8.1. Performans Geliştirmenin Önemi ve Kapsamı

Performans geliştirme, performans yönetimi sistemi içinde sadece fiili performansı arzulanandan düşük, sorunlu işgörenleri kapsayan bir faaliyet değildir. Başarılı işgörenin de performans yönetimi sistemi içinde performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu gibi durumlarda yönetici genellikle işgöreni daha üst düzeylerdeki görev ve sorumluluklara hazırlamak, kariyer gelişimine yardımcı olmak, onu motive edip iş tatminini artırmak için belirli stratejiler seçerek geliştirme faaliyetleri planlar ve yürütür. Performans geliştirme faaliyetinin de diğer süreçler gibi yönetici tarafından önceden planlanması, performans yönetimi sistemi için çok daha yararlı olacaktır. Performans geliştirme planı, değerlendirme mülakatları sonunda ast ile yöneticinin birlikte geliştirdikleri hareket planının önemli bir bölümünü oluşturur. Performans yetersizliğinin nedenleri belirlendikten sonra eğer önlemler kişinin davranışlarının değiştirilmesini gerektiriyorsa, planın iş performansının tüm olumsuzluklarını ve önemli boyutlarını ilk ağızda tümüyle ele alması çok doğru olmayacaktır. Davranış değişikliğinin o denli çabuk gerçekleşmeyeceğini bilen yönetici, bu değişimi ikincil konulardan başlayarak, yavaş bir biçimde planlarsa, daha gerçekçi davranmış olacaktır.[120]

Gelişme planı olumsuz davranışlardan başka, olumlu davranışlarında daha fazla nasıl geliştirilebileceğini dikkate almalı sadece değiştirilmesi gereken davranışlarla kalmamalıdır.

---

[120] Uyargil, **a.g.e.**, s. 100

8.2. Performans Geliştirmede Uygulanan Stratejiler

Performans geliştirmede kullanılan stratejiler ve bunların hangi durumlarda kullanılacağı konuları oldukça önemlidir. Bu stratejiler sırasıyla şunlardır:

- Personel Danışmanlığı

- Eğitim Faaliyetleri

- Yönlendirme (Coaching)

- Disiplin Programları

- İşe yönelik Değişiklikler.

8.2.1. Personel Danışmanlığı

Danışmanlık organizasyonlarında kişinin herhangi bir sorununu çözmesini ya da içinde bulunduğu durumla başedebilmesini sağlamak amacı ile yapılan ve iki yönlü bir iletişim sürecini içeren görüşme olarak tanımlanır. Genellikle danışmanlık için işgörenin bir sorunu olması gerekir. Bu sorun bazen ailevi, bazen maddi, bazen de iş arkadaşlarından kaynaklanan bir sorun olabilir. İşgörenin performansını geliştirici stratejilerden biri olarak danışmanlık ise, sözkonusu sorunun kişinin performansını etkiliyor olması gerekmekte ve bu sorunun çözümü ile performansın gelişeceğine inanılmaktadır. Bu nedenle, bu tür danışmanlık işgöreni değerlendiren yönetici tarafından yürütülür. Danışman arzulanan davranışlara kişiyi yönlendirecek tavsiyelerde bulunur. Kişinin izlediği davranış biçiminin doğru olduğu durumlarda onu destekler, kişi ile arasında iki yönlü bir iletişim sürecini başlatır ve sürdürür, sorunları tartışarak duygusal gerginliğin ortadan kalkmasını sağlar ve onun konu hakkında daha sağlıklı düşünmesine neden olur. Yönlendirici danışmanlıkta, danışman önce sorunları dinler, daha sonra kişi ile birlikte ne yapacağına karar verir ve verilen karar doğrultusunda işgöreni belirli bir davranış biçimine doğru motive eder. Yönlendirici olmayan danışmanlıkta, danışman kişiyi dinler, sorunları detaylı bir biçimde açıklamaya teşvik eder, kişinin sorunları anlamasını ve çözümler

bulmasını sağlar. Katılımcı danışmanlıkla, danışman kişi ile sorunu birlikte tartışır ve birlikte muhtemel çözüm yollarını bulurlar. Bu üç danışmanlık türünden birini seçen yönetici işgörene yardımcı olur. Performans geliştirici danışmanlıkta en uygun olan katılımcı yaklaşımdır.[121]

8.2.2. Eğitim Faaliyetleri

Eğitim faaliyetleri performans sistemi sürecinde farklı amaçlar için kullanılmaktadır. İlk olarak değerlendirenler için eğitim programları oluşturulmaktadır. Bunlar üç amaca hizmet etmektedirler. Bir eğitim programı, performans standartlarının oluşturulması sırasında yöneticinin bunları işletmenin ve işgörenin hedeflerine uygun bir biçimde belirlenmesini ve belirlenen standartların gerçekleştirilmesini sağlaması amaçlanmaktadır. Diğer bir eğitim programı, neyin değerlendirileceği ve nasıl değerlendirileceği konusunda yöneticiyi bilgilendirmeye yöneliktir. Diğer biri ise, değerlendirme sürecinde yöneticiler tarafından yapılan hataların en aza indirilmesini hatta ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır.[122]

Eğitim programı öncesi, programın kişinin hangi ihtiyacına yararlı olacağı konusunda anlaşmaya varılmalıdır.

8.2.3. Yönlendirme

Performans planı uygulamaya başlayıp daha sonra değerlendirme sürecine geçildiğinde, yönetici işgörenin planı gerçekleştirmek için çabalarını gözlemlemektedir. Gözlemlerinden elde ettiği bilgileri değerlendirme mülakatları ile işgörene açıklamaktadır. Bu noktada, formel olmayan iki tür yönlendirme ortaya çıkmaktadır. Formel olmayan yönlendirmede, yönetici işgörenin performansını değerlendirdikten sonra kişiye bazı sorular sormakta, başarılı-başarısız yönlerini

[121] Uyargil, **a.g.e.**, s.101
[122] Altuncu, **a.g.e.**, s.119

açıklamakta ve elde ettiği performans düzeyi sonucunda kazandıklarını bildirmektedir. Formel yönlendirmede ise, yönetici;[123]

-Performans planına göre değerlendirmeyi yapar,

-Amaçlara ne kadar ulaşıldığı konusunda işgörene olumlu geri-beslemede bulunur,

-Performansın nasıl geliştirileceği konusunda işgörenle birlikte yeni fikirler oluşturur,

-Performansın geliştirilmesi için işgörene yeni işler verilmesi konusunda, onunla tartışır,

-Performans planını tekrar gözden geçirerek performansın gelişmesini sağlar,

-En son olarak da, bu değişiklikler sonrasında performans düzeyindeki düşüşü ya da artışı tekrar bildirir.

8.2.4. Disiplin Programları

Performans geliştirmede, uygun şartlar oluşturularak fırsat verilmiş, eğitilmiş ve yönlendirilmiş, danışmanlık desteği verilmiş buna rağmen gelişme kaydedilememişse disiplin programlarına gerek duyulur.

Disiplin programları ikiye ayrılır. Bunlar düzenleyici ve önleyici disiplin programlarıdır. Önleyici disiplin kavramında, herhangi bir kural ya da standart ihmal edilmeden, gerekli önlemler alınarak disiplin programının uygulanmasını öngörür. Örneğin, personel departmanı tarafından devamsızlığı kontrol ya da şikayetleri azaltmak için düzenlenen disiplin programları önleyici disipline örneklerdir. Önleyici disiplin ise, herhangi bir standart ya da kural ihlal edilmeden gerekli önlemleri almak için disiplin programlarının uygulanmasıdır. Bu tür programlar eğitim programları ile

[123] Altuncu, **a.g.e.**, s.120

birlikte yürütülmesi gerekmektedir. Böylece kurallar ve politikalar daha iyi anlaşılacağından, işgörenlerin bunlara uyması daha da kolaylaşacaktır.[124]

8.2.5. İşe Yönelik Değişiklikler

Yapılan işin özellikleride kişinin performanslarının istenilen düzeye ulaşmamasında etkili olmaktadır. Performansın kötüye gitmesi, değişiklik olmasına rağmen yeterli olmaması, probleme neden olan işgörenin davranışının değişmemesi ve değişme olsa bile gelişmeye neden olmaması gibi durumlarda işe yönelik bazı değişiklikler yapılmaktadır. Amaç kişinin işe uyumunu sağlamaktır. Bu uyum sağlanması için işgörenin kendisine uygun bir işe transfer edilmesi, çalıştığı işin dizayn edilmesi gibi çalışmalar yapılmaktadır. İşgörenin çalıştığı işinde kullanmadığı bilgi ve becerilerden yararlanmak amacıyla başka bir işe transfer edilmesi uyumun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.[125]

[124] Uyargil, **a.g.e.**, s. 121-122
[125] Altuncu, **a.g.e.** s.28, Ayrıca bkz. Uyargil, **a.g.e.,** s. 122

III.BÖLÜM

BANKACILIKTA PERFORMANS DEĞERLEME

1. TÜRKİYE'DE BANKACILIK SİSTEMİ

1.1. Tarihsel Gelişimi

Türkiye'de bankacılığın tarihsel gelişimini altı dönemde incelemek mümkündür. Bu dönemler, 1923 yılına kadar olan Osmanlı dönemi, Cumhuriyetin ilanından 1932 yılına kadar geçen dönem ulusal bankalar dönemi, 1933-1944 kamu bankaları dönemi, 1945'den planlı döneme kadar geçen sürede hızlı bir gelişme gösteren özel bankalar dönemi, 1960-1980 planlı dönem ve 1980 sonrası serbestleşme ve dışa açılma dönemidir.

1.1.1. Osmanlı Döneminde Bankacılığın Gelişimi

Osmanlı İmparatorluğu'nda ilk banka 1847 yılında kurulmuştur. İlk kağıt para 1840 yılında bütçe açıklarını kapatmak için çıkarılmıştır. 1845 yılında Galata bankerlerinin ileri gelenlerinden iki tanesi ile devlet arasında yapılan anlaşma ile Osmanlı ithalatının finansmanı için sabit bir döviz kuru üzerinden bu bankerler tarafından dış mali piyasalara yazılacak poliçelerle finanse edilmesi uygulaması başlatılmıştır. Bu sözleşme 1847 yılında yenileneceği sırada bankerler hükümetten aynı işlevi yerine getirmek üzere bir banka kurmalarının kabulünü istemişler ve bu istek kabul edilerek İstanbul Bankası kurulmuştur. Kısa bir süre faaliyet gösteren İstanbul Bankası bir tarafa bırakılacak olursa, Osmanlı İmparatorluğu'nda bankacılığın 1856 yılında kurulan Osmanlı Bankası ile başladığı söylenebilir. Osmanlı Bankası ve İmparatorluğun yıkılmasına kadar kurulan diğer yabancı sermayeli bankaların ana faaliyet alanı Osmanlı Hazinesi için borç bulunması ve

bunların ödenmesi ile ilgili işlerle uğraşmak olmuş ve bu nedenle Osmanlı dönemi bankacılığı için "borçlanma bankacılığı" nitelendirmesi yapılmıştır.[126]

1.1.2. Ulusal Bankalar Dönemi (1923-1932)

1923 yılında hükümet ve toplumun tarım, ticaret ve sanayi kesimlerinin önde gelenlerinin katılımıyla yapılan İzmir İktisat Kongresi'nde, ekonomik gelişme için ulusal bankacılığın kurulmasının gerekliliği dile getirilmiştir. Türkiye İş Bankası bu öneriler doğrultusunda 1924 yılında özel sektör bankası olarak kurulmuştur. 1927 yılında konut kredisi vermek amacıyla Emlak ve Eytam Bankası kurulmuştur. Banka, 1946 yılında Emlak ve Kredi Bankası'na dönüştürülmüştür. Cumhuriyet döneminde bankacılık alanında atılan en önemli adımlardan birisi, 1930 yılında T.C. Merkez Bankası'nın kurulması olmuştur.[127]

1.1.3. Özel Amaçlı Devlet Bankalarının Kurulduğu Dönem (1933-1944)

1930'lu yılların başlarında iç ve dış etkilerin sonucu olarak, 1920'li yıllarda izlenen özel kesimin özendirilmesi ile sanayileşme stratejisi bir tarafa bırakılarak, kamu iktisadi girişimleri aracılığı ile sınai yatırımlarda bulunarak sanayileşme stratejisi benimsenmiştir. İktisadi devletçilik stratejisi, bankacılık sistemimizi de önemli ölçüde etkilemiştir. Bu dönemde, Sümerbank (1933), Belediyeler Bankası (1933), Etibank (1935), Denizbank (1937) ve Halk Bankası ve Halk Sandıkları (1938), sanayi planlarında yer alan işletmelerin kurulması, işletilmesi ve finansman ihtiyaçlarının sağlanması amacıyla, devlet tarafından özel amaçlı banka statüsüyle kurulmuştur.[128]

---

[126] Tuncay Artun, **İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye'de Bankacılık**, 2. Basım, Tekin Yayınları, 1983, İstanbul, s.22.

[127] Öztin Akgüç, **Yüz Soruda Türkiye'de Bankacılık**, 2. Baskı, Gerçek Yayınevi, 1989, İstanbul, s.128.

[128] http://www.tbb.org.tr/turkce/yayin/40yil.zip (13.03.2004)

1.1.4. Özel Bankaların Geliştiği Dönem (1945-1959)

1945-1959 döneminin en önemli özelliği sanayileşme stratejisi olarak iktisadi devletçiliğin yerini özel sektörün desteklenmesi ile ekonomik kalkınmanın hızlandırılması politikasının almasıdır. 1945-1959 yılları arasında yatırımların, modern işletmelerin, milli gelir ve nüfusun hızla artması, şehirlerin büyümesi ve sanayi sektörünün milli gelirden daha çok pay almaya başlaması ekonomide para ve kredi ihtiyacının artmasına neden olmuştur. Bankacılık alanında yapılan yatırımların getirisi yükselmiş ve özel bankacılık hızla önem kazanmaya başlamıştır. Yapı ve Kredi Bankası (1944), Garanti Bankası (1946), Akbank (1948), Pamukbank (1955) ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (1950) bu dönemde kurulmuştur. [129]

1.1.5. Planlı Dönem (1960-1980)

1950'lerin sonunda ekonominin içine girdiği durgunluk, 1960'lı yıllarda devletin ekonomik alanda müdahalesinin arttığı karma ekonomi uygulamasına geçilmesine neden olmuştur. Bu dönemde yeni yabancı banka ve bazı özel durumlar dışında yeni ticaret bankası kurulmasına izin verilmemiştir. Bu dönemin bankacılık açısından en önemli özelliklerinden birisi, özel ticaret bankalarının büyük bölümünün holding bankası haline gelmesi olmuştur. Bir sanayi veya ticaret sermayesi grubunun bir bankanın sermayesinin önemli bölümünün sahibi olması anlamına gelen ve dünyada da yaygın olan holding bankacılığı, o dönemde özel sektör yatırımlarını hızlandıracağı düşüncesiyle devlet tarafından teşvik edilmiştir.[130]

1.1.6. Serbestleşme ve Dışa Açılma Dönemi (1980 Sonrası)

1980 yılında, iç pazara yönelik üretimin yapıldığı ithal ikameci sanayileşme stratejisi terk edilerek, piyasa ekonomisine dayalı, dışa açılmayı ve dışsatıma yönelik üretimi esas alan bir kalkınma politikası benimsenmiştir. Esnek döviz kuru ve pozitif

---

[129] Öztin Akgüç, **Yüz Soruda Türkiye'de Bankacılık**, 2. Baskı, Gerçek Yayınevi, 1989, İstanbul, s.47.
[130] http://www.tbb.org.tr/turkce/yayin/40yil.zip (13.03.2004)

reel faiz politikası uygulanmaya başlanmış, mali piyasaların serbestleşmesi ve derinleşmesine yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Ekonomide serbest piyasa mekanizmasının işlerlik kazanması ve mali piyasaların serbestleşmesine yönelik düzenlemeler yapılması, bankacılık sistemi üzerinde önemli etkiler yapmıştır. Sektöre yeni yerli/yabancı bankaların girişine izin verilmesi ve mevduat/kredi faiz oranlarının serbest bırakılması sonucu sektörde rekabet artmıştır. Artan rekabet, klasik mevduat bankacılığı yerine, bankaların hem kaynak hem de plasman çeşitliliğinin arttığı bir bankacılığın benimsenmesine neden olmuştur. 1980'li yılların sonundan itibaren ekonomide "yüksek faiz, yüksek enflasyon" dönemine girilmiş, hızla büyüme bütçe açıklarının önemli bölümünün iç borçlanma yoluyla karşılanması mali kaynaklara olan kamu talebinin artmasına neden olmuştur. Makro dengesizliklerin giderilmesine yönelik doğru politikaların uygulamaya geçirilememesine bağlı olarak beklentiler kötüleşmiştir.[131] 1994 yılında yaşanan krizle 3 bankanın faaliyetleri durdurulmuştur. Türk bankacılık tarihi açısından Haziran 1999'da yürürlüğe giren 4389 sayılı Bankalar Kanunu önemli bir dönüm noktasını ifade etmektedir. Bu kanun ile uluslararası uygulamalara paralel olarak bankacılık sektörünün düzenleme, gözetim ve denetimi idarî ve malî özerkliğe sahip Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'na devredilmiştir.

1990'lı yıllar boyunca, % 100 mevduat güvencesi sonucu, mali bünyesi sorunlu bankaların yüksek faiz vererek rekabeti bozmaları ve az sermaye ile yüksek risk almaları, topladıkları mevduatı grup şirketlerine aktarmaları, devletin yıllarca bu sorunları görmezden gelmesi ve bunlardan çok daha önemlisi bankaları denetleyecek bir denetim ve gözetim kurumunun olamaması sonucu 1997 ve 1998 yıllarında 2, 1999 yılında 6, 2000 yılında 3, 2001 yılında 8 ve 2002 yılında 1 olmak üzere toplam 20 banka TMSF'ye alınarak birleştirme, kapatma ve satış işlemlerine maruz kalmıştır.[132]

[131] http://www.tbb.org.tr/turkce/yayin/40yil.zip (13.03.2004)
[132] Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Bankacılık Sektörü Yeniden Yepılandırma Programı Gelişme Raporu-VI, Nisan 2003, s.11

1.2. Sektörün Sayı ve Nitelik Açısından İncelenmesi

Türkiye'de faaliyet gösteren ticari bankaların sayısı 1959 yılında 51 iken, 1998 yılında 60'a, kalkınma bankalarıyla birlikte 73'e yükselmiştir. 2003 yıl sonu itibariyle, toplam banka sayısı 55'e düşmüştür. Bu dönem içinde çok sayıda yeni banka sisteme girmiş, sistemde var olan bazı bankalar birleştirilerek veya faaliyetlerine son verilerek sistem dışına çıkarılmıştır. 1959 yılında faaliyet gösteren ticari bankaların 32'si özel, 14'ü kamusal sermayeli ve 5'i yabancı banka iken 1998 yılında özel bankaların sayısı 36'ya, yabancı bankaların sayısı 18'e yükselmiş, kamusal sermayeli bankaların sayısı ise 5'e gerilemiştir. 2003 yıl sonu itibariyle, 18 özel banka, 13 yabancı sermayeli banka, 3 kamu bankası, 2 Fon bankası ve 5 özel finans kurumu faaliyet göstermektedir. Bu arada, özellikle 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren sayıları hızla artan kalkınma ve yatırım bankalarının sayısı da 14'e yükselmiştir.

Tablo-6: Sistemdeki Banka Sayısı

	1959	1998	2003
Ticaret bankaları	**51**	**60**	**41**
Kamu bankaları	14	5	3
Özel bankalar	32	36	18
Fondaki bankalar	-		2
Yabancı bankalar	5	18	13
Özel finans kurumları	-	6	5
Mevduat kabul etmeyen bankalar	**-**	**13**	**14**
Kamu bankaları	-	3	3
Özel bankalar	-	7	8
Yabancı bankalar	-	3	3
Toplam	**51**	**73**	**55**

Kaynak: http://www.tbb.org.tr/turkce/diger_bilgiler/bankasubeper.xls verilerine dayanılarak tarafımızca düzenlenmiştir.

Banka sayısı 1980 yılına kadar gerilemiş, 1980 yılından sonra hızla artmıştır. Banka sayısının en yüksek olduğu dönem ortalama 69 banka ile 1991-1997 dönemi olmuş, banka sayısının en düşük olduğu 1971-1980 döneminde ise sektörde ortalama 43 banka faaliyet göstermiştir. 1980 sonrasında ekonomik yapıda meydana gelen değişim, mali sistemdeki büyüme ve derinleşme ve 1985 yılında çıkarılan Bankalar

Kanunu ile sektöre banka girişi ile ilgili bazı önemli engellerin kaldırılmış olması 1986-1997 döneminde banka sayısının önemli miktarda artmasına neden olmuştur. 2000'li yıllarda yaşanan mali krizle birlikte 2000 yılında 3, 2001 yılında 8 ve 2002 yılında 1 olmak üzer toplam 12 banka Fona alınarak birleştirme ve tasfiye işlemine tabi tutulmuştur.

1.3. İstihdam ve Niteliği Açısından Sektördeki Gelişmeler

1990 yılında bankacılık sektöründe istihdam edilen personel sayısı 154.089 iken, bu rakam sisteme yeni bankaların girmesi ve şube sayılarının artması ile 1998 yılında 166.492'ye yükselmiştir. 2000'li yıllarda yaşanan bankacılık krizi ve birçok bankanın Fona devredilerek kapatılması ve birleştirilmesi ile 2003 yılı sonunda istihdam da daralarak 123.243 olmuştur. İstihdam edilen personel açısından, kamu bankaları ile özel bankalar 1998 yılına kadar yaklaşık aynı seviyede iken, bu yıllardan sonra kamu bankalarında yeniden yapılandırmaya bağlı olarak istihdam edilen personel sayısı yarı yarıya azalmıştır.

Tablo-7: Bankalarda Çalışan Personel Sayısı

	1990	1998	2003
Sektör Toplamı	**154.089**	**166.492**	**123.243**
Kamu bankaları	80.825	71.072	37.994
Özel bankalar	68.145	86.066	70.613
Fondaki bankalar	-		4.518
Yabancı bankalar	3.012	4.051	5.481
Diğer*	2.107	5.303	4.637

Kaynak: http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/haziran2001/banka/Personel%20Bilgileri.xls verilerine dayanılarak tarafımızca düzenlenmiştir.

*Mevduat kabul etmeyen bankalar, özel finans kurumları ve yatırım bankaları

Bankacılık sektöründe istihdam edilen personelin eğitim seviyelerine bakıldığında ise, ilkögretim mezunu personel sayısının 2003 yılı sonunda toplam içinde % 1.7 düzeyinde bulunduğunu görebiliriz. Yine 2003 yılsonu itibariyle, orta öğretim mezunlarının toplam içindeki oranı % 38.7, yüksek öğretim mezunlarının oranı ise % 57'dir. Yüksek lisans ve doktora yapmış personelin oranı ise % 2.6'dır.

Bankacılık sektöründe 2003 yılsonu itibariyle çalışan 123.243 kişinin, % 55'ine tekabül eden 67.902 kişisi erkek, % 45'ine tekabül eden 55.341 kişisi ise kadınlardan oluşmaktadır.

2. BANKALARDA PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMALARI VE ARAŞTIRMASI

2.1. Araştırma Konusu

Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların performans değerleme uygulamalarının nedenleri, kimler tarafından ne şekilde yapıldığı, hangi kriterlerin uygulandığı araştırmanın konusunu teşkil etmektedir.

2.2. Araştırma Amacı

İnsan kaynağının işletmeler açısından daha etkin, verimli ve yararlı kullanılması, işgücü açısından ise mutlu ve iş tatminine sahip olması için değerlendirmelere ihtiyaç vardır. Performans değerlemeleri ile çalışanın iş ortamındaki çalışma ve çabaları gözden geçirilerek başarısı belirlenmeye çalışılır. Tüm bu süreçte kullanılan performans değerleme yöntemlerinden en uygun olanının seçilmesi, ulaşılacak sağlıklı sonuçlar bakımından önemlidir. Araştırmanın amacı, bankalarda performans değerleme konusuna verilen önemi, kullanılan yöntemi ve değerleme sonucunda elde edilen bulguların nasıl kullanıldığını ortaya koymaktadır.

2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmamızda, 2003 yıl sonu itibariyle Türkiye'de faaliyet gösteren 55 banka içinden 10 tanesi incelenmiştir. Bu araştırma kapsamındaki bankalar, çalşımanın önceki bölümlerinde de belirtilen ve 2003 yılsonu itibariyle 41 adet bulunan ticaret bankaları statüsündeki mevduat kabul eden, şube ağı olan ve çok sayıda elaman çalıştıran bankalardan oluşmaktadır. İncelediğimiz 10 kurum arasında, yabancı sermayeli bir banka, bir kamu bankası ve bir özel finans kurumu da bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında incelediğimiz bankalarda, şube personeli, genel müdürlük personeli ve insan kaynakları personeli ile görüşmeler yapılmış kendilerinden performans değerleme formu ve değerleme hakkında bilgiler alınmıştır. Görüşme kapsamındaki tüm bankalarda, personel politikalarının belirlenmesi, performans değerleme çalışma ve formlarının insan kaynakları birimince yürütüldüğü tespit edilmiştir. Araştırmamızda, performans değerleme çalışmalarında kullanılan başarı kriterleri ve başarılı performans için bankaların hangi özelliklere dikkat ettikleri incelenmiştir. İncelediğimiz bankaların, isimlerinin verilmemesi şartıyla bilgi ve belgeler alındığından burada bu bankların isimleri belirtilmemiştir.

Performans değerlemenin en önemli aşaması, standartların saptanması aşamasıdır. Değerlemede, kişisel özellikler mi, mesleki özellikler mi, yönetsel özellikler mi yada işte elde edilen sonuçlar mı kullanılacaktır.

Bankanın karlılığı ve iş hacmi gibi veriler kriter olarak alınabilir. Şubeler için performans ölçüsü, şubenin, bankanın toplam karına katkısı, mevduat ve kredi rakamları başarı ölçütü olarak değerlendirilebilir. Fakat, belirtilen bu kriterler kuruluşun performansıdır. Performans değerleme daha çok kişilerle ilgilidir.

Araştırmamızda, farklı 10 finans kuruluşundan alınan personel performans değerleme formları incelenmiş ve değerlemede hangi kriterleri gözönünde bulundurdukları başarı yada başarısızlık ölçütlerinin ne olduğu sorusu irdelenmiştir. Ayrıca, bu başarı ya da başarısızlık sonucuna göre kuruluşların personel hakkında nasıl bir eylem planı uyguladıklarıda araştırmamız kapsamındadır.

2.4. Araştırmanın Sonuçları

Araştırma kapsamına alınan bankalardan alınan performans değerleme formlarında, personelin aşağıdaki tabloda belirtilen sorularla değerlendirildiği tespit edilmiştir. Bankaların, insan kaynakları yönetiminde, değerlemede alınan sonuçlara göre personel hakkında eylem planı hazırladıkları görülmüştür. Aşağıda, tablo 8/A, 8/B ve 8/C'de bankaların isimleri verilmeden hangi kriterin hangi bankada bulunduğu işaretlenmiştir. Tabloda benzer özelliklere sahip, kişisel, yönetsel ve amaçsal kriterler arka arkaya sıralanmıştır.

TABLO: 8 / A

BANKALARDA PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMASINDA KULLANILAN KRİTERLER

DEĞERLEME KRİTERLERİ	A BANKASI	B BANKASI	C BANKASI	D BANKASI	E BANKASI	F BANKASI	G BANKASI	H BANKASI	I BANKASI	J BANKASI	TOPLAM
KİŞİSEL ÖZELLİKLER											
Görünüşü	X	X	X		X		X		X	X	7
Nezaketi		X			X						2
Ahlakı			X								1
Çalışkanlık	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Beşeri İlişkileri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Açık Fikirlilik	X			X							2
Devam Durumu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Anlama ve Kavrama Yeteneği							X	X	X	X	4
Kendisini Geliştirme Yeteneği				X	X	X	X	X	X	X	7
Tecrübe	X	X			X				X	X	5
Öğrenim Durumu	X	X			X			X	X	X	6
İş Düzeni	X	X	X		X			X		X	6
İşe Bağlılık	X	X			X			X		X	5
Kurallara Uyma	X	X	X		X	X	X	X	X	X	9
Hata Yapma Durumu	X			X				X			3
İş Zamanını Değerlendirme		X	X	X						X	4
Grup Çalışması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Sorumluluk Alma	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9
Başarı Durumu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Banka Kural ve Politikalarını Bilme ve Uygulama	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
											130

TABLO: 8 / B

DEĞERLEME KRİTERLERİ	A BANKASI	B BANKASI	C BANKASI	D BANKASI	E BANKASI	F BANKASI	G BANKASI	H BANKASI	I BANKASI	J BANKASI	TOPLAM
YÖNETSEL ÖZELLİKLER											
Temsil Yeteneği			X		X		X	X	X	X	6
Karar Verme			X					X	X	X	4
Liderlik			X		X	X	X				4
İnandırma Gücü			X								1
Koordinasyon		X	X				X		X		4
İş Bölümü	X	X	X		X	X	X	X	X	X	9
Planlama		X	X		X	X	X	X			6
Organizasyon		X	X				X				3
Kontrol			X		X	X	X	X	X		6
İnsiyatif Kullanma			X		X	X	X	X			5
Tarafsızlık					X	X	X				3
Yetiştirme		X	X	X	X	X	X		X		7
Motivasyon								X			1
Çevre Kültürüne ve Bilincine Sahip Olma						X					1
Bütünü Görebilme						X					1
Maliyetlere Duyarlılık				X							1
											62

TABLO: 8 / C

DEĞERLEME KRİTERLERİ	A BANKASI	B BANKASI	C BANKASI	D BANKASI	E BANKASI	F BANKASI	G BANKASI	H BANKASI	I BANKASI	J BANKASI	TOPLAM
AMAÇSAL ÖZELLİKLER											
Verilen Hedef Rakamlara Ulaşma Düzeyi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	**10**
TOPLAM	**17**	**21**	**24**	**14**	**24**	**19**	**22**	**22**	**20**	**19**	**202**

Tablo 8/A, 8/B ve 8/C'de de görüleceği üzere, sektörde 37 farklı değerleme kriteri kullanılmaktadır. Bütün kriterlerin bankaların hepsi tarafından kullanılmadığı, kullanılan kriter sayısının 14 ile 24 arasında değiştiği görülmektedir. İncelemeye çalıştığımız bankalardan bir banka 14, bir banka 17, bir banka 20 kriter ve bir bankada 21 kriter kullanmasına karşılık iki banka 19, iki banka 22 ve iki banka da 24 kriter kullanmaktadır. Kriterlerin kullanım oranlarına göre dağılımı ise aşağıda tablo 9'da gösterilmektedir. Araştırmamızda, bankaların çoğunlukla performans değerlemede, çalışanların kişisel, yönetsel ve amaçsal özelliklerine baktıkları anlaşılmıştır. Amaçsal kriter tek olmakla birlikte nihai belirleyici kriter konumundadır.

Tablo-9: Değerleme Kriterlerinin Oran Olarak Kullanımı

Değerleme Kriterleri	Kullanım Oranı (%)
Çalışkanlık Beşeri İlişkiler Devam Durumu Grup Çalışması Başarı Durumu Banka Kur. ve Pol.Bilme ve Uyg. Verilen Hed. Rak. Ulaşma Düzeyi	100
Kurallara Uyma Sorumluluk Alma İş Bölümü	90
Görünüşü Kendisini Geliştirme Yeteneği Yetiştirme	70
Öğrenim Durumu İş Düzeni Temsil Yeteneği Planlama Kontrol	60
Tecrübe İşe Bağlılık İnsiyatif Kullanma	50

Anlama ve Kavrama Yeteneği İş Zamanını Değerlendirme Karar Verme Liderlik Koordinasyon	40
Hata Yapma Durumu Organizasyon Tarafsızlık	30
Nezaketi Açık Fikirlilik	20
Ahlakı İnandırma Gücü Motivasyon Çev. Kült. ve Bilin. Sahip Olma Bütünü Görebilme Maliyetlere Duyarlılık	10

Yukarıdaki tabloda, incelemiz kapsamındaki 10 bankada kullanılan kriterler ve bankalarca kullanım oranları görülmektedir. Çalışkanlık, beşeri ilişkiler, devam durumu, grup çalışması, başarı durumu, banka kural ve politikalarının bilme uygulama ile verilen hedef rakamlara ulaşma düzeyi kriterlerinin bankaların tamamı tarafından, kurallara uyma, sorumluluk alma ve işbölümü kriterlerinin ise bankaların % 90'ı tarafından kullanıldığı tespit edilmiştir. Bankaların, görünüş, kendisini geliştirme yeteneği ve yetiştirme kriterlerinin % 70'i, öğrenim durumu, iş düzeni, temsil yeteneği, planlama ve kontrol kriterlerinin % 60'ı, tecrübe, işe bağlılık ve insiyatif kullanma kriterlerinin ise % 50'si tarafından kullanıldığı görülmüştür. Hata yapma durumu, organizasyon ve tarafsızlık kriterlerinin % 30, nezaketi ve açık fikirlilik kriterinin ise bankalarca %20'si tarafından kullanılmaktadır. Bankaların performans değerlemede en az kullandığı kriterler ise, ahlakı, inandırma gücü, motivasyon, çevre kültürüne ve bilincine sahip olma, bütünü görebilme ve maliyetlere duyarlılıktır.

Bankaların, performans değerleme uygulamasını benimseyen, uygulayan ve gelişmesi için çalışma yapan, değerleme kriterlerini objektif temellere dayandıran ve performans değerleme sonuçlarını önemli kararlarla bağlantılandıran kurumlar

olduğu görülmüştür. Sistemde önemli bir eksiklik göze çarpmadığı söylenebilir. Planlandığı şekilde uygulanması halinde başarı ihtimalinin yüksek olacağı söylenebilir. Bankaların insan kaynakları yöneticileri ve diğer çalışanları ile yaptığımız görüşmelerde, tüm personelin performans değerleme olayını çok ciddiye aldıkları, bankaların değerleme yapmadan önce tüm değerleme kriterlerini belirledikleri, üzerinde çalışmalar yaptıkları, bazı bankaların dışarıdan konu hakkında danışmanlık hizmeti aldıkları tespit edilmiştir. Tüm bankalarımızın değerleme yapılmadan önce değerlemenin amacı, yapılma şekilleri, kimlerin değerlemeye alınacağı ve değerlendirme dönemi, hangi personel için hangi formun kullanılacağı, değerlemenin sonucu ve getirileri kriterlerini belirledikleri görülmüştür.

Bankaların performans değerleme amaçlarının;

- Personelin iş başındaki performansını ölçmek ve geleceğe dönük yönlendirmeleri yapmak,

- Personelin performansı ile ilgili olarak amirinden bilgi almasını sağlamak,

- Her personelin görevleri ile yerine getirmesi beklenen hususları açıklığa kavuşturmak,

- Çalışanların niteliklerini, eğitim ihtiyaçlarını ve potansiyellerini belirlemek,

olduğu tespit edilmiştir.

Performans değerleme, araştırma kapsamımızdaki tüm bankalarda hatta araştırmamız dışında kalan bankalarda da uygulanmaktadır. Araştırmaya konu olan bankalarda değerleme, banka içindeki şube yöneticileri, birim yöneticileri, güvenlik görevlileri ve sekreter dahil tüm ünvan ve görevli personeli kapsamaktadır. Buna göre değerlenenler, kurum politikalarına uygun olarak üstlerinden performansları hakkında düzenli olarak bilgi almaktadırlar. Yönetici pozisyonundakiler, tam gün çalışan personel ve 3 ayını dolduran geçici personele yılda iki defa, sonuçların terfileri özellikle ikramiye ve zam dönemini etkileyecek bir zamanlama ile değerleme yapıldığı görülmüştür. Bir bankanın ise önümüzdeki dönemlerden itibaren yılda bir kez performans değerleme sistemine geçeceği bilgisi alınmıştır.

Bankalar değerlendiren ve değerlendirilen bütün personele sorumluluklar yüklemiş ve bunu kurallara bağlamıştır. Değerlendirenin sorumluluğu, hazırlanan formlar üzerinden astların değerlendirmesini yapmak, değerlendirmeye tabi personelin performans değerleme sürecini tanımasını ve performans kriterlerini bilmesini sağlamaktır. Değerlendirilenin sorumluluğu ise, kendisini değerleyen amirinin, performansı ile ilgili görüşlerini, eleştiri ve yorumlarını anlamak, zayıf olduğu konularda üst amiri ile işbirliği içinde olmak, performans değerleme formunun gizlilik özelliği taşıdığını göz önünde bulundurarak, burada yer alan bilgileri üçüncü kişilere vermemektir.

Performans incelemesi genellikle iki aşamada gerçekleştirilmektedir. Birincisi, ast-üst arasındaki sürekli sözlü iletişim, ikincisi ise, performans değerleme formunun doldurulmasıdır. Ast-üst arasındaki toplantıyla amaçlanan görüşme ve karşılıklı etkileşim yolları ile her kademedeki personelin görevlerini, beklenen sonuçları ve ulaşılan sonuçları daha iyi anlamasıdır. Bu yollarla gerçekleştirilen iletişim, personeli motive etmenin, mevcut performans seviyesini korumanın veya iyileştirmenin en iyi yoludur. Değerlendirme formunda değerleyen, astın, eğitim ve gelişme ihtiyacını belirler ve önerir.

Değerleme formları, hem personelin performansındaki gelişmelerini izleyen hem de onları değerlendiren ve genelde yılda iki kez hazırlanan raporlar niteliğindedir. Bu formlarda, bir yandan inceleme dönemi içerisinde olanlar hakkında bilgi verilirken, öte yandan personelle ilgili ileriye dönük beklentiler ve hedefler belirlenmektedir. Personelin istihdamı, eğitimi, gelişimi, ücreti ve planlaması bu formlardan elde edilen veriler dikkate alınarak düzenlenmektedir.

Bu çalışmanın teorik bölümünde de açıklandığı üzere, yedi farklı performans değerleme yöntemi bulunmaktadır. İncelememize konu olan 10 bankada genellikle, davranış değerleme, grafik değerleme ve amaçlara göre yönetim yöntemlerinin birlikte kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu yöntemlerle değerlendirici, çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktılarına göre değerleme yapmaktadır. Amaçlara göre yönetim yönteminin, incelediğimiz 10 bankada da bulunan amaçsal kriterlerle de bağlantılı olarak tüm bankalarda kullanıldığı görülmüştür.

Performans değerleme formlarında, her bir faktör genellikle beş seviye üzerinden değerlendirilmiştir. Bu seviyeler ve bankadaki tarifleri ise aşağıdaki gibidir:

- Çok Üstün Başarı Düzeyi: Bu performans seviyesi, normalde beklenen performansın önemli oranda ve tutarlı olarak ötesine işaret etmektedir. Bu seviye, ancak nitelik ve nicelik bakımından o görev pozisyondan beklenenler aşıldığı zaman seçilir. Örneğin, işlerin her zaman öngörülen zamandan önce tamamlanması, yapılan işin kalite ve miktarının çalıştığı bölüme oranla fevkalade olması, bankanın koşullarına kayda değer gelişmelere yol açan katkılarda bulunması, kişinin sistematik olarak bankanın ihtiyaçlarını belirlemesi ve önemli sorunlara yaratıcı çözümler getirmesi, mali ve insan kaynaklarını diğer personele örnek teşkil edecek bir başarı ile kullanması özetle kişinin performansını çalıştığı grup içerisinde mükemmeliyete örnek teşkil etmesidir.

- Üstün Başarı Düzeyi: Bu performans seviyesi, iş için gerekli olan ustalık seviyesinin kayda değer oranda ötesinde gösterilen performans seviyesidir. Astın performansı genellikle yaptığı iş için gerekli olan ve konmuş olan kriterlerin üzerindedir. Örneğin, personel her zaman işleri öngörülen zamanda ve maliyet içinde tamamlar, zaman zaman tasarruf da eder, bağımsız olarak başarıyla çalışabilir, performansı çalıştığı grubun ilerlemesini sağlar.

- Yeterli Başarı Düzeyi: Bu performans seviyesi tatmin edici beceri ve kabiliyet seviyesini ifade etmektedir. Amirin saptadığı beklentiler ve kriterlere çok belirgin istisna durumlar hariç ulaşılmıştır hatta bazen fazlası gerçekleştirilmiştir. Örneğin, personelin işini hep zamanında ve istenilen nitelikte tamamlaması, hedeflere uygun faaliyette bulunması, çalıştığı birimin görevlerini tam olarak bilmesi bu düzeyin detaylarıdır.

- Yeterli Olmayan Başarı Düzeyi: Bu seviye, görevin gereklerinin genelde tam yerine getirilmediği, zaman zaman aksamaların olduğu bir performansı ifade etmektedir. Personelin beklenen seviyeye ulaşması için yönlendirme, gözetim ve eğitime ihtiyacı vardır.

- Yetersiz Çalışma Düzeyi: Bu seviyede, personel temel görevlerinden birini ya da daha fazlasını yerine getirmemektedir. Yaptığı işin kalitesi ve miktarı kabul edilebilir seviyenin altındadır, işler verilen sürede tamamlayamamaktadır, işi anlamakta zorlanmaktadır, gelişmek için gerekli çabayı göstermemektedir, diğer personelle ilişkisi zayıftır.

Bankaların insan kaynakları yetkililerince yapılan görüşmede, değerleme sırasında bazı hataların yapıldığı belirtilmiştir. Performans seviyelerini belirleyen standartlardan 'çok üstün başarı düzeyi'nin son derece nadir olarak kullanılması, 'üstün başarı düzeyi'nin belli bir seviyeyi aşmaması gerektiği ifade edilmiştir. Yetkililer, 'üstün başarı düzeyi'nin performans değerleme sürecinde genellikle yanlış kullanıldığını, 'yeterli başarı düzeyi'ne yerleştirilecek kişilerin bu kategoriye alınarak hata yapıldığını belirtmişlerdir. Yeterli başarı düzeyinin, bankalarda hedeflenen ve arzu edilen başarı düzeyi olduğu, bankaların personelden beklentisinin yerine getirildiği, standart ve hedeflere ulaşılan seviyenin bu seviye olduğu yönünde tavsiyeleri bulunmaktadır. Ayrıca, durum son derece açık iken, 'yetersiz çalışma düzeyi'ni kullanmama gibi bir eğiliminde olduğu anlaşılmıştır. Böyle bir sonucun sebep olacağı, bulunan pozisyondan geri gitme yani ünvan indirimi veya yetersizlik nedeniyle işten el çektirme yani iş akdinin feshi gibi olumsuz sonuçlar nedeniyle değerleyiciler, adil ve gerçeklikten uzak bir performans belirleme durumunun sorumluluğunu yüklenmektedirler. Biz buna performans değerleme hatalarından 'belirli derecelere yönelme' hatası da diyebiliriz. Personel için performans incelemesi ve değerlendirilmesi, çaba ve fedakarlık gerektiren bir iştir. Bu süreç zaman zaman strese ve zaman kaybına yol açtığı için değerlendiren durumundaki yöneticilerin bu görevi ancak mecbur kaldıklarında veya zaman sınırlaması konduğunda yapma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Bankalarda performans değerleme, tam gün çalışan ve genellikle 3 aydan fazla çalışmış personel için yapılmaktadır. Bunun dışında, banka dışında eğitime gönderilmiş, askerlik, doğum, hastalık gibi herhangi bir nedenle izinli olanlar ve emeklilik gibi nedenlerle kurumdan ayrılacağını beyan edenler için ara değerleme raporu düzenlendiği görülmüştür. Bu raporda, neden ara değerleme raporu düzenlendiği belirtilerek ölçülebilir hedefler konusunda (amaçlara göre yönetim) kişi

kritik edilmektedir. Ayrıca, bankanın bir birimden başka birimine atanan personeli için de ara personel raporu düzenlenmektedir.

İncelediğimiz kurumlarda performans değerleme sonucunda sonuçların, genelde aşağıdaki amaçlar için kullanıldığı tespit edilmiştir:

- Eğitim ve Geliştirme: Değerleme formu, personelin şimdiki ve atanacakları pozisyonda ihtiyaç duyacağı veya arzu ettiği eğitimler hakkında yöneticilerin tavsiyelerini içerir. Bu tavsiyelerden, ilgili kişinin eğitimi hakkında bir karar verileceği zaman yararlanılır. Bu nedenle formdaki açıklamaların kişinin hangi eğitimlere katılması gerektiği, hangi tür eğitime öncelik verilmesi gerektiğini ve eğitimin ne zaman verilmesi gerektiğini gösterecek kadar açık olması gerekir.

- İnsan Kaynakları Planlaması: Hazırlanan bu formlar, insan kaynakları planlamasında ileriye dönük olarak çeşitli pozisyonlara getirilebilecek kişileri belirleme imkanı tanır. Bu planlama işlemi personelin şu anki performansını, ileriye yönelik mevcut potansiyelini ve kariyer beklentilerini göz önüne alarak düzenleyip, ileride, hangi alanlarda daha çok nitelikli elamana sahip olacaklarını belirler ve personeli potansiyeline ve beklentilerine göre yönlendirir. Terfilerin sınavla olması halinde ise, performans puanı yüksek olan personel banka içi eğitim programlarına öncelikli olarak çağrılmakta ve yükselme sınavlarına hazırlanmalarına yardımcı olunmaktadır.

- Parasal Konular: Bazı çalışanlar performans zammı ve başarı primi alırlar. Bu kişilerin ne seviyede zam veya prim alacakları, belli bir inceleme dönemindeki performans seviyelerine bağlıdır. Bu bağlamda, raporu hazırlayan personel yani değerleyici, değerlenene verilecek parasal ödülü doğrudan belirleyen unsur olmaktadır.

- Yerleştirme Planlaması: Banka içinde bir pozisyon boşaldığı takdirde, bu boşluğu doldurabilecek adayların önceden belirlenmesini sağlar. Çoğunlukla üst kademedeki yöneticilere uygulanır.

- Yeni Personelin Denenmesi: Kurumda yeni çalışmaya başlayan personel için üç aylık deneme sürecinden sonra değerleme formu düzenlenmektedir. Eğer personel 'yeterli başarı düzeyi' veya daha üst seviyede ise personel bulunduğu

kadroda devam etmektedir. Bu seviyeye ulaşamamışsa deneme süresinin sonunda iş akdinin sona erdirilmesi için bir araç olarak kullanılabilmektedir.

Performans değerleme formları, her bir personelin dosyasında saklanmaktadır. Formların saklanmasındaki amaç, ilgili personele verilen görevlerin yapısı ve amaçları ile yıllar itibariyle ulaştığı performans seviyesini gözlemlemektir. Değerleme formları gizlilik özelliği taşıyan bir evrak olması nedeniyle sadece insan kaynakları personeli bu raporları görme yetkisine sahiptir. Bunun dışında, yöneticilerde, yönetimlerinde bulunan personelin raporlarına ulaşma hakkına sahip olmaktadırlar.

Performans değerleme formlarında hedeflerden, kişinin gelişimi ile ilgi değerlendirmelere amiri yada değerlendiricisinin görüşlerine kadar farklı bölümler bulunmaktadır. Kullanılan değerleme formlarındaki bölümler ve içerikleri aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir.

1 – Hedeflerin Saptanması Bölümü: Geçmiş inceleme dönemi içi belirlenen hedeflerin açık, anlaşılır, az fakat öz ve ölçülebilir şekilde tanımlanmış olması gerekmektedir. Yönetici, geçmiş inceleme dönemine ait hedefleri incelendikten sonra varılan sonuçların gerçekçi ve nihayi sonuçlar olduğundan emin olmalı ve bunlardan hangilerine ne şekilde ulaştığını tanımlanabilir ifadelerle belirtmelidir.

2 – Problemlerin Belirlenmesi ve Çözümler Bölümü: Geçmiş inceleme dönemi içerisinde karşılaşılan güçlükler açık ve anlaşılır bir dille ifade edilmelidir.

3 – Döneme Ait Değerlendirme Bölümü: İlgili personele verilecek derece belirlenir (1'den 5'e kadar). Bu bölüm önce yönetici tarafından doldurulmakta daha sonra üzerinden geçmek ve geliştirmek üzere ilgili personelle birlikte incelenmelidir.

4 – Puanlama Bölümü: Belirlene kriterlere uygun olarak puanlama yapılır.

5 – Genel Başarı Değerlendirilmesi Bölümü

6 – Terfiye İlişkin Bölüm: Personel hakkında yapılmış olan değerlendirmeler dikkate alınarak kişinin bir üst görev için ne kadar hazır olduğu değerlendirilir.

7 – Personelin Yetersizlikleriyle İlgili Bölüm: Değerlendiren, değerlendirdiği kişinin başarısını artırması için geliştirmesi gerektiğine inandığı zayıf yönlerini bu bölümde belirtir.

8 – Personele İlişkin Tavsiyeler Bölümü: Değerlendirilen kişinin gelişmesi gereken yönlerinin nasıl geliştirileceği bir plan dahilinde bu bölümde belirtilir.

9 – Değerlendiricinin Kanaatleri Bölümü: Bu bölümde değerlendirenin, değerlendirme formunun diğer kısımlarından ayrı olarak özellikle belirtmek istediği görüşler ile kişinin bulunduğu görev pozisyonu dışında başarılı olacağına inandığı görev pozisyonu varsa belirtilir.

10 – Üst Amir Kanaatleri Bölümü: Değerlendirmelerde tarafsız, objektif bir değerlendirmeye azami ölçüde ulaşabilmek için değerlendirenin bir üst amiri de görüşlerini bu bölümde belirtir.

11 – Personelin Şahsi Görüşleri Bölümü: Değerlendirilen personel kendisinin değerlendirmesi ile ilgili görüşlerini varsa katılmadığı noktaları bu bölümde belirtir.

Değerleme formlarının doldurulmasından sonra içeriği hakkında tartışma yapılmaktadır. Değerlendirme sonunda, değerlendirilen bir sürprizle karşılaşmamalıdır. Formlar hem performans konusunda varılan noktaları hem de değerlendiren ile değerlendirilen arasında geçenleri yansıtmalıdır. Görüşmeye hazırlanırken değerlendirenin, kişinin performansı, başardıkları ve başarısızlığa uğradıkları konular hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Değerlendiren sorunlara, değerlendirilen açısından da bakmalıdır. Görüşmeler, genellikle gizlilik ilkesi nedeniyle kapalı bir mekanda ve kesilmeden yapılmalıdır. Bankalarda uygulanan performans değerleme sistemleri açık sistemlerdir. Görüşme tamamlandıktan sonra değerlendirilen personelin formu imzalaması gerekmektedir. Değerlemesi yapılan kişinin imzasını taşımayan formlar, ilgili birime tekrar iade edilmekte ve imzalatılması istenmektedir. Formlarda değerlendirilen personelin görüşlerini yazması için bir alan da bulunmaktadır. Kişinin performans puanına itiraz etmesi durumunda insan kaynakları birimi devreye girmekte ve fikir ayrılığının nedenlerini inceleyerek gerekli önlemleri almaktadır.

Performans, ancak kişi bulunduğu pozisyonun temel gerekliliklerinden bir veya daha fazlasını yerine getiremiyorsa yetersiz çalışma olarak değerlendirilir. Bu performans seviyesinin olası göstergeleri; yapılan işin kalitesinin düşük olması veya miktarının kabul edilebilir seviyenin altında olması, alınan sonuçların uygun ve yeterli olmaması kendini geliştirmek için yeterince gayret göstermemesi, diğer personel ile olan iş ilişkilerinin ciddi yakınmalara yol açabilecek kadar zayıf olması olarak ifade edilebilir. Bir personelin performansının yetersiz olduğu anlaşıldıktan sonra genellikle uygulanan yöntem, personelin, bankanın başka bir biriminde görevlendirilmesi şeklinde olmaktadır. Bu yöntemle kişiye, yeni bir yönetici, yeni iş arkadaşları ve yeni ortam sağlanmaktadır. İlgili, yeni yerinde de uyumsuzluk ve düşük performans gösterirse işten çıkarma uygulanmaktadır.

Tüm işler için standart bir performans değerleme formu kullanmanın yarar sağlamayacağı bilinci ile, yönetici, ara yönetici, memur ve idari personel için farklı değerleme formları kullanılmaktadır. Herbir formda kullanılmakta olan puan hesaplama yöntemleri aynı olmakla birlikte değerleme kriterleri farklılık göstermektedir. Yönetici pozisyonudaki kişiler için daha fazla değerleme kriteri bulunurken, memur ve idari personel için daha az kriter bulunmaktadır. Tablo 8/A, 8/B ve 8/C'de detayları belirtilen kriterlerden, kişisel özellikler adı altındaki görünüş, nezaket, çalışkanlık, başarı durumu, eğitimi, ekip çalışması, beşeri ilişkileri ve kendini geliştirme durumu gibi kriterler tüm değerleme formlarında bulunmaktadır. İkinci grupta bulunan yönetsel kriterler ise, karar verme, temsil yeteneği, işbölümü, kontrol, yetiştirme, insiyatif kullanma ve tarafsızlık gibi daha çok yöneticide bulunması gereken özellikleri içermektedir. Amaçsal kriterler özelliği olan bir kriter grubu olup, mevduat, kredi, dış işlemler rakamları gibi spesifik kriterdir. Her birimin çalışanları ile bölüm yöneticileri bu kriterlerle değerlenmektedir. Değerleme kirterleri, Genel Müdürlük ve şube yöneticilerinin buluştuğu toplantılarda tartışılmakta ve üzerinde fikir birliğine varılmaktadır.

Bankaların kullandığı performans değerleme formlarında, personelin başarısı genellikle, kişisel, yönetsel ve amaçsal kriterlerle değerlendirilmektedir. Kişisel özellikler ile personelin işlerinden bağımsız olarak alışkanlıkları ve yaşam tarzları incelenmektedir. Hizmetler sektörü içinde yer alan bankacılıkta insan unsuru kritik

öneme sahiptir. Sürekli insanlarla temas kurulması onlara müşteri memnuniyeti doğrultusunda iyi hizmet verilmesi gerekmektedir. Bu kriterler içinde görünüş, çalışkanlık, personelin işe devam durumu, kişinin beşeri ilişkileri, ekip çalışmasına yatkınlığı, başarı durumu, kurum politikalarını bilmesi ve uygulaması gibi kriterler ön planda olup, bankaların bu kriterler içinde en çok devam durumu ve beşeri ilişkiler kavramına önem verdikleri görülmüştür.

Kişisel özellikler grubunda yer alan kriterlerin detayları ana hatlarıyla aşağıdaki gibidir:

- **Görünüş ve nezaketi:** Dış görünüş ve giyimine özen göstermek, banka içinde ve dışında kurum kültürüne uygun hareket etmek, iş arkadaşlarına ve müşterilere saygılı, nazik, arkadaşca, güleryüzlü davranmak, her an yardımcı olmaya hazır bir tutum sergilemek.

- **Ahlakı:** En yüksek ahlaki ve mesleki standartları sergileyerek karşısındakilerle güvene dayalı ilişkiler geliştirmek, sözleri ve düşünceleri ile tutarlı davranışlar sergilemek, verdiği sözleri tutmak ve üstlendiği görevleri zamanında yerine getirmek.

- **Sır saklamak:** Banka ve müşteri bilgilerinin gizliliğini gözetmek ve diğer çalışanlara örnek olmak.

- **Çalışkanlık:** İşini heycanla yapmak, işine uygun tempoda çalışmak, enerjik olmak, çalışmaktan yorulmamak, işten kaçmamak.

- **Beşeri ilişkileri:** Başkalarıyla etkili iletişim kurma, başkalarını dinleme, onların ihtiyaç ve düşüncelerine saygı gösterme, insani değerlere duyarlı esnek olma, değişik kültür ya da yaşam tarzından kişilerle iletişim kurabilme ve farklı anlayışlara saygı duyma.

- **Açık fikirlilik ve devam durumu:** Düşünce ve fikirlerini başkalarını rencide etmeden açıklamak, amirini iş ile ilgili tüm önemli gelişmeler konusunda bilgilendirmek, kötü haberleri de iyi haberleri de paylaşmak, işyeri kurallarına göre çalışma saatlerine uymak.

- **Anlama ve kavrama ile kendini geliştirme yeteneği:** Kendini geliştirme çabası içinde olmak, çok yönlü merak duygusu ile bilmediği konuları araştırma, çeşitli yayınları izleme, bilgi kaynaklarına ulaşma, eğitim programlarına katılma, böylece mesleki ve kişisel gelişimini sürekli kılmak.

- **Tecrübe ve öğrenim durumu:** Bugüne kadar çalıştığı kurumlar ve pozisyonları, bitirdiği okullar ve aldığı diğer eğitimler.

- **İş düzeni ve işe bağlılık:** Görevin yürütülmesi ve sorunların çözülmesinde gereği kadar süre ayırarak zamanı etkin kullanmak, doğru zamanlama yapmak, yapacağı işleri önem ve derecelerine göre sıraya koymak, kurum kültürünü benimsemek.

- **Kurallara uyma:** İşyerinde mevcut kural, prosedür ve yönetmeliklere, maliyet-yarar bilincine uygun davranmak.

- **Hata yapma durumu:** Çalışırken dikkatini toplayabilme, dış etkilerin konsantrasyonunu bozmasına izin vermeme ve hatasız çalışabilme.

- **İş zamanını değerlendirme:** İşine uygun tempoda çalışmak, planlı çalışarak süreli ve süresiz işleri zamanında bitirmek.

- **Grup Çalışması:** Birlikte çalışmaya yatkın olmak, ekibin ortak hedeflerine ulaşması için diğer üyelerle işbirliği içinde çalışmak, ekibin bir parçası olmak, ekibin içinde ortak çalışma ortamını ve takım ruhunu süreklileştirecek davranış ve ilişki tarzına sahip olmak.

- **Sorumluluk almak:** Yapılması gerekli işlerin yürütülmesi sırasında sorumluluk alma ve istekliliği, gerektiğinde tek başına karar verebilmek, olaylara yön vermek.

- **Başarı durumu:** Yapılan tüm değerlendirmeler sonucunda kişinin iş başarının değerlendirilmesi.

- **İş ile uyum:** İşini heycanla yapmak ve işini sevmek, bilgi ve becerilerinin yaptığı iş ile uyumlu olması.

- **Banka kural ve politikalarını bilme ve uygulama:** İşyerinde mevcut kural, prosedür ve yönetmeliklere uygun olarak hareket etmek, bankacılık disiplinine sahip olmak.

Araştırmamızda bankaların, kişisel özelliklere ilgili toplam 20 kriter kullandıkları tespit edilmiştir. Personelin görünüşü % 70, kurallara uyma ve sorumluluk alma kriteri ise % 90 oranda inceleme kapsamımızda bankalarda değerleme kriteri olarak kullanılmaktadır. 'İş ile uyum' ve 'sır saklama' kriterleri incelemeye çalıştığımız hiç bir bankanın değerleme kriterleri arasında bulunmamaktadır. Bankaların tamamında kullanılan 'banka kural ve politikalarını bilme ve uygulama' kriterinin kullanılmayan bu kriterleri içerdiği anlaşılmıştır.

Formlarda, personelin değerlemesi için kullanılan diğer bir kriter grubu yönetsel faktörlerdir. Yönetsel faktörler ile personelin yönetim fonksiyonlarına bağlı olarak değerlemesi yapılmaktadır. Bu kriterler daha çok yönetici pozisyonundaki personel için önemlidir. Bu grupta 16 kriter bulunmaktadır. İncelediğimiz 10 bankanın % 90'ın da işbölümü, %70'in de yetiştirme, % 60'ın da ise temsil yeteneği, planlama ve kontrol kriterlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bir bankada, ek maliyete sebep olan gereksiz harcamalardan kaçınma, yaptığı işin maliyetinin birim bütçesi üzerindeki etkisinin farkında olma ve maliyetleri mümkün olduğunca azaltmaya çalışma içeriğindeki 'maliyete duyarlılık' kriteri kullanılmaktadır. Rekabetin yoğunlaştığı günümüzde bankaların ciddi şekilde maliyet azaltıcı ve gelir artırıcı çalışmaya yönelmeleri, maliyete duyarlılık kriterinin önümüzdeki dönemde diğer bankaların kriterleri arasında girme ihtimalini yükseltmektedir. Ayrıca, çok yeni bir kriter olarak bir bankada 'çevre kültürüne ve bilincine sahip olma' gibi son derece toplumsal bir kriter ile 'bütünü görebilme' şeklindeki diğer bir kriterin kullanılmış olması dikkat çekicidir.

Yönetsel özellikler grubunda yer alan kriterlerin detayları ana hatlarıyla aşağıdaki gibidir:

- **Temsil yeteneği:** Bankayı dış çevrede davranış ve kurum kültürü ile temsil edebilmek, üçüncü kişilerle şirket yararına iyi ilişkiler kurmak.

- **Karar verme:** Göreve ilişkin konularda karar verme ve öncelikleri saptama mantığı, eylem sonuçlarına bakıldığında varılan kararların doğruluğu, tutarlılığı.

- **Liderlik:** Kendisine bağlı elamanları hedefe ulaştırmak için yönlendirmek ve sonuçlarını izlemek, motive etmek, bankayı dış cevrede davranış ve kurum kültürü ile temsil edebilecek niteliklere sahip olmak.

- **İnandırma gücü:** Müşterilerin gereksinimlerini anlama ve karşılama yönünde çaba sarfetme, başkalarıyla iyi ilişkiler kurmak, sürekli bilgi vermek.

- **Koordinasyon:** İşlerin istenilen istenilen kalite ve seviyede tamamlanması sağlayacak öncelikleri saptayarak uygun eylem akışını tesis etmek.

- **İş bölümü:** Birlikte çalışmaya yatkın olmak, bilgi paylaşımına açık olmak, ekip oluşturma ve ekip üyelerinin aynı amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlayıcı sinerji oluşturmak.

- **Planlama ve organizasyon:** Yapacağı işleri önem ve önceliklerine göre sıraya koymak, her iş için ayıracağı zaman ve enerjiyi planlamak ve işlerini yaptığı plana göre sürdürmek.

- **Kontrol:** Görevin sorumluluğu içindeki işleri ve astları çalışma amaçları doğrultusunda izlemek, denetlemek, düzeltmek, yönlendirmek ve değişiklikler konusunda uyarmak.

- **İnsiyatif kullanma:** Durumsal davranma yeteneğine sahip olmak, esnek davranmak, yerinde, zamanında ve doğru olarak insiyatif ve yetki kullanmak.

- **Tarafsızlık:** Çalışanlar tümü arasında bilgi paylaşımını sağlamak, yetenek ve bilgileri doğrultusunda objektif olarak yönlendirmek.

- **Yetiştirme:** Astları ve çalışma arkadaşlarını veya tüm müşterileri bilgilendirme, yönlendirme, eğitme, düzeltme ve imkanlar çerçevesinde yardım etme.

- **Motivasyon:** Belirlenen amaçlara ulaşabilmek amacıyla kişinin kendisini ve bir grubu etkileyerek moralleri yüksek ve hedeflere ulaşmadaki istekliliği kuvvetli tutabilmek.

- **Çevre kültürüne ve bilincine sahip olma:** Kişinin içinde bulunduğu ortama ve bu ortamı paylaşan bireylere karşı saygılı ve duyarlı olmak, çevre kültürüne her boyutuyla sahip olmak.

- **Bütünü görebilme:** Olayları tek yönlü bakış açısı ve yaklaşım yerine, farklı yönleri ile değerlendirmek, durumların sorunların ve olayların tamamına bakmak.

- **Maliyetlere duyarlılık:** Ek maliyete sebep olan gereksiz harcamalardan kaçınma, yaptığı işin maliyetinin birim bütçesi üzerindeki etkisinin farkında olma ve maliyetleri mümkün olduğunca azaltmaya çalışmak.

Yukarıda açıklanan ve bankalarda kullanılan kişisel ve yönetsel özelliklerin hepsinin bütün bankalarda kullanılmadığı tespit edilmiştir. Bankaların yıllar içinde performans değerleme konusundaki gelişmeleri takip ettikleri, bu konuda zaman, emek ve kaynak harcadıkları kesindir. Her bir kriterin bütün bankalarda kullanılmama gerekçesi kriter detay içeriklerinin birbirine çok yakın olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, kişisel özelliklerden sır saklama ve işi ile uyum hiçbir bankada değerleme kriteri olarak kullanılmamaktadır. Bu kriterlerin kullanılmaması, bankaların bu özelliklere önem vermediğinden değil, bir diğer kriter olan banka kural ve politikalarını bilme ve uygulama özelliğinin bu özellikleri kapsıyor olmasındandır.

Amaçsal özelliklerde, personele kendisinden neler beklendiği, istenen şeylerin hangi standartlarda olması gerektiği açık, belirgin ve ölçülebilir olarak belirtilmektedir. Tabloda amaçsal özellikler bir kriter olarak incelenmiştir. Bankalar genellikle yıl sonlarında yeni yıl için spesifik hedefler vermekte ve dönemler itibariyle gerçekleşme durumlarını kontrol etmektedirler. Amaçsal hedeflerin aşağıdaki özelliklere sahip olduğu tespit edilmiştir;

- Hedefin hangi zaman aralığında gerçekleşmesi gerektiği belirtilmiş olmalıdır,

- Hedef, miktar, kazanç/maliyet, zaman yada kaliteye ilişkin elde edilmesi beklenen somut sonuçları içermelidir. Hedefler ve göstergeler, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır,

- Hedef gerçekçi ve ulaşılabilir, ancak aynı zamanda zorlayıcı olmalıdır. Kişilerin kabul edilebilir bir çaba ile elde edebileceği hedeflerin konulması önemlidir. Ulaşılma ihtimali düşük hedefler seçilmemeli ve kişilerin kapasitelerinin altında çalışmalarını engellemelidir. Kişilerin sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler olmalıdır,

- Hedef, sonuç üretmeye ve başarıya yönelik olmalıdır. Bankanın ana hedefleriyle uyumlu, şube/birim performansı üzerinde etkisi olan hedefler seçilmelidir.

Örneklemimizde yer alan bazı bankalarda şu amaçsal kriterler kullanılmaktadır:

- Dış işlemler çalışanı için; akreditif açılmasını hatasız olarak yarım günde yapmak,

- Mali işler çalışanı için; T.C.M.B. raporlarını zamanında ve hatasız gerçekleştirmek,

- Pazarlama ve insan kaynakları çalışanı için; yılda her şubeyi en az bir kere ziyaret etmek,

- Bilgi İşlem çalışanları için; bildirilen teknik problemleri aynı gün çözmek,

şeklindedir.

Amaçsal özellikler, performans değerleme kriterlerinde büyük önem arz etmektedir. Nihayetinde, kar beklentisi içindeki bankaların, personelden de bu beklenti doğrultusunda bu hedefleri özellikle tutturmalarını istemeleri normaldir. İncelediğimiz tüm bankalarda amaçsal kriterler bulunmaktadır ve incelenen kriterler içinde en önemli kriterin bu olduğu kanaatine ulaşılmıştır. Kurumun ticari yaşamına devam etmesi, daha çok büyümesi, çalışanlarına daha iyi imkanlar sağlayabilmesi için kar etmesi yani amaçsal kriterlerini yerine getirmesi gerekmektedir.

1993 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Personel Yönetimi Bölümü'nde Eyyüp Yılmaz tarafından yapılan 'Performans Değerleme ve Bankalardaki Uygulamaları' adlı yüksek lisans tezinde de aynı konu incelenmiştir. Belirtilen tezde de, bizim yaptığımız çalışmaya paralel olarak

bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 10 bankadan performans değerleme formları alınmış, formlarda kullanılan özelliklerin hangi bankada hangi oranda kullanıldığı incelenmiştir. Tezde kullanılan özellikler kişisel, mesleki, yönetsel ve amaçsal özellikler olmak üzere dört gruba ayılmıştır. Kişisel özellikler kısmında toplam 10 kriter bulunduğu, 9 bankada beşeri ilişkiler, 8 bankada görünüş ve 7 bankada personelin kendini geliştirme çabası kriterinin bulunduğu tespit edilmiştir. Mesleki özellikler kısmında ise toplam 12 kriter bulunmaktadır. Bunlardan 10 bankada tecrübe kriterinin, 7 bankada işe bağlılık, sorumluluk alma ve başarı durumu kriterlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir.

Çalışmamızda ulaşılan sonuçlar ile 1993'de yapılan çalışmada ulaşılan sonuçların karşılaştırılması aşağıda tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo-10: Kullanılan Değerleme Kriterlerindeki Değişmeler

DEĞERLEME KRİTERLERİ	1993*	2004	Fark
KİŞİSEL ÖZELLİKLER			
Görünüşü	8	7	-1
Nezaketi	3	2	-1
Ahlakı	4	1	-3
Çalışkanlık	5	10	+5
Beşeri İlişkileri	9	10	+1
Açık Fikirlilik	4	2	-2
Devam Durumu	3	10	+7
Anlama ve Kavrama Yeteneği	6	4	-2
Kendisini Geliştirme Yeteneği	7	7	0
Tecrübe	10	5	-5
Öğrenim Durumu	2	6	+4
İş Düzeni	4	6	+2
İşe Bağlılık	7	5	-2
Kurallara Uyma	4	9	+5
Hata Yapma Durumu	4	3	-1
İş Zamanını Değerlendirme	5	4	-1
Grup Çalışması	4	10	+6
Sorumluluk Alma	7	9	+2
Başarı Durumu	7	10	+3
Banka Kural ve Politikalarını Bilme ve Uygulama	3	10	+7
Sır Saklama	4	-	-4
İş ile Uyum	3	-	-3

YÖNETSEL ÖZELLİKLER			
Temsil Yeteneği	8	6	-2
Karar Verme	7	4	-3
Liderlik	7	4	-3
İnandırma Gücü	6	1	-5
Koordinasyon	3	4	+1
İş Bölümü	2	9	+7
Planlama	3	6	+3
Organizasyon	5	3	-2
Kontrol	8	6	-2
İnsiyatif Kullanma	4	5	+1
Tarafsızlık	3	3	0
Yetiştirme	7	7	0
Motivasyon	4	1	-3
Çevre Kültürüne ve Bilincine Sahip Olma	-	1	+1
Bütünü Görebilme	-	1	+1
Maliyetlere Duyarlılık	-	1	+1
AMAÇSAL ÖZELLİKLER			
Verilen Hedef Rakamlara Ulaşma Düzeyi	2	10	+8

* 1993 yılı verileri, Eyyüp Yılmaz tarafından İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Personel Yönetimi Bölümünde yapılan "Performans Değerleme ve Bankalardaki Uygulamaları" adlı yüksek lisans tezinin 36, 37 ve 38. sayfalarından alınmıştır.

Tarafımızca yapılan çalışmada ise bankaların formlarına göre kişisel ve mesleki kriterler ayrı ayrı değil, tek bir başlık adı altında kişisel özellikler diye incelenmiştir. 10 yıl önce 8 bankanın kullandığı görünüşün tarafımızca yapılan araştırmadaki bankalardan 7 tanesinde kullanıldığı, 7 bankada kullanılan personelin kendini geliştirme çabası kriterinin ise değişmediği görülmüştür. 9 bankada kullanılan beşeri ilişkiler, 5 bankada kullanılan çalışkanlık ve 3 bankada kullanılan devam durumu kriterlerinin araştırmamızda incelenen tüm bankaların kriteri arasında mevcut olduğu görülmüştür. 10 yıl önce yapılan çalışmada, mesleki özellikler adı altında incelenen bankaların tamamında tecrübe kriteri var iken, bugün banka kural ve politikalarına bilme ve uygulama, başarı durumu, grup çalışması kriterlerinin tüm bankalarda kullanıldığı görülmüştür. Geçen yıllarda ağırlığını artıran bu kriterler ile bankaların kurum kültürü oluşturma, ekip çalışması ve kuruma bağlılık kavramlarını benimsedikleri anlaşılmıştır. Bu kriterler içinde görünüş, çalışkanlık, personelin işe devam durumu, kişinin beşeri ilişkileri, ekip çalışmasına yatkınlığı, başarı durumu,

kurum politikalarını bilmesi ve uygulaması gibi kavramlar ön planda olup, bankaların bu kriterler içinde en çok devam durumu ve beşeri ilişkiler kavramına önem verdikleri görülmüştür. Araştırma kapsamımızdaki bankaların tamamında bu kriterler bulunmaktadır. Kişisel özelliklere ilgili toplam 20 kriter kullanılmaktadır.

1993 yılında Eyyüp Yılmaz tarafından yapılan araştırmada, yönetsel özellikler adı altında 13 kriter bulunurken tarafımızca yapılan araştırmada toplam 16 kriter kullanıldığı tespit edilmiştir. Yönetsel özelliklerden temsil yeteneği ve kontrol kriterleri 8 bankada kullanılırken, günümüzde her iki kriter içinde 6 bankada kullanılmaktadır. Düşüşün nedeni olarak bankacılık sektöründeki kurumsallaşmanın sonucu olarak pazarlama ve iç kontrol gibi bölümlerin kurulması ve bu kriterlerin sorumluluklarını üzerlerine alması olabilir. Ancak, temsil halen önemli bir kriterdir. Günümüzde en çok kullanılan kriterden biri 10 bankanın 9'unda kullanılan iş bölümüdür. Ayrıca, geçmiş yıllardan farklı olarak bir bankada maliyetlere duyarlılık, diğer bir bankada ise çevre kültürüne ve bilincine sahip olma ve bütünü görebilme kriterleri kullanılmıştır. Maliyetlere duyarlılık kriterinin yoğunlaşan rekabet dolayısıyla ilerideki yıllarda diğer bankalarda da kullanılması beklenmektedir.

Geçmişte, 2 bankada kriter olarak kullanılan amaçsal özelliklerden verilen hedeflere ulaşma düzeyi, günümüzde tüm bankalarda kullanılmakta ve en önemli kriter olarak öne çıkmaktadır.

1993 yılında yapılan çalışmada, incelenen 10 bankada 36 performans değerleme kriteri kullanıldığı tespit edilmiştir. Her bir bankanın toplam kullandığı kriter sayısı toplandığında 172 rakamına ulaşılmaktadır. Yapmaya çalıştığımız çalışmada ise toplam 37 performans değerleme kriteri kullanıldığı tespit edilmiştir. 10 bankada ise toplan 202 kriter kullanıldığı belirlenmiştir. Kriterlerin sayısındaki artış, bankaların geçen sürede personeli değerleme kriterlerini geliştirdikleri ve artırdıkları, personeli daha detaylı olarak incelemeye ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. İnsangücünün üretimde ve yeni yeni iş organizasyonlarında giderek artan önemi dikkate alınırsa bu kriterlerin zaman içinde çeşitlenmesi ve artması beklenmelidir.

SONUÇ

Küreselleşme ve teknolojik gelişme rekabeti artırarak, şirketlerin kendilerini yenilemelerini, yeni çalışma, üretim ve yönetim teknikleri ile personel politikaları izlemelerini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerde verimliliği etkileyen faktörler içinde insan gücünün önemli bir yeri vardır. İnsan gücü, yaratıcılığı, bilgisi, deneyimi ve yeteneği ile işletmelerin rekabette öne geçmelerinin itici gücü olmaktadır. İnsan kaynakları işletmelerde, işgücünün bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulmasını sağlayan süreci ifade etmektedir. Bu süreçte performans değerleme önemli bir rol oynamaktadır. Değerleme, personelin işletme amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesidir.

Performans değerleme, işletmelerin personelden gerçekleştirilmesini istedikleri kurumsal hedeflere ulaşmak için gösterdiği çabaların planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans geliştirilmesi, sadece performansı düşük seviyedeki personelin gelişimini değil, başarılı çalışanların da performansının geliştirilmesini hedeflemektedir. Performans değerleme sisteminin başarısı, sistemin bütün unsurlarıyla bir bütün olarak kullanılmasına bağlıdır. Sistemin herhangi unsurundaki bir aksaklık diğer unsurlar ve genel olarak sistem üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olabilir. Bu nedenle, personelden ve performans değerleme uygulamasından sorumlu olan insan kaynakları biriminin performans değerlemenin özünü oluşturan başarı faktörlerini açık ve kesin olarak belirlemesi sınırlarını tayin etmesi ve performans değerleme uygulamasının biçimi hakkında tamamıyla yönlendirici konumda olması gerekir.

Organizasyon içinde uygulanan performans değerleme sistemi önceleri ortamdan tecrit edilmiş bir şekilde sadece kişisel özelliklere göre yapılırdı. Sistemin ana unsurunu gizlilik ilkesi oluştururdu. Buna göre yapılan değelendirme sonucunda kişilere bilgi verilmez ve genellikle olumsuz taraflar tespit edilirdi. Daha sonraları kişisel niteliklerden çok iş sonuçları ön plana çıkmış ve ölçülebilir amaç ve hedefler üzerinden performans değerleme yapılmaya başlanmıştır. Böylece değerleyicilerden kaynaklanan hatalar asgariye indirilmiştir. Gizlilik ilkesi de yerini açıklık ilkesine bırakmıştır.

Performans değerleme sisteminin iyi işleyebilmesi için öncelikle yönetim kademesinden başlayarak bütün personelin buna inanması ve uygulama konusunda kararlı olması gerekir. Ayrıca sistemin astlara iyi tanıtılmış olması gereklidir. Değerlendirme yapacak kimsenin, dönem boyunca astlarını iyi gözlemlemesi, gerekli notları alması objektif, pratik ve adil olması gerekmektedir. Değerlendirilen kimsenin de, sistemi anlamış ve amirleri ile işbirliği içinde olmaları, değerlendirmeleri dinlemeleri ve burada yer alan bilgileri gizlilik prensibi gereği üçüncü şahıslara vermemeleri gerekir. Performans değerleme sistemi çeşitli algılama hatalarından uzak olmalı, değerleme sonucu bireyin gerçek performansı ortaya çıkmalı, sonuçlar kişiye uygun bir şekilde aktarılmalı ve değerlendirilen birey sistemi adil bulmalıdır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde de belirtildiği üzere, Türkiye'de mevcut 55 banka arasından seçilen 10 banka incelenmiştir. İncelemede verileri kullanılan bankalar, sektörde şube ağı olan, çok sayıda personel çalıştıran, mevduat kabul eden bankalar arasından seçilmiştir.

Bankaların performans değerleme konusuna özel bir önem verdikleri ve değerlemede çalışanların, kişisel özellikleri, yönetsel becerileri ve işletmenin amaçlarını ne kadar gerçekleştirdikleri ölçülmektedir. Performans değerleme kurumda üç ayını doldurmuş her statüdeki bütün personeli kapsamakta ve yılda iki defa yapılmaktadır. Değerlemede izleme, görüşme ve form doldurma yöntemleri bütün bankalarca kullanılmaktadır. Bankalar, performans değerleme sonucunda elde ettikleri verileri, ücret başta olmak üzere eğitim, geliştirme ve insan kaynakları planlamasında kullanmaktadırlar.

İncelememize konu 10 bankada, yedi farklı performans değerleme yönteminden, davranış değerleme, grafik değerleme ve amaçlara göre yönetim yöntemlerinin birlikte kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu yöntemlerle değerlendirici, çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktılarına göre değerleme yapmaktadır. Amaçlara göre yönetim yönteminin, incelediğimiz 10 bankada da bulunan amaçsal kriterlerle de bağlantılı olarak tüm bankalarda kullanıldığı görülmüştür.

Bulgularımıza göre, bankalarda değerleme sırasında bazı hatalar yapıldığı tespit edilmiştir. Bunlar belirli derecelere yönelme, iyimser değerleme yapma ve kişisel ilişkilerden etkilenme şeklindedir. Hataların ve sorunların en aza indirilmesi için değerlendirilen ve değerlendiren tüm personele eğitimler verilmekte ve sistemin tanıtılması için seminerler düzenlenmektedir.

Performans değerleme formlarında, işletmenin hedeflerinden, kişinin gelişimine, değerleyici ve değerlendirilenin görüşlerine kadar farklı bölümler bulunmaktadır. Performans değerleme, performansın en doğru şekilde nasıl ölçülebileceğini bulmak üzerine odaklanmıştır. Bankalar yıllar itibariyle sistemlerini değiştirmiş uygun buldukları yeni sistemlerden yararlanma yoluna gitmişlerdir. Birçok bankada günümüzde uygulanan değerleme sistemi, uzun yıllar devam eden deneysel sürecin sonucunda ortaya çıktığından önemli eksiklikleri içermedikleri, planlandığı şekilde uygulanması halinde performansı başarı ile ölçebilecek düzeyde oldukları görülmüştür. Formların doldurulmasından sonra içeriği hakkında tartışma yapılmakta ve sonunda değerlendirilen tarafından imzalanmaktadır. Araştırma kapsamındaki bankaların tamamında açık performans sistemi uygulanmaktadır. Son dönemdeki insan kaynakları politikalarındaki gelişmelere bağlı olarak araştırma kapsamımızdaki bir bankanın 360 derece performans sistemine geçmeyi planladığı tespit edilmiştir. Bu sistemde personel, astları, üstleri ve kendisiyle aynı seviyede bulunan diğer personel tarafından değerlendirilmektedir. Banka, bu sistemi bilgisayar yardımı ile yapmayı planlamaktadır. Yeni sistem, personel hakkındaki tüm değerleyicilerin not vermesine, bilgisayar sisteminin tüm değerleyicilerin verdiği notları toparlayarak kişinin performansını ölçmesine, başarı ya da başarısızlığın sonucunda ne yapılmasının gerektiğine ve hatta değerleme sırasında yapılabilecek hataları da ortaya çıkarabilcek niteliktedir.

Sonuç olarak, insan kaynaklarında meydana gelen gelişmeler ve değişmeler Türkiye'de bankalar tarafından sıkı bir şekilde takip edilmektedir. Çağdaş yönetim anlayışının işlevlerinden olan performans değerlemede, bankalar tarafından bilinmekte ve gerektiği şekilde uygulanmaktadır. Bankaların sistemi güncel tutma, performans değerleme kriterlerini objektif kriterlere dayandırma, değerleme

sonuçlarını önemli kararlarla ilişiklendirme konusunda hassas oldukları anlaşılmıştır. Bankaların uyguladıkları değerleme sistemlerinin teorik bulgulara uygun olduğu ve önemli bir hata veya eksiklik taşımadıkları tespit edilmiştir. Sistemi planlı şekilde uygulamak başarı oranını yükseltmektedir.

Araştırmaya konu olan bankaların insan kaynakları birimlerinin performans değerleme sisteminin geliştirilmesi için önerilere açık oldukları gözlemlenmiştir. Uygulama sonuçlarının kurum amaçları doğrultusunda kullanılmakta olduğu ve yeni gelişmelerin takip edildiği, mevcut haliyle bankacılık sektöründeki performans değerleme uygulamalarının ileri bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların geleceklerinin planlanması, yeteneklerinin geliştirilmesi, kurumun ve bireyin hedeflerine ulaşması yönündeki faaliyetler, bankaların performans değerleme çalışmalarının öncülüğünde gelişmektedir.

KAYNAKLAR

A - KİTAPLAR

AKGÜÇ, Öztin: **Yüz Soruda Türkiye'de Bankacılık**, 2. Baskı, İstanbul, Gerçek Yayınevi, 1989.

AKYÜZ, Ömer Faruk: **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması,** 1. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001.

ALDEMİR, Ceyhan Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK: **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, İzmir, Barış Yayınları, 1998.

ALTUNCU, Ceyhan: **İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama,** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.

ANDERSON, Arthur: **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması,** (Çev. Faruk Türkoğlu), 1. Baskı, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000.

ARMSTRONG, Michael: **Human Resources Management Strategy&Action,** London, Clays Ltd., 1992.

ARTUN, Tuncay: **İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye'de Bankacılık,** 2. Basım, İstanbul, Tekin Yayınları, 1983.

ATAAY, İsmail Durak: **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri,** 3. Basım, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayınları, Yayın No: 235, 1990.

AYDIN, Vahdet: **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları,** Ankara, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:402, 1977.

AYTAÇ, Serpil: **İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama,** Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1996.

BARUTÇUGİL, İsmet: **Performans Yönetimi,** 1. Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, **Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı Gelişme Raporu-VI,** Nisan 2003.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Murat TUNÇBİLEK: **Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü,** 1. Baskı, Kocaeli, İmge Yayıncılık, 2002.

BEACH, Dale B.: **Personnel The Manegement of People At Work,** 3. Ed. Baskı, New York, The Mcmillian Company Inc., 1985.

BİLGİN, Mehmet Hüseyin: **Performans Değerleme ve Türkiyede Uygulamaları,** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996.

BLYTON, Paul ve Peter TURNBULL: **Reassesing Human Resource Management,** London, Sage Publications, 1994.

BOZKURT, Veysel: **Enformansyon Toplumu ve Türkiye,** 2. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000.

BUKAY, S. Halide: **İşletmelerde Performans Değerlendirilmesi ve Sonuçlarının Nihai Yorumlamasına İlişkin Bir Uygulama Örneği,** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü, İstanbul, 1993.

BYARS, Lloyd L. - Leslie W.RUE: **Human Resources Management,** New York, 5.Ed. Irwin Inc.Co., 1997.

DİCLE, Ülkü: **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması,** Ankara, ODTÜ, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:43, 1982.

ERDOĞAN, Berrin: **Performans Değerlemeye Davranışsal Yaklaşım: Özel Bir Bankada Uygulanmakta Olan Sistemin Vaka Araştırması Yöntemiyle İncelenmesi,** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996.

ERDOĞAN, İlhan: **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri,** İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul, 1991.

ERSEN, Haldun: **Toplam Kalite ve İnsan kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, İstanbul, Sim Matbaacılık, 1997.

FINDIKÇI, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Bursa, Alfa Yayınları, 2001.

HUDGETTS, Richard M.: **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama,** (Çev. Canan Çetin - Esin Mutlu), 2. Baskı, İstanbul, Beta yayınları, 1999.

KAYNAK Turgay ve Diğ.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Dönence Basım ve Yayım, 2000.

KING, Patricia: **Performance Planning and Appraisal**, New York, McGraw-Hill Book Co.,1984.

KURTULMUŞ, Numan: **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, 1. Baskı, İstanbul, İz Yayıncılık, 1996.

NOE, Raymond A.: **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, (Çev: Canan ÇETİN), 1. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1999.

PALMER, Margaret - Kenneth T. WINTERS: **İnsan Kaynakları**, (Çev: Doğan Şahiner), 1. Baskı, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

PALMER, Margaret: **Performans Değerlendirmeleri,** 1. Baskı, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 1. Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat: **Personel Yönetimi,** 6. Baskı, Bursa, Teknoğrafik Matbaacılık, 1991.

STOREY, Jhon and Keith SİSSON: **Managing Human Resources and Industrial Relations,** Open University Press, 1993.

TORTOP, Nuri: **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara, Yargı Yayınları, 1994.

UYARGİL, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi,** İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 262, 1994.

YILMAZ, Eyyüp: **Performans Değerleme ve Bankalardaki Uygulamaları,** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniveritesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993.

YÜKSEL, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 3. Baskı, Ankara, Gazi Üniversitesi Yayınları, 1997.

B - MAKALELER

BİLGİN, Mehmet Hüseyin: "Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi ve Performans Değerleme," **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları,** İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4286, 2001, s.207-220.

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza: "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım," **MESS Mercek Dergisi,** Ekim 1998, s.11-15.

EKİN, Nusret: "Çalışma Yaşamında Dönüşüm," **MESS Mercek Dergisi,** İstanbul, Ocak 1998, s.11-15.

SELAMOĞLU, Ahmet: "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği," **TİSK İşveren Dergisi,** Sayı:10, Temmuz 2000, s.13-14.

C - ÇEVRİMİÇİ

--- (Çevrimiçi) http://www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm

--- (Çevrimiçi)
http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp)

--- (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale08.html)

--- (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407)

--- (Çevrimiçi)
http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp)

--- (Çevrimiçi) ttp://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale012.html

--- (Çevrimiçi) http://www.tbb.org.tr/turkce/yayin/40yil.zip

--- (Çevrimiçi)
http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/haziran2001/banka/Personel%20Bilgileri.xls