

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

79139

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
VE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL
Prof. Dr. Nurullah Gültekin

Prof. Dr. Turay Gökçe

End.Müh. Didem BİLMEN

F.B.E. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında
hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL

İSTANBUL, 1998

İÇİNDEKİLER

I. PERSONEL VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	1
I.1. Personel Yönetiminin Tanımı ve Tarihçesi.....	1
I.2. Personel Yönetimin İşlevleri.....	2
I.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynağının Yönetimine Geçiş.....	3
II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	7
II.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	7
II.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme İçindeki Rolü.....	12
II.2.1. Örgüt Yapısı ve Kültürü.....	13
II.2.2. Yönetim Biçimleri.....	14
II.2.3. İşgücünün Güdülenmesi.....	16
II.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	17
II.3.1. Organizasyonun Verimliliği.....	17
II.3.2. Çalışanların Motivasyonu.....	19
II.4. İnsan Kaynaklarının Planlanması.....	22
II.4.1. İnsan Kaynakları Planlamasının İşletme Planlaması İçindeki Rolü.....	22
II.4.2. İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlanması.....	23
II.4.3. İnsan Kaynakları Sağlanmasının Planlanması.....	23
II.4.4. İnsan Kaynakları Geliştirilmesinin ve Yetiştirilmesinin Planlanması.....	24
II.4.5. İnsan Kaynakları Yerleştirilmesinin Planlanması.....	25
II.4.6. İnsan Kaynakları Azaltılmasının Planlanması.....	25
II.4.7. İnsan Kaynakları Planlamasının Hedefleri.....	26
II.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Günümüzde Uygulama Açısından Durumu.....	28
II.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği.....	29
II.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Uzmanlık Dalları ve Roller.....	31
II.8. Çalışma Yaşamında İnsan ve Bir Disiplin Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi.....	34
III. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ.....	37
III.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Performans Yönetimi Sistemi.....	37
III.1.1. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları.....	38

III.1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Temel Unsurları.....	39
III.2. İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları ve Yararları.....	39
III.2.1. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları.....	39
III.2.1.1. Stratejik Planlama.....	40
III.2.1.2. Ücret - Maaş Yönetimi.....	41
III.2.1.3. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	41
III.2.1.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	42
III.2.1.5. İşten Ayırma Kararları.....	43
III.2.1.6. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi.....	44
III.2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları.....	44
III.3. Performans Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi.....	45
III.3.1. Değerlendirmelerde Kullanılacak Kriter ve Standartların Belirlenmesi.....	46
III.3.1.1. Performans Kriterleri.....	46
III.3.1.2. Performans Standartları.....	49
III.3.1.3. Performans Kriterleri ile Standart Arasındaki Fark.....	50
III.3.1.4. Performans Standartlarının Türleri.....	51

IV. BİR FİRMANIN PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN

İNCELENMESİ.....	52
IV.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Temelleri.....	52
IV.1.1. Performans Değerlendirme Sistemi Nedir ?.....	52
IV.1.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları.....	53
IV.1.3. Üstlenilen Sorumluluklar.....	54
IV.2. Performans Değerlendirme Sistemi Uygulaması.....	55
IV.2.1. Performans Değerlendirme Sisteminde Kullanılan Tanımlar.....	55
IV.2.2. Uygulama Genel Akışı.....	58
IV.2.3. Uygulama Detayları.....	59
IV.2.3.1. Hedeflerin Konulması ve Beklentilerin Tanımlanması.....	59
IV.2.3.2. Performansın İzlenmesi.....	60
IV.2.3.3. Performans Değerlendirme Formunun Doldurulması.....	61
IV.2.3.4. Doldurulan Değerlendirme Formunun Gözden	

Geçirilmesi.....	66
IV.2.3.5. Değerlendirme Toplantısının Gerçekleştirilmesi.....	66
IV.2.4. Performans Değerlendirmelerinin İstatistikî Analizi.....	68
IV.3. Etkin Performans Değerlendirmesi İçin Öneriler.....	70
IV.3.1. Değerlendirenin Geliştirmesi Gereken Beceriler.....	70
IV.3.2. Yaygın Değerlendirme Hatalarının Önlenmesi.....	72
IV.3.3. Performans Problemlerinin Çözümlemesi.....	74
IV.3.4. Değerlendirilen İçin Öneriler.....	75
IV.4. Sistemin Güncelliğinin Sağlanması.....	77
IV.5. Performans Kriterleri.....	78
IV.5.1. Hedef ve Strateji.....	78
IV.5.2. Kalite.....	79
IV.5.3. Verimlilik.....	83
IV.6. Pozisyon Bazında Sorumluluklar.....	85
IV.6.1. Müdür.....	85
IV.6.2. Metod Geliştirme Yönetmeni.....	87
IV.6.3. Metod Geliştirme Analisti.....	89
IV.6.4. Sistem Geliştirme Yönetmeni.....	90
IV.6.5. Sistem Geliştirme Yetkilisi.....	92
IV.6.6. Sistem Geliştirme Analisti.....	93
IV.7. Performans Değerlendirme Uygulaması.....	95
V. SONUÇ.....	100
KAYNAKLAR.....	102
ÖZGEÇMİŞ	

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım “İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME” konulu bu tezin oluşmasında, çalışmalarım esnasında bana danışmanlık eden ve beni yönlendiren değerli hocam Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL’e, araştırmalarım sırasında yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Ufuk DİNÇ’e, bölümümüz araştırma görevlilerinden Yük. Müh. Hayri BARAÇLI’ya, yakın ilgi ve destekleri ile bana uygulama çalışmasında yardımcı olan Demirbank T.A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürlüğü çalışanlarına, arkadaşlarım Hilal BÜYÜKSARIOĞLU ve Gülseren YILDIZ’a, destek ve hoşgörülerini için çalışma arkadaşlarıma ve aileme teşekkürlerimi sunmayı bir borç biliyorum.

İstanbul, 1997

Didem BİLMEN

ÖZET

Teknik alandaki gelişmeler ile hızla azalan teknik sorunlar yanında, insan faktörüne ilişkin sorunlar her zaman ikinci planda kalmakta ve çözümleri de mutlak ve kesin bir şekil alamamaktadır. Çünkü insan faktörü, diğer faktörlerde olduğu gibi sadece nicel değerlerden değil, pekçok nitel değerden oluşmaktadır. Bu yüzden kişi ve toplumsal gelişmişlik düzeyine göre, insan kaynakları yönetimi gün geçtikçe artan bir öneme sahip olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde karşılaşılan en önemli sorun, çalışanların terfi, transfer, eğitim ve ödüllendirilmesine ilişkin kararların adil, objektif ve doğru bir şekilde alınmamasından kaynaklanmaktadır. Bu sorunların ortaya çıkmasını önleyen veya mevcut sorunlara çözüm getiren önemli hususlardan biri, bireysel performansların belirlenmesidir. Bu sayede, her düzeydeki yöneticinin astlarına ilişkin kararlarında adil, objektif ve doğru olmaları sağlanabilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme konulu bu çalışma, 5 ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde personel yönetimi kavramından ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişten söz edilmiştir. İkinci bölümde insan kaynakları yönetiminin işletmedeki rolü, amaçları, planlanması, gelecekteki durumu ve gerektirdiği uzmanlık dalları detaylı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde insan kaynakları yönetiminin bir alt dalı olarak performans yönetimi ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde bir firmaya ait performans değerlendirme sistemi incelemelerine yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise, çalışma ile ilgili yorumlar ve genel değerlendirmeler yapılmıştır.

İstanbul, 1997

Didem BİLMEN

SUMMARY

By the developments in the technical area; as technical problems getting smaller, human problems always stays back and the solutions are not absolute way. Because human factor doesn't compound quantity, also compounds quality values. As a result of this, according to the personal and social development degree, human resources management gains more importance.

The most common and important problems at human resources management are the advancement, transferring, education and awarding decisions must be justice, objective and right unless; it is a problem. The important solution of this problem is the mention; personal performance. By this way, all the decisions of managers about the employees will be justice, objective and right.

This thesis has five main parts. At the first part; talked about personnel management and passing from personnel management to human resources management. At the second part the role of human resources management in the organization, aims, planning, position in the future and the needed specific areas are studied. At the third part, performance management and performance evaluating datas, explanations and application flows are given as substitute part. At the fourth part, talked about performance evaluating systems belongs to a firm. At the fifth part, comments and general evaluating about the thesis are given.

İstanbul, 1997

Didem BİLMEN

I. PERSONEL VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

I.1. PERSONEL YÖNETİMİNİN TANIMI VE TARİHÇESİ

İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi için başlıca dört kaynak söz konusudur: İnsan, fiziksel, finansal ve teknolojik kaynaklar. İşletmenin etkililiği için bu kaynakların amaca yönelik kullanımı önemlidir. Personel yönetimi, insan kaynaklarının işletme amacına hizmet edecek biçimde kullanılmasını sağlayan çok kapsamlı bir faaliyettir. Bu faaliyetin işlevleri zaman içinde değişmiştir.

İşletmede personel yönetimine ilgi, Batı ülkelerindeki sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişme göstermiştir. Bu gelişmeler Avrupa ülkelerine kıyasla ABD'de daha önce başlamıştır. 1786'da Philadelphia basım işçilerinin ücret artışı için ilk grevi gerçekleştirmesi, 1794'te ilk kâr paylaşım planının Amerika'da bir işletme tarafından uygulamaya konulması ve birtakım çalışma yaşamını düzenleyici yasaların çıkartılması bu erken gelişmelere örnektir.

İlk zamanlarda personel yönetimi her bölüm yöneticisinin sorumluluğundaydı ve işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi az sayıda işlevi kapsıyordu. Daha sonraları büyüyen fabrikaların artan sayıdaki işçileri ile istedikleri gibi yakın kişisel ilişki kurmanın güçleştiğini gören bazı sosyal bilinç sahibi işverenler, ABD'de Amerikan Sosyal Hizmetler Enstitüsü tarafından önerilen ve ilk uzmanlaşmış personel görevlerinden birini oluşturan "sosyal hizmet görevlisi" fikrini 1889'da Amerika'da uygulamaya başlamıştır. Sosyal hizmet görevlileri, yöneticilerle çalışanlar arasında her iki grubu temsil eden bir aracı role sahiptirler. Çalışanların finans, sağlık, barınma ve benzeri konulardaki sorunlarını çözmelerine yardımcı olurken aynı zamanda yönetimin onlara insan olarak verdiği değeri temsil etmekteydiler.

Mühendislik ve sanayi psikolojisindeki gelişmelerin personel yönetimi uygulamaları ile yakından ilişkisi vardır. Taylor'un 1881'de başlattığı ve 1914'de bir kongrede çok sayıda kişiye açıklama olanağı bulduğu bilimsel yönetim ve Münsterberg'in kitabının yayınlanması personel uygulamalarını etkilemiştir. Bu arada 1917'de ABD'de orduya eleman seçiminde test uygulanması, 1920'de *Personel İdaresi* konulu ilk kitabın yayınlanması ve Hawthorne araştırmaları o dönemde personel yönetiminin gelişimine katkıda bulunmuş önemli olaylardır. (Açıkalın, A., 1996)

I. Dünya Savaşı personel seçiminde test kullanımının yaygınlaşmasını sağladığı gibi, II. Dünya Savaşı'nda personel yönetiminde eğitim programlarını ön plana çıkartmıştır.

1930'lu yıllarda personel yönetimi alanında gerek kuramsal ve gerek uygulamalı alanda görülen gelişmeler (performans değerlendirme, ücret yönetimi ve işçi-işveren ilişkileri dahil), II. Dünya Savaşı'nda işgücünün tam kapasite kullanılması ihtiyacı ile hızla artmıştır. 1940'lı yıllarda ABD'de eğitim, istihdam, sigorta gibi konularda uzman elemanları bulunan "personel yöneticisi" kavramının yerleştiği görülmektedir. İngiltere'de bu gelişmelerin sonucunda 1946'da Çalışma Yönetimi Enstitüsü'nün ismi Personel Yönetimi Enstitüsü'ne dönüştürülmüştür.

I.2. PERSONEL YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

Belli sayının üzerinde çalışanı bulunan işletmelerde personel bölümü adı altında ayrı bir bölüm vardır ve bu bölüm işletmenin büyüklüğüne göre farklı işlevleri kapsamına alır. Küçük işletmelerde tüm personel işlevleri bir veya birkaç kişi tarafından yürütülürken, büyük işletmelerde bu işlevlerin her biri ayrı kişilerin uzmanlık alanına girer. İşletmenin büyüklüğüne ve organizasyon yapısına göre personel bölümünün adı ve yöneticisinin ünvanı farklılık gösterir.

Personel bölümünün herhangi bir örgüt yapısındaki işlevi kurmay işlevidir. Kurmay görevler işletmelerde destekleyici görevlerdir, mal ve hizmet üretimine katkıda bulunan faaliyetlerin doğrudan yönetimini kapsamazlar; daha çok danışmanlık niteliğinde görevlerdir. Bu bakımdan bir işletme içindeki değişik bölümlerin yöneticilerinin işlevlerini tanımlamak, personel bölümü yöneticisinin işlevlerini tanımlamaktan daha kolaydır; çünkü ilkinde doğrudan yönetsel ve yürütsel işlevler söz konusudur. Doğrudan işletme faaliyetlerinden sorumlu bir yönetici, kendi bölümünde söz konusu faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, çalışanların işlere sevk edilmesi ve denetlenmesinden sorumludur. Dolayısı ile de yürütsel işlevlerin (bunlara personel yönetimi işlevleri dahildir) yerine getirilmesinde sadece kendi bölümündeki doğrudan emir-kumanda ilişkisi içinde bulunduğu çalışanlardan sorumludur.

Oysa ki personel yöneticisinin gerek yönetsel gerek yürütsel işlevlerinin faaliyet alanı, işletmenin tümünde çalışan ve kendisinin doğrudan bir emir-kumanda ilişkisi içinde bulunmadığı kişilerle ilgilidir. Bu duruma göre personel yönetimi "bireysel, örgütsel ve toplumsal amaçları gerçekleştirmek üzere insan kaynaklarının temini, geliştirilmesi,

ödüllendirilmesi, örgütle bütünleştirilmesi, korunması ve ayrılmasının planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesidir.” şeklinde tanımlanabilir. Personel yöneticisi, bu işlevlerin yerine getirilmesinde diğer bölüm yöneticilerine danışmanlık yapar, önerdiği fikirlerin uygulanmasını temin edecek yetkisi yoktur. Bazı durumlarda böyle bir yetki tepe yönetimi tarafından verilebilir.

Ayrıca personel bölümü yöneticisinin diğer yöneticiler gibi kendi bölümünün faaliyetleri ile ilgili doğrudan sorumlu olduğu yönetsel ve yürütsel işlevleri vardır. Bir başka deyişle personel bölümünde çalışanların temini, geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, korunması ve ayrılmasını planlama, örgütleme, yönetme ve denetleme sorumluluğu ve yetkisi vardır.

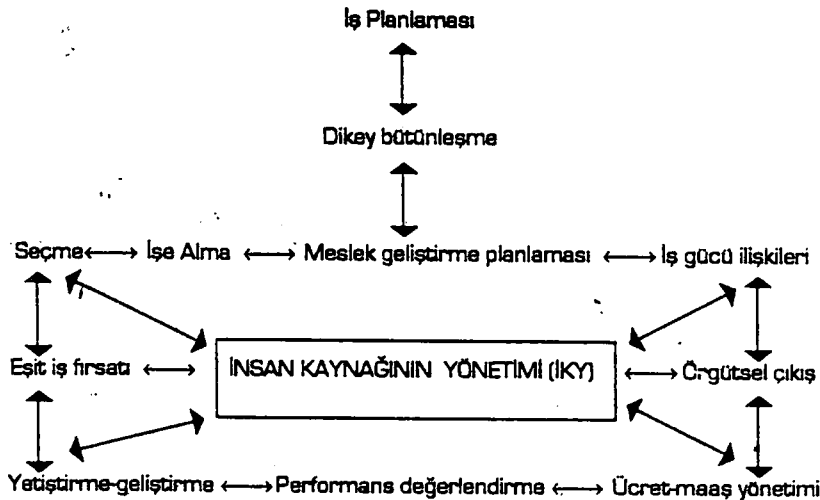
I.3. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAĞININ YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Bir örgütte çalışanlarla ilgili durumlar açıklanırken, hemen her zaman “personel” sözcüğü kullanılır. Bu sözcük hem yöneticiler, hem de çalışanlar açısından kadro, nakil, terfi, ödeme ve eğitim, işe alma, grev, toplu sözleşme, denetim, disiplin, sağlık, ulaşım sorunlarını çağırıştırır. Personel yönetimini görev alanı, örgütün büyüklüğüne, türüne , ülkenin yönetim biçimine göre farklılıklar gösterebilir. Aslında bir örgütte yönetimin çalışanları algılama ve tanımlama biçimi, personel biriminden beklentileri, personel hizmetlerine gösterilen duyarlılığın derecesi, o örgütte personel biriminin görev kapsamını belirler.

İnsan kaynağı yönetimi personel yönetiminin yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak; kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacı ile yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır. İlk aşamada insan kaynağının yönetimi, geleneksel personel yönetiminin çağdaş anlatımı olarak algılanmış ve yorumlanmıştır. Daha geniş kapsamda değerlendirme yapanlar ise, insan kaynağının yönetimi yaklaşımını, “geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş” biçimi olarak tanımlamışlardır. Bu kapsamda insan kaynağının yönetiminin işlevleri on maddede toplanmıştır.

- Örgütün eşit olanaklarının tamamının gerçekleştirilmesini sağlamak
- Örgütte iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yaptırmak
- Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan personel ihtiyacını belirlemek
- İnsan gücü ihtiyaçlarının karşılanması için planlar geliştirmek ve uygulamak
- Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli personeli araştırıp bulmaya çalışmak
- Belirli işler için gerekli olan personeli seçmek, yerleştirmek
- Çalışanları yönlendirmek ve eğitmek
- Örgütsel gelişim ve yönetim programları hazırlamak ve uygulamak
- Çalışanların performansını arttırmak için sistemler oluşturmak
- Meslek planlarının geliştirilmesinde çalışanlara yardımcı olmak

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde geleneksel personel yönetimi anlayışının toplumsal, ekonomik, politik çevresi, amaçları, iç ve dış dinamikleri, yönetim ilkeleri, değişen örgütlerdeki durumlar karşısında yetersiz kaldığı gözlenmektedir. Yarışma ortamında üretim ögelerinin sınırlarını zorlayabilmek için, insan kaynağının sınırsız yeteneklerini geliştirmenin ve işe koşmanın gerekliliği daha çok hissedilmektedir. İnsan kaynağının yönetiminde işlevler, kapsadığı ögeler ve bu ögeler arasındaki ilişkiler Şekil I.1'de gösterilmiştir. Şekilde geleneksel personel yönetiminde ayrı birimler tarafından gerçekleştirilen seçme, meslek geliştirme eğitim, ödeme, performans geliştirme görevleri insan kaynağının yönetimi yaklaşımının bütünlüğü içinde yapılandırılmıştır. Geleneksel personel yönetimi birimlerinin, örgütün bir alt sistemi olmalarına karşın, işlevlerin etkileşimli konumlarını koruyarak bütünleştiren insan kaynakları yönetimi, örgütlerde lider alt sistem konumundadır.



Şekil I.1. İnsan Kaynağının Yönetiminde İşlevlerin Bütünlük İçinde Etkileşimi

İnsan kaynağı yaklaşımıyla geleneksel personel yönetimi arasındaki farlılığı, insan kaynağı yönetiminin iki temel özelliğı ile açıklamak mümkündür.

Birincisi, insan kaynağı yönetiminin insanı merkeze alan boyutu; ikincisi, örgüt ortamı ve çevresi kavramlarının genişletilmiş yorumudur. İnsan kaynağı yönetiminin yapı ve işleyişı, insanın bilinen, sezinlenen tüm niteliklerini gözönünde bulundurmak; insanı bir “durum” olmaktan çok, bir “süreç” olarak kabul etmek eğilimindedirler. Bunun anlamı, örgüt yapısının ve yönetim biçiminin, çok yönlü, kapsamlı, değışken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye, karşılamaya, anlamaya, yorumlamaya ve yönełtmeye hazır oluşu demektir. Örgütsel davranışın bilimsel açıklamasının ilk evresinde, çalışanların etkilenme alanı örgüt ortamı olarak tanımlanmıştır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında, örgüt ortamı kavramının bir kısım durumları açıklamakta yetersiz kalması nedeniyle gelişen sistem kuramıyla birlikte “örgüt çevresi” kavramına ulaşılmıştır. Hızlı gelişmeler karşısında “örgüt-sistem çevresi” tanımlaması da çağdaş örgütlerde insan kaynağı yönetiminde bir kısım olay ve olguları açıklamakta yetersiz kalmaktadır. İnsan kaynağının yönetimi yaklaşımında örgüt çevresi, örgütte çalışanların mevcut durumda ya da geçmişte etkileşim içinde oldukları bireysel ya da kurumsal sistemlerin tümünü kapsayacak kadar geniş kapsamlı bir tanımı gerektirmektedir.

Diğler taraftan geleneksel personel yönetimi anlayışının bir ileri aşaması, tüm yöneticilerin aynı zamanda birer personel yöneticisi olduğu görüşüdür. Ancak yöneticiler, personel yönetimine ilişkin eğitim, değeriendirme, seçme, yükseltme gibi işlevlerden birkaçı ile belirli dönemlerde ilgilenmektedirler. İnsan kaynağının yönetimi evresinde ise, insan kaynağının yönetimi biriminin, diğler birim yöneticilerine uzmanlık, danışmanlık hizmetleri götüren bir yapıda kurulması gerekmektedir. Bu amaçla insan kaynağı yöneticilerinin yürütme-işletme yöneticileriyle olan konumlarında daha eş düzey statüleri kavuşturulmaları; buna paralel olarak her birim yöneticisinin kesintisiz olarak birimlerinin insan boyutunu yönetmede istekli ve yeterli olmaları gerekmektedir.

Genişleyen, kesintisiz değışen ve giderek karmaşıklaşan örgüt çevresi ve çalışanların beklentileri, yöneticilerin geçmişte kendilerine ve örgütlerine başarılı sonuçlar sağlayan teknik ve becerilerinden birçoğunu daha aza etkili, hatta geçersiz duruma getirmiştir. Örgütte verimi arttırmada insan kaynağının yönetiminin daha etkili olabilmesi için,

insan kaynağı yöneticilerinin işletme yöneticileri ile ilişkilerini daha uyumlu bir düzeyde oluşturup geliştirmeleri beklenir. Yürütme-işletme düzeyindeki yöneticilerin, insana ilişkin becerilerinin geliştirilmesi zorunluluğuna karşılık, insan kaynağı yöneticilerinin de üretim planlaması ve stratejileri ile maliyet, iş, performans konularında becerilerini geliştirmeleri zorunludur.

Bu açıklamalara göre varılan sonuç, insanı, geçmişi, geleceği, kendinden öncesi, sonrası ve beraber olduklarıyla bütünde ele almayı gerektirmektedir. Böyle bir yaklaşımda örgütlerin üretim amaçları yönünden kapsadıkları tüm nüfus, o örgütün insan kaynağını oluşturmaktadır. Bu kapsamda tanımlanan insan kaynağı içindeki, çalışma çağına gelmiş ve çalışmaya istekle hazır olan insan grubunu “insan gücü”, insan gücünün bir işte çalışanlarını da “iş gücü” olarak nitelendirmek doğru olacaktır.

Çalışma yaşamında insan, işletmelerin kaynaklarından biridir ve işletmeler kurulduğundan bu yana önemli olmuştur. Ancak işletme yönetiminin insan kaynaklarına yaklaşımı zaman içinde toplumun insana bakış açısındaki değişimlere paralel olarak değişmiştir. İlk başlarda makineye eşdeğer görülen insanın, daha sonra sosyal insan özellikleri olduğu anlaşıncı bu defa insancıl ihtiyaçlarına önem verilmeye başlanmıştır. İşletmelerin toplumdaki sosyal sorumlulukları arttıkça, insanın çalışma yaşamının kalitesi önem kazanmıştır. Bu devirde iş tatmini çalışmaları yoğunluk kazanmış ve iş tatmini ile verimlilik arasında ilişki aranmıştır. Bu iki değişken arasında kesin bir ilişki bulunamayınca ve verimlilik düşmeye başlayınca, bu kez özellikle 1980'li yıllarda verimliliği arttırıcı önlemlere yönelme görülmüştür. Bu yönde yapılan çalışmaların çoğunda insanın örgütle bütünleştirilmesi fikrinin egemen olduğu söylenebilir. Tüm bu insanı odak noktası alan çalışmaların amacı ise hep aynı kalmıştır: Çalışanların işletme amaçlarına yönelik faaliyette bulunmasını sağlamak.

İşletmelerde çalışanlarla ilgili olarak yürütülen çok çeşitli araştırmalar, insanla ilgili değişik yaklaşımların geliştirilmesine yol açtıkları gibi, değişik bilim dallarının oluşumuna da katkıda bulunmuşlardır. Bu yaklaşımların ve bilim dallarının oluşumunu tarihsel olarak izlediğimizde, aynı zamanda son yıllarda önemli bir konu haline gelen insan kaynakları yönetiminin oluşum sürecini de izlemiş oluruz. Günümüzde bu bilim dallarının çalışma yaşamındaki insanın daha iyi anlaşılması ve yönetilmesine ortak katkıları olduğu gibi, tanım ve tarihçe açısından da bu dallar birbirleri ile bağlantılı bir görünüm sergilemektedirler.

İşletmelerde çalışma yaşamındaki insanla ilgili faaliyetlerin yürütülmesinde aracı işlevleri sağlayan personel yönetimidir. Zaman içinde yaklaşımında ve kapsamında çıkan değişiklikleri yansıtmak üzere, *personel yönetimi* adının yerini *insan kaynakları yönetimi* almaktadır.

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

II.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

Son onyıllarda globalleşme, dışa açılma, liberalleşme olguları gereği işletmelerin giderek her alanda yaygın ve etkin planlama süreçlerine yöneldiklerini göstermektedir. Bu arada doğaldır ki, insan kaynakları planlaması konusu da bütünden ayrı düşünülmemeyecektir.

Ancak; insan kaynakları planlaması konusunun önem ve gereğinin kuramsal alanda mı, yoksa uygulama alanında mı daha önce ortaya çıktığı konusunda kesin birşey söylenememekle beraber, süreç içinde kuram ve uygulamanın birbirlerini karşılıklı etkilemiş olmaları bellidir. Gözlemler ise, insan kaynakları planlaması olgusunun işletme yönetimi açısından bir gereklilik hali olarak ortaya çıkışının oldukça yakın zamanlara düştüğünü kanıtlar.

İnsan kaynakları planlaması, işletmeler açısından verimliliği dolayısıyla kârlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Çünkü planlama, buradaki anlamıyla, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek bir gider düşürücü rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine göre uygun çalışan seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında temel rol oynar. Bu olgu ise, uygulamada işletme açısından verim artışı, dolayısıyla kâr artışından başka birşey getirecek değildir. Aynı zamanda, bir işletmenin uzun dönemdeki başarısı, başka bir etmenden çok istihdam ettiği işgücünün niteliğinden bağımlıdır.

İnsan, verimliliği arttırmanın en önemli ve ümit verici alanıdır. Sosyal ve ekonomik gelişme sırasında, çok az şey verimliliğin arttırılmasından daha önemlidir. Tüm örgütler, teknik ve insani olmak üzere iki alt sistem içerdiklerinden, etkili bir işlev yapabilmeleri için bu alt sistemler dengelenmeli ve düzenlenmelidirler. Karar alıcılar bunu gerçekleştirirken, genellikle üç yanlış yaparlar:

- Verilerin ölçülmesi, toplanması ve rapor edilmesi için çok fazla çaba harcanırken, performans geliştirme için gerekli uygulamalı çalışmalar konusunda çaba gösterilmez.
- Yeni teknoloji, özendirici planlar ve kalite kontrol gibi uygun bir biçimde uygulandığında etkili olan; ancak uygun bir biçimde uygulanmadığında veya kararlı bir şekilde benimsenmediğinde, kaynakları verimli olmayan kullanım biçimlerine yönlendiren kestirme çözümlere çok fazla güven duyulur.
- Birçok insan için verimlilik hala, geleneksel maliyet düşürme veya daha fazla çalışma ile eş anlamlı gibi tanımlanıyorsa da bu gerçekte akılcı bir yaklaşım değildir. Bu tutum çoğunlukla, kötü iş ilişkilerinin oluşmasına, en iyi insanların işten uzaklaşmasına, kalite teslimat ve hizmetlerde bazı ödünlerin verilmesine ve kısa vadeli kar arttırma uğruna, gelecekteki fırsatlardan da ödün verilmesine neden olabilecektir.

Bunlar ve diğer yanlışlar, verimlilikte insan faktörünün bir şekilde toplam görüntüsünün dışında bırakılmasına önderlik ederler.

Bütün bunlara rağmen, alet ve teknoloji insan aklının ürünleridir ve sadece insanlar tarafından verimli kullanılabilirler. Herhangi bir verimlilik programının başarısı, insanların yeni fikirler ortaya atmalarına ve yaratıcılıklarına dayanmaktadır.

Böylece, insan faktörünü daha yakından araştırmak ve onun verimliliği arttırmadaki katkısını dikkate almak acil ve önemli bir gereksinimdir. Girdi, çıktı, emek, sermaye, teknoloji ve yönetsel girdi gibi temel verimlilik faktörlerinin biçimsel analizi, bu faktörlerin yarısından fazlasının işgücü kalitesi ile ilgili olduğunu hemen ortaya koymaktadır. Diğer teknik faktörlere daha yakından bakıldığında, onların kalitesinin de insan girdisi kalitesinin ayrılmaz bir parçası olduğu görülür.

Yüksek kaliteli insan gücünün özelliklerini tanımlamak için birçok girişimde bulunulmuştur. En sık söz edilen özellikler şunlardır: Kuruma bağlılık, kendini adama

ve sadakat duygusu, başarının yönlendirilmesi, iyi iletişim kurma becerisi, katılım yeteneği, sosyal uyumluluk, profesyonel beceriler ve değişime uyum sağlama.

Öncelikle, yüksek kaliteli işgücü üretken davranış ile belirlenir. Yalnızca, operatörün, mühendisin veya yöneticinin iş sırasındaki davranışı, ürünlerin daha fazla veya daha az verimli bir yolla üretilmesini sağlar. Kendi içinde bu davranış, karmaşık fakat yeterince ayırt edilebilen aşağıdaki kişisel ve örgütsel özelliklerin birleşimlerinin bir sonucudur.

- İş tutumları
- Bilgi ve beceriler
- Fırsatlar

Böylece, işgücünün davranışını daha üretken yapabilmek için bu üç özellik uyumlu ve dengeli bir biçimde etkilenmelidir.

Verimliliğin anahtarı, birlikte çalışan insanların birbirlerine karşı olan tutumlarıdır. Uyumsuzluğun verimliliğin gelişmesinde çok ciddi bir engel olduğu ortadadır. Kendi başlarına tutumlar, motivasyon, kültür, yönetim sistemleri, iş niteliği ve kişisel değer sistemleri ve yaşam beklentileri gibi çok bireysel ve hassas şeyleri içeren, uzun vadeli ve kısa vadeli etmenlerin etkileşimini yansıtır.

Birçok yönetici, tutumları yönetmenin önemli ve hatta mümkün olabileceği fikrini reddeder. Hatta bazı yöneticiler, tutumların varlığını bile göz ardı ederler. Bazıları, kişinin tutumunun kendi inisiyatifinde olduğu ve bunu etkilemeye çalışmanın kişilik haklarının ihlali anlamına geleceği kanısındadırlar.

Tutumlar, büyük bir oranda sosyal standartlar olarak tanımlanan kişisel değerlerde veya ortak değer sistemleri ile biçimlendirilirler.

İş tutumlarını etkileyen önemli bir etmen, herhangi bir insan etkinliğini çevreleyen ve şekillendiren (ulusal, sosyal, örgütsel vb.) geniş anlamda, kültürdür. Fakat unutulmaması gereken nokta, söz konusu kültürün, değerler sistemini içerdiği ve bu değerlerin de kültürün yapıtaşları arasında olduğudur; kültür ve değerler sürekli bir

etkileşim halindedirler. Kültürün iş tutumlarını, davranışları ve sonuçta başarıyı nasıl etkilediği aşağıda bazı örneklerle açıklanmaktadır.

Kuzey Doğu Asya ekonomiler (Japonya, Kore Cumhuriyeti, Hong Kong) ve hatta Singapur ve Güney Doğu Asya ülkeleri (Endonezya, Malezya, Filipinler, Tayland) arasındaki verimlilik ile ilgili farklar, muhtemelen en çok temel kültürel kurumların etkisi ile ortaya çıkan değişik iş tutumlarından kaynaklanmaktadır.

Kuzey Doğu Asya'da işyerlerindeki endüstriyel ilişkiler, Güney Doğu Asya'dakilere göre iyi iş tutumlarının oluşmasına daha fazla yardımcıdırlar. Japonya'daki endüstriyel ilişkiler, işyeri hoş, ilgi çekici ve yaşamaya elverişli bir çevre haline getirme denemeleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Güney Doğu Asya'daki endüstriyel ilişkiler ve politikalar batı kültürüne yakın görünmektedir ve işçiler için daha az güdüleyicidir.

İyi iş tutumlarının gelişmesine yardımcı olacak ortam Kuzey Doğu Asya ülkelerinde Güney Doğu Asya'dakilere göre daha etkilidir. Kuzey Doğu Asya'da kitle iletişim araçları, eğitimi devam ettiren kurumlar olarak ele alınırken, Güney Doğu Asya'da halk bunları eğitici rollerinden çok bir eğlence aracı olarak kabul eder.

Batının aksine Asya'da pederşahi yönetim etkilidir. Özellikle bir ailenin yeterli güvenliği sağlayamadığı durumlarda, işveren pederşahi bir rol oynamaya başlar. Bununla beraber, firmaların büyümesi ve ekonomik gelişmesinin artmasıyla, pederşahi yönetim başarıdan çok sadakati ödüllendirici ve patronlaşma ağının oluşumunu teşvik edici olduğundan, örgütsel verimlilik açısından ters sonuçlar yaratmaktadır. Yöneticiler açısından yapılacak şey, pederşahi yönetimi olduğu gibi ortadan kaldırmak değil, mutlaka bu sistemi yeniden yönlendirecek yollar bularak hem bireyin güvenliğini sağlamak ve hem de üretken performans elde etmektir.

İlgi çekici yeni bir eğilim de Asyalı yönetim kültürü pederşahi yönetimden uzaklaşırken, batılı yönetim kültürünün bu yönetim biçimine doğru kaymasıdır. Bilinçli bir şekilde, yeni davranış biçimlerini uygulamaya koyan ve örgütsel kültürün yeni öğeleri ile geleneksel öğelerini dikkatle harmanlayan birçok firma örnekleri vardır.

Örgütün kültürünü değiştirmek, belirli sorunların çözülmesi için önemli bir destek sağlayabilir. Kültürdeki değişikliğin temelini, planların nerelerde yapılabileceği ve nasıl gerçekleştirilebileceği oluşturabilir. Böylece örgüt geliştirme bağlamında yapılan değişimin gerçek değeri, işçilerle yönetim arasında ortak planlamanın ortaya konmasıdır. Amaçların belirlenmesi sürecinde yer almaları halinde, inanların bu amaçlara daha fazla sahip çıkacakları varsayımına dayanmaktadır. Bununla beraber, örgütler insan sistemleridir ve örgütlerin maddi bileşenler yalnızca insanların işlevlerini yerine getirmelerine yardımcı olacak destekleyici mekanizmalar veya araçlardır. (Kaynak, T., 1996)

Verimliliğe karşı tutumların gerçekçi yönetimi, daha etkili bir çalışma ile sonuçlanan daha iyi bir kültürel yönlendirme yaratabilir. Böylece güdüleme kadar, tutumların da yönetilebileceğinin kabul edilmesi çok önemlidir.

Beceriler ve yetenekler, uygun insangücü planlaması, seçimi, iş değişimi ve rotasyonu, eğitim ve gelişme ile yükseltilebilir. Sonuç olarak insangücü kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımı teknoloji, alet, kültür ve örgütsel yapının yönetimine dayanmaktadır.

İnsan kaynaklarının üç ana bileşeninin gelişmesinden ve gerçekleşmesinden sorumlu olan iyi bir yönetim, mevcut insangücünün etkili bir şekilde kullanımında dönüm noktasıdır. Bu nedenle, bu bağlamdaki “yönetim” terimi, profesyonel yöneticilerle sınırlandırılmamıştır. Verimliliği artırma programları, ancak işçilerin, teknik personelin, yöneticilerin ve sendikaların ortak çabaları ile oluşturulduklarında ve uygulandıklarında başarılı olurlar. Bu noktada verimliliği geliştirmenin anahtar olarak, insangücünün etkili gelişim ve kullanımında aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmak önemlidir.

- Yönetimin rolü
- Güdüleme
- Katılım
- Eğitim
- İş örgütlenme
- Çalışma koşulları ve atölye düzeyinde verimlilik artırma teknikleri

II.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETME İÇİNDEKİ ROLÜ

Örgütsel verimliliğin artırılması konusu öncelikle yöneticilerin sorumluluğunda olduğundan bu çalışma, yönetim düzeyinde başlar. Yöneticilerin tutumlarına, stratejiye, politikaya ve en önemlisi uygulamalı çalışmaya bağlı olarak verimlilik programları başarılı olur ya da olmaz. Verimlilik için iki ana strateji vardır. İlki, çok yüksek maliyetli ve uzun zamanda sonuç veren emek yatırımlarının arttırılmasına dayanır. Diğeri ise, daha iyi bir yönetim uygulamasına ve biçimine dayanır.

Yönetim uygulamasının geliştirilmesi genellikle ucuzdur ve birçok durumda harcamadan çok daha fazla ekonomik fayda sağlar. Şirket planlama ve amaçlara göre yönetim gibi yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlaması ve kompüterize yönetim bilgi sistemlerine, yeni makina ve teknolojiye yatırım yapmak kuşkusuz çok önemlidir. Bununla beraber, yöneticiler astlarını ne ölçüde iyi yönetebildiklerine göre de değerlendirilmelidirler.

Yöneticinin rolü iki alanı içerir:

- İş ve bu işin örgütlenme ve uygulama biçimi
- İşçiler ve çalıştıkları ortam; diğeri bir deyişle, üretken bir çalışma için fırsatların sağlanması.

İlk alan yatırımlar konusunda karar alma, teknoloji seçimi ve daha başka şeylerle birlikte, standart yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme ve kontrolle ilgilidir. Örneğin birçok ülkede yapılan çalışmalar, yönetimin kontrolünde olan çeşitli nedenlerden dolayı, etkili çalışma saatlerinin toplam çalışma saatlerinden % 25-30 daha az olduğunu göstermektedir. Bununla beraber kötü işçi tutumundan (devamsızlık, geç kalma, tembellik, dikkatsiz çalışma, kazalar, dikkatsizlik ve ilgisizlik) kaynaklanan zaman kaybına da kötü yönetimin neden olduğu söylenebilir, çünkü bütün bu sayılanlar yöneticilerin kontrolü altındadır.

Yöneticinin rol aldığı ikinci alan ise emek gücünün etkili kullanımı için iyi fırsatların sağlanması ile ilgilidir.

Çok iyi becerilere sahip, güdülenmiş ve olumlu tutum içinde olduğu halde, örgütsel bazı kısıtlamalardan dolayı fikirlerini tam olarak uygulayamayan ve sahip olduğu potansiyeli kullanamayan pekçok örnek verilebilir. Bu durum sadece değerli insan kaynaklarının kaybına neden olmakla kalmayıp aynı zamanda insan güdülerinin kaybolmasına ve olumlu çalışma tutumlarının, kazanılmış birçok becerinin kaybedilmesine ve unutulmasına neden olabilir. Makinaların çalışmadığı zaman bazen bozulabileceğinin, insan potansiyelinin tam olarak veya uygun bir biçimde kullanılabileceğinin, insan potansiyelinin tam olarak veya uygun biçimde kullanılmadığı zaman daima yok olacağının farkında olmak çok önemlidir.

Böylece örgüt becerileri kullanılabilir duruma gelinceye kadar, onları geliştirmenin bir anlamı yoktur. Aynı şey tutumlar için de geçerlidir; kurum katılıma hazır olup bunu uygulayabilecek duruma gelinceye kadar yönetici, astlarına katılımın önemi konusunda öğüt vermemelidir. Fırsatların geliştirilmesi, kurumun yapısının ve kültürünün sistematik ve dengeli bir şekilde gelişmesi, yönetim biçimleri ve işçi-işveren ilişkileri ile başarılabılır.

II.2.1. Örgüt Yapısı ve Kültürü

Bir örgütün yapısı, onun performansına yardımcı olur ve kendi ürünleri ve süreçleri ile mutlaka uyum sağlamalıdır. Örneği, araştırma-geliştirme örgütleri, araştırmacılara ve üst düzey yöneticilerine özgürlük sağlayan, baskısız ve hiyerarşik olmayan yapılaşma ile en iyi yapılabilecek gibi görünmektedirler. Karmaşık ve çeşitlendirilmiş ürünlerle uğraşan örgütlerin projeleri veya matris yapısında elemanları olmalıdır. Örgütsel yapı, örgüt kültürünü de etkilediğinden toplum kültürü ile de uyum sağlamalıdır. Örgüt kültürü ve yapısı arasındaki farklılık verimlilik artışı konusunda ek engeller yaatabilir. Örgütsel yapıyı etkileyen kültürel farklılıkları gösterebilmek için, Amerikalıların ve Japonların konumlarının karşılaştırılması ilgi çekicidir.

Geleneksel Amerikan örgüt yapısı :

Çok iyi yapılanmış ve belirlenmiş işlevleri ve durumları içeren hiyerarşik bürokrasi; her birey için yazılı olarak açıkça tanımlanmış görevler ve sorumluluklar örgüt etrafında yapılaşmış.

Geleneksel Japon örgüt yapısı :

Gevşek, geniş, genel işlevleri ve gayri resmi iş tanımlamalarını içeren hiyerarşik kurum; beraber çalışabilen, fikir birliği içinde olan ve yüksek performans standartlarına sahip çalışma gruplarına duyulan yüksek güven. Grupların etrafında yapılaşmış örgüt.

II.2.2. Yönetim Biçimleri

Yönetim biçimleri üzerinde son yapılan çalışmaların çoğu katılımcı, işçilere odaklı yöntemlerin verimliliği arttırmada etkili olduğunu ve bu demokratik yönetimin otoriter yönetim biçimine göre, daha yüksek verimlilik sağladığını saptamıştır. Filipinler’de yapılan bir araştırma, işçilerin % 69,5’inin işlerini kendilerinin planlamak istediklerini, %77,5’inin ise işleri konusunda karar verilmeden önce, yönetimin kendilerine danışmasını istediklerini ortaya koymaktadır.

Singapur’da yapılan bir araştırmaya göre işçilerin % 73’ünün lider durumundaki yöneticiler için en çok göz önünde bulundurdıkları değerler şunlardır: Anlayış, duyarlılık, telkin etme ve örnek olma yeteneği, kararlılık, astlarına rehberlik edebilme ve öğüt verebilme yeteneği.

Kültürel etkiler ile geleneksel yönetim biçimleri arasındaki karşılaştırma, Amerikan ve Japon yaklaşımları arasındaki temel farklılıkları açıklamaktadır:

Geleneksel Amerikan Yönetim Biçimi :

Teknolojik ve bireysel etkenlik sayesinde maximum yatırım getirisi. İşçiler çalışmayı sevmezler, fakat görevler çok iyi biçimde denetlenirse para ile güdülenebilirler. Bu nedenle, örgütlerin amaçlarının işçilerin amaçlarına uymadığına inanılır. Karar alma sistemi oldukça merkezi, yukarıdan aşağıya yazılı, itaati sağlamak için karar sonrası yoğun sözlü iletişimin olduğu bir mekanizmadır.

Geleneksel Japon Yönetim Biçimi :

Firmanın hedeflerine ulaşabilmesinde, insan en değerli varlık olarak görülmektedir. Bu nedenle örgütün ve işçilerin amaçları birbirlerine uygun görünmektedir. Karar alma sistemi merkezi olmaktan uzak, aşağıdan yukarıya, gayri resmi, belli bir uzlaşmaya varmak için sözlü iletişimin ve teyid etmek için de yazılı sistemin kullanıldığı bir mekanizmadır.

Geleneksel Amerikan yönetim anlayışı ve uygulamasının ve buna karşılık gelen çağdaş Japon yönetim yaklaşımının anahtar sözcükleri aşağıdaki terimlerle özetlenebilir:

<u>Amerikan (geleneksel) yönetim yaklaşımı</u>	<u>Japon (yeni) yönetim yaklaşımı</u>
Birey	Grup
Rekabet	İşbirliği
Biz/onlar	Bizler
Hasımlar	Ortaklar
Suçlama	Sorumluluklar / fırsatlar
Kuşku	Güven
Kargaşa	Planlı değişim
İnzibat	Planlayıcı / rehber
Şimdi	Gelecek
Uygulama	Planlama
Bölümleme	Bütünleştirme
Dar görüşlülük	Geniş görüşlülük
Pastayı bölüşmek	Pastayı büyütmek
İnsan maliyetleri	İnsan kaynağına yatırım

Bu tanımlar çok şematiktir ve sadece yönetim biçiminin temel ilkelerini yansıtır. Bununla beraber, yönetim biçimlerinin son gelişmelere ayak uydurmamış her bir yönünün verimlilik tutumunun, kültürün ve başarının gelişmesinde önemli bir sınırlayıcı faktör olduğu kabul edilerek Pasifik'in her iki tarafındaki birçok firmanın fikirlerinde birbirlerine yaklaşma başlamıştır.

Yeni yönetim yaklaşımı, karşılıklı ilgi ve amaçların tanınmasının ve kabulünün önemini belirtmek için örgüt içindeki yıkıcı rekabete taraftar olmayan ve işbirliğine değer veren bir yaklaşımdır. Bundan dolayı, yönetim daha fazla katılımı, işbirliğini, iş doyumunu ve yeterli ödüllendirmeyi sağlayacak şeffaf personel politikasını benimsemelidir. (Palmer, M.J., 1993)

Çalışma koşulları ve ortamla beraber işçilerin güdülenmesini sağlayacak eğitim ve gelişme yolu ile verimli işçi çabalarını maximize etmek için yönetimin yeterli olanağı vardır ve aynı zamanda bunlar yönetsel sorumluluklardır.

II.2.3. İşgücünün GÜdülenmesi

Emek gücünün etkili kullanımında önemli konulardan biri de güdülemedir ve güdüleme, davranışın istenen yönde değişimini sağlayacak önemli bir zorlamadır. İnsanlar, doğru tutumu geliştirebilmek için işlerini, mesleki bilgi ve kariyerlerini zenginleştiren ve kendilerini doyuma ulaştıran anlamlı bir etkinlik olarak görme ihtiyacındadırlar. Örgüte karşı bir ciddiyet duygusu geliştirmelidirler. Uygun tutum ve davranışlar, işçilerin değerler sistemi, çalışma koşulları ve aldıkları güdüleme ile belirlenir. Bazı Asya ülkelerinde yapılan bir araştırma, küçük ve orta boy işletmelerde verimliliğin, işçilerin uygun biçimde güdülenmesi ile kolayca, % 90'lara kadar yükseltilebileceğini göstermiştir.

İşçilerin işbirliğini garanti edecek tek yol, verimlilik sonucunda elde edilen ve parasal olan veya olmayan herşeyi onlarla paylaşmaktır. Takdir ve ortaya koyma veya başarı duygusu parasal ödüllendirmeyi tamamlar. Bununla beraber, tek başlarına her ikisi de yeterli değildir. Bu uygulama ancak kişisel veya ortak kazançlar ile verimlilik artışı arasında algılanabilir, doğrudan bir bağ olması durumunda işe yarar.

Böylece işletme düzeyinde bir güdüleme sistemi genel olarak bazı önemli ilkelere dayandırılmıştır:

- Bir güven ortamı yaratmalı; yönetim ve işçiler arasında her iki tarafın da kaygı ve düşüncelerini özgürce açıklayabileceği iki yönlü iletişimi sağlamalı; işçilerin önerilerine ve sorunlarına olumlu yanıt vermelidir.
- Verimliliği artırma planları adı altında bütün işçilere güven vermelidir.
- Performansı temel ölçüt olarak alıp, ayırım yapmaksızın işçileri terfi ettirerek istihdam ve ilerleme sağlayacak eşit fırsatlar yaratmalıdır.

II.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI

İnsan kaynakları fonksiyonunun doğası ve rolü son yıllarda büyük ölçüde değişti. Hem teknolojik hem de kavramsal açıdan, bu değişiklik diğer personel fonksiyonlarında gözlenenden daha büyük oldu. İnsan kaynakları fonksiyonunun karmaşıklaşması organizasyon içindeki rolünün artmasına ve alınan kararları geçmişte olduğundan çok daha fazla etkilemeye başlamasına neden oldu. Organizasyonların insan kaynakları bölümlerinin artık geleneksel fonksiyonlarla pek bir benzerliği kalmadı. Çok gelişmiş bölümlere sahip organizasyonlar, insan kaynakları kavramının çalışanların üretkenliği ve sonuç olarak bütün organizasyonun verimliliği üzerindeki etkisini kabul ettiler.

Günümüzde insan kaynakları yöneticiliği heyecan verici, dinamik bir meslektir. Bu mesleğin karmaşıklığı ve yaşamsal önemi insan kaynakları yöneticisinden çok şey bekler. Bu yüzden üzerinde önemle durulması gereken konular insan kaynakları fonksiyonunun günümüzdeki durumu, insan kaynaklarından organizasyona yapması beklenen katkılar, bu katkılarının organizasyonun amaçlarına ulaşmasına en iyi nasıl yardımcı olabileceğidir.

II.3.1 Organizasyonun Verimliliği

Bir organizasyonun amaç ve hedeflerini açıklığa kavuşturmak, bu amaç ve hedeflere varılmasını sağlayacak yöntemleri bulmak ve bu yöntemlerin uygulanışını denetlemek yönetimin görevidir. Hem üretim hem de hizmet sektöründeki organizasyonların paylaştığı bazı genel amaçlar şunlardır:

- Pazardaki diğer organizasyonlardan daha üstün üretim yapmak ya da hizmet vermek.
- Organizasyonun pazar payını yükseltmek.
- Teknoloji açısından sektörün liderliğini üstlenmek.
- Optimum işlem düzeyine ulaşmak.
- Satış hacmini ve karı yükseltmek.
- Yapılan yatırımlardan yeterli getiri elde etmek.
- Masrafları azaltmak ve israfi önlemek.

- Çalışanların moralini yükseltmek.
- Organizasyonun imajını güçlendirmek.

Bütün bu amaçlar hepsini kendinde toplayan bir tek hedefle ifade edilebilir: İnsanların verimli olması. Organizasyonun amaçlarına insanların çabası ile varılacağından, organizasyonun ne ölçüde üretken ve etkili olacağı çalışanların verimine bağlıdır. Verimlilik ise, insan kaynaklarının iki girdisine gösterilen özen ve dikkatle doğru orantılıdır. İnsan kaynakları yönetiminin verimlilik üzerinde çok büyük bir etkisi vardır. Organizasyonda çalışan bireylerle ilgilenmek, insan kaynakları fonksiyonunun görevidir.

Bir organizasyonun üç temel kaynağı vardır: Fiziksel kaynaklar, mali kaynaklar ve insan kaynakları. İnsan kaynakları fonksiyonunun organizasyonun verimliliği üzerinde çok büyük etkisi vardır. Ancak verimliliği etkileyen başka faktörler de vardır. Bu faktörler birbiriyle ilişkilidir ve organizasyonun etkililiğini ya da verimliliğini belirlemek üzere birlikte hareket ederler. Çevre koşullarını kontrol etmek mümkün olmadığından, organizasyon bu koşullara uyum sağlamak için esnek yapıda olmalıdır. Bir organizasyonun içinde yer aldığı çevrenin, çalışanlar ve organizasyon yapısı üzerinde önemli etkisi vardır. Yönetim tarzının da, çalışanların tutum ve tepkilerini etkilediği için, organizasyonun etkililiğini büyük ölçüde belirlediği açıktır. Organizasyonun dört temel özelliği, birlikte işleyerek onun nihai etkililiğini, verimliliğini ve kârlılığını belirler.

Verimliliği etkileyen faktörlerden bazıları organizasyonun kendisine aittir. Bunlar üç grupta toplanabilir:

- Yapı (Büüklük ve karmaşıklık)
- Teknoloji (Uzmanlık derecesi)
- Ortam

Bir organizasyonun içinde yer aldığı çevre onun verimlilik düzeyini etkiler. Örneğin, organizasyonun fiziksel yerleşimi önemli bir etkidir. Bunun çalışanlar üzerinde politik ve sosyal etkileri vardır; nerede yaşadıkları, işyerine hangi araçlarla gelip gittikleri gibi,

günlük hayatlarının birçok yönünü büyük ölçüde belirler. Politik çevre de önemlidir. Örneğin, insan kaynakları alanında son birkaç on yıl içinde birçok yasa çıkarılmıştır.

Değişen ekonomik koşullar da bir organizasyonu büyük ölçüde belirler. Ekonominin istikrarı, yöneticilerin personel, gelişme gibi konularda vereceği kararları etkiler. Ürün ve emek pazarı üzerinde de büyük etkisi vardır.

Bazı endüstrilerde, organizasyonun verimliliği konusunda işçi sendikaları da önemli bir rol oynar. İşyerinde uyulacak kurallar, ücret ve tazminatlar, çalışma koşulları ve başka birçok konu toplu sözleşmelerle kararlaştırılabilir. Bunun sonucu olarak, yöneticilerin işin esnekliği ve istihdam politikalarını saptama yetkileri durumdan duruma değişir. Bir organizasyonun varlığını sürdürmesi, çevresine uyum gösterebilmesine bağlıdır.

II.3.2. Çalışanların Motivasyonu

Organizasyonlar amaçlarına elemanları sayesinde ulaşır. Dolayısıyla organizasyonun verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlar, çalışanlardır. Çalışanların yetenekleri ve motivasyonları da eğitim düzeyleri kadar önemlidir. Bundan başka politik, sosyal, kişisel ve dinsel inançları da organizasyonun ilgi alanına girer. Yönetim politikaları ve uygulamaları, hem olumlu hem de olumsuz yönde işleyebilen bu faktörlerin önemini arttırabilir ya da azaltabilir.

Modern insan kaynakları yönetiminin başlıca dayanaklarından biri, toplumsal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalardır. Toplumsal bilimler asıl olarak, bireylerin toplum içinde nasıl işlev gördükleri ile ilgilenir. “İnsanlar, neden böyle davranıyor ?” sorusuna cevap bulmak için yapılan araştırmalar, genel olarak yönetimin ve özellikle de insan kaynakları yönetiminin teorisine ve pratiğine çok büyük katkıda bulunur. İnsanların neden çalıştığının ortaya çıkarılması doğrudan doğruya çalışmanın anlam ve önemiyle ilgilidir. İş yapanların ihtiyaç ve amaçlarıyla ilgilenmek, insan kaynakları yöneticisine, çalışanları motive edecek politika ve programlar geliştirmekte çok yararlı görüşler kazandırır. Bunun sonucu da, organizasyonun veriminin artmasıdır.

İnsan kaynakları ile ilgili çağdaş uygulamaları incelemek, yöneticilerin bireyleri neyin motive ettiğini daha iyi anlamasını ve böylece daha etkili bir yönetici haline gelmesini sağlar. Verimi yükseltecek motivasyon yöntemleri geliştirebilmek için, yöneticilerin insan kaynakları teorisini iyi bilmeleri, hangi yöntemlerin üretkenliği arttırdığını ve neden böyle olduğunu anlamaları gerekir. Ayrıca çalışanları motive edebilmek için, onların ihtiyaç ve isteklerini de anlamaları gerekir.

Her insanın belli potansiyel yetenekleri vardır. Bunlar el becerileri, otomatik gerçekleştirilen davranışlar, zihinsel ya da yaratıcı beceriler olabilir. Organizasyonun verimliliği, çalışanların beceri ve yeteneklerinin toplamının sonucudur. İnsan kaynakları yönetiminin gelişim ve eğitim konusundaki temel işlevlerinden ikisi, çalışanların potansiyel yeteneklerini saptamak ve bunları yetenek haline getirmektir. Bu kolay bir iş olmadığı gibi nasıl yapılacağına ilişkin bir formül de yoktur. İnsanlar potansiyel yetenekleri ve öğrenme yetenekleri açısından farklılık gösterir, bu yüzden de insan kaynakları yöneticisinin her elemanı ayrı bir birey olarak görmesi gerekir.

Motivasyon, insanları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece bireyin kendisi tarafından yönlendirilebilir. Bir ihtiyacı diğer ihtiyaçlardan ve başka şeylerden tamamen soyutlamak mümkün olmadığından onu oluşturan şeyin ne olduğunu saptamak zordur.

Çalışma motivasyonu, kişinin davranışını işle ilgili amaçlara yönelten tutumlarla ilgilidir. Maslow'a göre çalışanların alt düzeydeki ihtiyaçlarının zaten karşılanmış olduğunu düşünerek, yönetimin motivasyon kaynakları olarak saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları üzerinde durması gerektiği görülür.

Motive ediciler, mevcut olmaları halinde çalışanları tatmin eden ve onları daha iyi çalışmaya yönelten, bulunmadıkları zaman ise doyumsuzluğa yol açmayan faktörlerdir. Çalışanların kişisel gelişme ihtiyaçlarını yansıtan ve doğrudan doğruya işle ilgili olan bu faktörler şunlardır:

- Başarı
- Başarının kabul edilmesi
- Saygınlık

- İşin kendi doğası
- İlerleme

Diğer faktörler, yeteri kadar bulunmadıkları zaman çalışanlarda doyumsuzluk yaratan ve ne kadar az bulunuyorlarsa, bu doyumsuzluğun o kadar büyük olduğu belli koşullardır. Çalışma ortamına ilişkin bu faktörler şunlardır:

- Şirket politikası ve yönetimi
- Teknik denetim
- Ücret
- Çalışma koşulları
- İnsan ilişkileri

Çalışanların işlerinden memnun olması, çalışma ortamına ilişkin önemli motivasyon kaynaklarından biridir. Memnuniyet, çalışanların yüksek bir kapasite ile çalıştıklarını ve değerli birşey yaptıklarını hissettiklerinde ortaya çıkar. İyi bir yönetici, işten duyulan memnuniyetin elemanın kendisi için olduğu kadar, organizasyon için de önemli olduğunu bilir. Bu yüzden de, işin gerekleriyle bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır.

Bireylerin ihtiyaçları sürekli değiştiği ve kişiden kişiye farklılık gösterdiği için, çalışanları motive etmek karmaşık bir iştir. Son birkaç on yılda, çalışanların konumunda ve eğitim durumunda önemli değişiklikler olmuştur. Bu yönetim tarz ve pratiklerinin yeniden düşünülmesini gerektirir.

En iyi ve başarılı organizasyonların özelliklerinin hepsi de insan kaynaklarıyla ilgilidir. Böyle organizasyonların özelliklerinin hepsi de insan kaynaklarıyla ilişkilidir. Böyle organizasyonların öncelikle üzerinde durdukları şey teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılar değil, insan nitelikleridir. İnsanların bir arada neden ve nasıl iyi çalışacaklarıdır. Çalışanlar, her biri kendisini daha iyi şeyler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimini teşvik eden, amaç ve görevlerini yerine getiren ve en yüksek ahlaki standartları temsil eden bir organizasyonun asli üyesi olduğunda, ellerinden gelenin en iyisini yaparlar.

Çalışma hayatının kalitesi de bundan başka birşey değildir. Başarılı bir organizasyon şunları kendisinde cisimleştirir:

- İlişkide güven : Güvene dayanmayan her insan ilişkisi yozlaşarak çatışmalara yol açar.
- Katılım : Karar alma süreci, işin yapıldığı en alt düzeyde başlar. İnsanlar yapılması fikrine katıldığı şeyi destekler.
- İletişim : İnsanlar çalıştıkları çevre hakkında çok şey bilmek ister. Bilmemek gururlarını incitir, korku uyandırır ve verimi düşürür.
- Yüksek beklentiler

II.4. İNSAN KAYNAKLARININ PLANLANMASI

İnsan kaynakları planlaması, işletme planlamasının bütünlüğü içinde bir bölümdür; üstlendiği görev ise, çalışanları istenilen zamanda, gerekli olan sayıda, yetenek ve eğilimlerine uygun olacak işlere yerleştirmek, bu işlerinde güdülerini ve yeteneklerini doğrultusunda optimal bir verimi gerçekleştirmelerini sağlamak ve yapılan işlemi ekonomiklik ölçütleri içinde tutmaktır.

II.4.1. İnsan Kaynakları Planlamasının İşletme Planlaması İçindeki Rolü

İnsan kaynakları planlamasının işletme planlaması ile bütünleştirilmesi, özellikle son zamanlarda üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları planlamasının çeşitli nitel ve nicel özelliklerinin genel bir işletme planlaması çerçevesinde göreceli önem derecesi, vazgeçilebilirlik ya da ihmal edilebilirlik durumu, etkinliği gibi yönlerine açıklık getirilmesi gerekli olacaktır.

Bu sorunların değerlendirilmesi sonucu da, insan kaynakları planlaması olgusunun genel işletme planlaması sürecinde sürekli olarak yer alıp almaması, başka bir deyişle köklü bir kurumsal nitelik kazanıp kazanmaması durumu karara bağlanacaktır.

II.4.2. İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlanması

İnsan kaynakları planlamasının kendi öz içeriği ile ilgili olan bu süreç, insan kaynakları planlamasının bütün diğer boyutları ile doğrudan ilişki halinde bulunacağından ve onlardan bütünüyle ayrıştırılıp soyutlanamayacağı ortadadır. İnsan kaynakları ihtiyacı, yerel, zamansal, nicel ve nitel özelliklere göre değişik türler gösterir ve sorunla ilgilenenler tarafından, bu özelliklerine göre kavramı sınırlandırarak daha yoğun bir anlam kazandırmak için değişik adlarla anılırlar.

İnsan kaynakları ihtiyacı türlerine planlama süreci içinde ortaya çıkış ve işlev kazanış sırasına göre bir yaklaşım yapmak, izleme ve anlama kolaylığı sağlayacaktır.

Süreç içinde insan kaynakları planlaması ile ilgili iki temel kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar “Mevcut Personel Miktarı” ve “Olması Gereken Personel Miktarı” kavramlarıdır. Planlama uygulamasında her zaman bu iki büyüklüğün birbirine denk düşmesi amaçlanmaktadır. Bu işlem yapılırken de, her iki büyüklüğü oluşturan alt değerlerdeki değişimler göz önünde tutulup incelenmelidir.

II.4.3. İnsan Kaynağı Sağlanmasının Planlanması

İnsan kaynağı sağlanmasının planlanması boyutu iki ayrı sürecin bütünleştirilmesi ile oluşur. Birinci süreci, ihtiyaç duyulacak insan kaynağının dış işgücü piyasasından sağlanması oluşturur. Bu, uygulamada büyük özen isteyen bir iştir. Çünkü gerekli nitelikteki personelin bulunması, seçilmesi ve işe alınması kolay bir iş değildir.

Planlama fonksiyonunu üstlenenler, işgücü piyasasının nitel ve nicel yönlerini inceleyerek, şimdiki ve gelecekteki insan kaynağı gereksinimlerinde ne ölçüde cevap verilebileceğini belirlemek ve kendi durumlarını ona göre ayarlamak mecburiyetindedirler.

Bu arada konuyla uğraşan diğer özel ve kamu kuruluşlarından (iş ve işçi bulma kurumları gibi) gerekli yardımların sağlanmasına da gidilebilir.

Dış piyasadan sağlanacak personelin istenen nitelikte olması, bir bakıma işletmenin ne ölçüde geliştirilmiş seçme yöntemleri kullanmakta oluşuna bağlıdır. Bu açıdan, insan kaynağı sağlanmasının planlaması sürecinde personel seçiminde kullanılacak yöntemlerin de ayrı bir önemi bulunacağı açıktır.

İnsan kaynağı sağlanmasının planlanmasında ikinci süreci, ihtiyaç duyulacak personelin işletme içi olanaklardan yararlanılarak elde edilmesi oluşturur. Böyle bir uygulamada, özellikle daha üst pozisyonlara atanacak personelin işletme içinden seçilmesine özen göstermek iyi bir personel politikasının gereğidir. Çünkü bu durum, çalışan personelin işletme ile daha iyi bir dayanışmaya girip bütünleşmesini sağlayacağı gibi, uygun bir güdüleme aracı yerini de tutarak verimliliğin arttırılmasında önemli bir rol oynayacaktır.

İç kaynaklardan personel sağlamanın diğer bir şeklini de, işletmede halen çalışmakta olanlara başvurarak, onların tanıdıkları yardımıyla ihtiyaç duyulan personel açığını kapatmaktır. Böyle bir uygulama da; birbirleriyle kaynaşmış kimselerin oluşturacağı uygun çalışma ortamından işletmenin büyük yararlar sağlaması sonucunu ortaya çıkarır.

II.4.4. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinin ve Yetiştirilmesinin Planlanması

İnsan kaynağının geliştirme ve yetiştirme planlaması, aslında ayrı bir planlama boyutu olarak ele alınmalıdır. Ama, hemen belirtilmesi gerekir ki, yetiştirme ve geliştirme fonksiyonu bir açıdan personel ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması süreci ile çoğu kez bütünleştirilerek düşünülmelidir. Hatta giderek kariyer planlaması olgusu da ilk ikisi ile birlikte düşünülebilecektir.

İşletmenin geleceğe dönük, sağlam ve tutarlı bir insan kaynakları planlamasını gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde tuttuğu işgücü kaynaklarına ve bunların süreç içinde etkinliklerinin arttırılmasına bağlıdır.

Bu gerekliliğin bilincine varmış olan işletme yönetimi, dışta ve içte düzenlenecek eğitim, geliştirme ve yetiştirme programlarıyla soruna eğilmek zorunluluğundadır. Bu konuda söz konusu olacak yaklaşım, geliştirme ve yetiştirme gereksinmelerinin doğru ve geçerli bir biçimde saptanmasıyla başlatılır ve giderek işletmenin kısa, orta ve uzun dönem için söz konusu olacak amaçları doğrultusunda biçimlendirilir.

Eğitim, geliştirme ve yetiştirme planlamasında örgütsel amaçların yanı sıra bireysel amaçlara da eğilmek gerekir. Uygulamaların etkinliği, bu iki amaç düzeyi iyi bir biçimde uyumlandırıldığı sürece sağlanabilecektir.

Geliştirme ve yetiştirme planlaması bir bakıma, işletmenin geleceğinin de planlanması anlamına gelecektir. Çünkü, işletmenin gelecekte de verimli iş gücü kaynaklarına sahip olması, buna ilişkin önlemlerin önceden alınabilmesi ile olanaklı kılınacaktır.

İşletmeler açısından giderek önemi artan kariyer planlaması süreçleri, bir bakıma sözü edilen bu önlemlerin geç kalınmadan alınma çabalarını simgeler. Kariyer planlamaları aynı zamanda geleceğe ilişkin personel ihtiyaçlarının karşılanması olanaklarını da sağlamaktadır.

II.4.5. İnsan Kaynakları Yerleştirilmesinin Planlanması

İhtiyaç duyulacak personelin nitel ve nicel özellikleriyle saptanması ve bunların işletme dışı ve içi kaynaklardan sağlanmalarından sonra, insan kaynakları planlaması sürecinde işlerlik kazanacak boyut, personelin yerleştirilmesinin planlanması olacaktır.

Burada önem kazanacak olan, personelin kişisel özelliklerine denk düşecek ve onun yapacağı iş ile tam bir uyum içinde bütünleşmesini sağlayacak olan bir uygulamanın gerçekleştirilebilmesi olacaktır.

İnsan kaynakları yerleştirilmesinin planlanmasına iki açıdan eğilmek gerekir. Önce boş iş yerlerinin sayısal olarak saptanması gerekecektir. Bu sorunun nicel yönüdür. Boş işyerlerinin sayısal olarak saptanması süreci, bir bakıma insan kaynakları ihtiyacının planlanması olgusu ile özdeş olacaktır. Bu durumda insan kaynakları yerleştirilmesinin planlanması bir anlamda dolaylı olarak, insan kaynakları ihtiyacının planlanması olgusunu da beraberinde taşıyacaktır. İkinci açıyı ise, sorunun nitel yönü oluşturacaktır ki, bu iş ve çalışan arasındaki uyumun gerçekleşmesinden başka birşey değildir.

II.4.6. İnsan Kaynakları Azaltılmasının Planlanması

İnsan kaynakları ihtiyacının sağlanmasının, geliştirme ve yetiştirilmesinin bir planlama süreci içinde bütünleştirilerek gerçekleştirilmesine çalışılırsa, aynı şekilde personelin işten çıkarılarak insan kaynaklarının azaltılması olgusuna da yine bir plan çerçevesi içinde yaklaşılmalıdır.

İşten personel çıkarılması gereğinin duyulmasında, işletme açısından birçok nedenler rol oynar. Örneğin; üretimin kısıtlanması, rasyonalizasyon ve otomasyon uygulamaları, üretim dalını terketme, sermaye yoğun yatırımlara yönelme vb.

Ancak insan kaynaklarının azaltılması süreci, insan kaynakları planlamasının bütünlüğü içinde çok hassas bir boyutu oluşturduğundan, bu konuda çok özenli uygulamalara gitmek gerekecektir. Kaldı ki, yasal bazı zorunluluklar da planlayıcıları bu yönde daha dikkatli olmaya ister istemez iteceklerdir.

İnsan kaynaklarının azaltılmasının planlamasında çok sayıda ilkeye uyulması gerekecektir. Bunlar, işletme ve çalışan açısından değişik özellikler göstereceklerdir. Örneğin; işletme açısından işten çıkarma süreci, en kolay vazgeçilebilenden, en zor vazgeçilebilene doğru planlanacakken, çalışan açısından kazanılmış hakların gözetilmesi, hizmet süreleri, kıdem durumları gibi kıstaslara önem verilmesini gerektirecektir.

II.4.7. İnsan Kaynakları Planlamasının Hedefleri

Bir organizasyon, dış kaynaklardan nitelikli eleman bulabilmek için sadece şansa güvenmez. Mevcut ve gelecekteki işler için nitelikli ve yetenekli elemanların araştırılması ve böyle elemanları organizasyona çekmek için planlar hazırlanması, ara vermeden sürdürülen bir faaliyet olmalıdır. Bu, organizasyonun elinin altında ihtiyaç duyduğunda işe alabileceği bir eleman rezervinin bulunmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak, insan kaynakları planının hedefleri şöyle sıralanabilir:

- İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak
- Organizasyonun istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak

Yönetim, organizasyonun gelecekte nasıl bir gelişim göstereceğini hesaplarken, kısa dönemli işlemsel amaçlarla organizasyonun mevcut ve gelecekteki insan kaynakları arasında sürekli karşılaştırmalara yapar. Planlama sürecinin ilk adımı - organizasyonun

kısa ve uzun dönemli amaç ve hedeflerinin saptanması - en önemli aşamadır. Yapılacak işleri tanımlamak ve bu işlerin yerine getirilmesinde insan kaynaklarından en iyi nasıl yararlanabileceğini belirlemek için, organizasyonun amaç ve hedefleri planlayıcıların kafasında açık olmalıdır. Böylece aynı zamanda, organizasyonun her düzeyinde ihtiyaç duyulan eleman sayısı ve bu elemanların nitelikleri üzerine tahminlerde bulunmak da mümkün hale gelir.

Planın rastgele ve dar görüşlü bir tutumla yapılması ciddi sorunlar doğurur. Şirketin bir bölümünde bazı elemanlar işten çıkarılırken, diğer bir bölümünde aynı niteliklere sahip başka elemanların işe alınması gülünç olmakla birlikte, hiç de az rastlanılan bir durum değildir. Etkili planlar yapabilmek için insan kaynakları planlayıcısının organizasyona bir bütün olarak bakabilmesi gerekir.

İnsan kaynakları planı, organizasyonun her parçasıyla ilişkili olmalıdır. Organizasyona yeni elemanlar alınması planlanırken, bütçeyle ilgili faktörler de göz önünde tutulmalıdır. İnsan kaynakları ve finans bölümleri ile tek tek birim yöneticilerinin planlama sürecinde işbirliği yapmalarının yaşamsal önemi vardır. Böyle bir ekip çalışması, sürece katılan insanların bilgisinden tam olarak yararlanılmasını ve gerçekçi maliyet hesapları yapılabilmesini sağlar. İşe yeni elemanlar almanın ve onları eğitmenin maliyeti, yeni makinalar ve demirbaş satın almanın, iş yerinde tadilat yapmanın vb. maliyetinden önce düşünülmelidir. Stratejik insan kaynakları planı, stratejik iş planının bir parçasıdır ve bu da insan kaynakları bölümü yöneticisini üst karar organının bir üyesi yapar.

İnsan kaynakları planının organizasyonu etkileyen birçok dış faktörü de dikkate alması gerekir. Dış sosyopolitik çevre, insan kaynakları yöneticisinin sorumluluklarını ve özellikle planlama sürecini derinden etkiler. Organizasyonu sosyal konularda çıkarılan yasalara uymaya zorlayan sosyal ve politik baskıların, insan kaynakları planını etkilememesi düşünülemez. Teknolojik yenilikler, hammadde kıtlığı ve elemanların eğitim düzeyi ile sahip oldukları becerilerdeki değişimler de planlama sürecini etkileyen faktörlerdir. Gelecekteki istihdam ihtiyaçları planlanırken, genel ekonomik koşullar da dikkate alınmalıdır. İnsan kaynakları planlaması karmaşık ve güç bir iştir; organizasyonun istihdam ihtiyaçlarını karşılayabilecek, işlerliği olan ve çalışanlar için

olumlu, tatmin edici bir ortam yaratabilecek bir plan yapmak isteyen yöneticinin çevre koşullarındaki hiçbir değişikliği gözden kaçırmaması gerekir.

II.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GÜNÜMÜZDE UYGULAMA AÇISINDAN DURUMU

İşletme dışında ve içinde ortaya çıkan birtakım değişimler sonunda, işletmenin amaçlarına ulaşmasında en az üstünde durulan kaynağa daha çok önem verilmesi gerektiği düşüncesi ağırlık kazanmaya başlamıştır. Amaç, verimliliği arttırmak için bu kaynaktan en üst düzeyde yararlanmaktır. Ancak bu yararlanmayı iki yönlü kılmak önemlidir. Çalışan, tüm yetenek ve becerilerini işletmenin gelişmesi için kullanıma sunarken karşılığında işletmenin de çalışanın gelişmesine katkıda bulunmasını bekleyecektir. Diğer bir anlatımla, işletme çalışanın genel yaşam kalitesini artırma sorumluluğunu yükleneyecektir.

Bu yaklaşım doğrultusunda işletmelerde çalışanlarla tüm ilişkilerin yeniden düzenlenmesi söz konusudur. Bu yeni düzenlemelerin gerçekleştiğini gösterebilmek için, çalışanlarla ilişkileri düzenleyen eski personel yönetimi kavramı, insan kaynakları yönetimi kavramına dönüştürülmeye çalışılmaktadır. Bu yeni kavramın eskisinden farklı olarak insanla ilgili tüm bilim dallarının uygulamalarından yararlanarak hem insana, hem işletmeye yararlı sonuçlar yaratacağı savunulmaktadır. Özellikle ABD’de insan kaynakları yönetiminin yirminci yüzyılın son yıllarına damgasını vuracağı ve bu yaklaşımı uygulayan şirketlerin başarılı olacağına dair yaygın bir inanç gözlenmektedir.

Avrupa ülkelerinden İngiltere’de bu alanda yayınlanan eserlerde ise insan kaynakları yönetiminin gerçekten firmalar tarafından benimsenip benimsenmediği konusunda tereddütler vardır. Hem kavramsal hem de uygulamalı alanda gerçekten personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine bir geçiş sağlanıp sağlanmadığı sorgulanmaktadır. Bazı araştırma sonuçları birtakım insan kaynakları yönetimi konularında değişimler olduğuna işaret ediyorsa da uygulamalarda uygulamalarda insan kaynakları yönetiminin kavramlarını yansıtan değişimlerin nitelik ve kapsamı konusunda yeterli sistematik kanıt olmadığı öne sürülmektedir. Birçok işletmeler

yaklaşımlarını bir dereceye kadar değiştirdikleri halde bu, uygulamaya koyarak yeni durumlara adapte olmaya çalıştıkları şeklinde yorumlanmaktadır.

Bu görüşlere yol açan en önemli nedenlerden biri de insan kaynakları yönetiminde ulaşılması amaçlanan hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemleri belirlemenin zorluğudur. Aynı zamanda uygulamalar sonucunda işletmenin başarılı olup olmadığını saptamak da zordur. İnsan kaynakları yönetimi konusunda yayınlanan yazılar ve verilen konferanslarda anlatılanların, günümüzdeki personel işlevinin, yönetim muhasebesi ve dil yapılarının egemen olduğu bir yönetsel kültür içinde çalışması gerektiğini dikkate almadığı düşünülmektedir. Bu alanlarda yapılan araştırmalar da gerçekleri ortaya çıkaramayacak kadar yüzeysel düzeyde kalmaktadır.

Bahsedilen insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulamalarının sınırlı sayıda büyük firmalarda yapıldığı ve bu firmaların da çoğunlukla uluslararası piyasalarda faaliyette oldukları gözlenmiştir. Eğer insan kaynakları yaklaşımının uygulanmasının her durumda sürekli olarak verimlilikte yükselme, birim maliyetlerde düşme ve kârda artış gibi sonuçlara götürdüğü gösterilebilirse, o zaman insan kaynakları yaklaşımını savunmak daha kolay olacaktır.

II.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELECEĞİ

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının ABD’de en azından büyük ölçekli ve uluslararası şirketlerde uygulandığı ve başarılı sonuçlar alındığı bir gerçektir. İngiltere’de bu alandaki gelişmeler hakkında bilgi yetersizliğinden dolayı, bazı araştırma sonuçlarına göre gelişmeler olduğu, ancak bu gelişmelerin hangi insan kaynakları yönetimi işlevlerinde ve ne kadar yaygın olduğu bilinmediği sonucuna varılmıştır. Bu aşamada insan kaynakları yönetimi konuları olarak belirlenen ve işletme için başarılı sonuçlar getireceğine inanılan uygulamaların, ileride daha çok firmanın üzerinde duracağı konular halinde geleceğine inanılmaktadır. (Svoboda, J., 1994)

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgilenen firmaların yapılmakta olan tüm faaliyetleri bir arada uygulamaya koyması mümkün olmayabilir; daha çok önceliklerin tespit edilerek

bu faaliyetlerin aşama aşama uygulamaya konulması düşünülebilir. Söz konusu insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin bir listesi aşağıda verilmiştir.

- Tepe yöneticisi, yönetim kurulu ve şirket planlama grubu ile sürekli etkileşim içinde olmak
- Büyüme, çeşitlenme, birleşme, yeni ürünler-hizmetler ve yeni binalar ile ilgili stratejik şirket kararlarına her aşamada katılmak (Problemler için önceden planlama yapmak ve önlem almak amacıyla)
- Çalışmalar için kariyer planlaması yapmak (Buna kariyer çizgisinin geliştirilmesi; bireysel ilgi ve amaçların belirlenmesi, çalışanların geliştirilmesi ve kariyer danışmanlığı için iş atamalarının düzenlenmesi dahildir.)
- Personel kayıtları, maaş bordroları, beceri envanterleri, personel geliştirme ve planlama yapılması ve insan kaynakları bölümünün kendi verimlilik ve performansı ile ilgili verileri sağlama amacıyla kapsamlı bir insan kaynakları bilgi sistemi kurmak (Bilgisayar kullanımı ile işlerin çok daha kolaylaşacağı kaçınılmazdır.)
- Çalışanların görüşlerini almak ve katılımlarını sağlamak üzere kalite çemberleri vb. yöntemleri kullanmak
- Çalışanlarla kazanma-kazanma yaklaşımına dayalı ilişkiler kurmak
- Eşit işe eşit ücret konusunu ele alan bir şirket planı geliştirmek
- Sağlık bakımı, emeklilik ve diğer yardımlarla ilgili maliyetlerin işletme içinde idare ve finanse edilmesi yoluyla kontrolü sağlamak
- Geçerli ve güvenli bir performans değerlendirme sistemi kullanmak
- Çalışanların seçme yöntemlerinin (özellikle test ve görüşme) geçerliliğinin sağlanmasına özen göstermek. (Bu işe alma, terfi, transfer, işten çıkarma ve eğitim amacı ile yapılan tüm seçme kararlarından önemlidir.)
- İşletmedeki tüm işçiler için iş analizi ve iş tanımlarını yapmak. (Bunlara görev, sorumluluk, performans ve değerlendirme standartları ve iş zorunlulukları dahildir.)
- Tüm çalışanlar için açık, performansa dayalı ücret sistemi geliştirilmesini sağlamak
- Problemli çalışanlara yardımcı olacak programların geliştirilmesini sağlamak
- Kabul görmüş ve kapsamlı bir *çalışanlarla iletişim* programı kullanmak
- Yeni teknoloji ve sosyal değişim gereklerini yerine getirebilmek üzere çalışanların tekrar eğitim ve geliştirilmesi için şirket plan ve faaliyetleri oluşturmak

- İnsan kaynakları yöneticileri için bir veya birden fazla yerel ve ulusal insan kaynakları yönetimi örgütüne üye olmak; insan kaynakları yönetimi konusunda eğitim görmek (lisans veya lisansüstü düzeyde); genel ve uzmanlaşmış insan kaynakları yönetimi dergilerine üye olarak yenilikleri takip etmek, mesleki nitelik kazanmak; insan kaynakları yönetimi seminerlerine katılmak
- İnsan kaynakları yönetimi bölümünün özgül ve sayısal olarak etkililiğini gösterme becerisini geliştirmek (Böylece personel faaliyetlerin işletmenin başarısı için gerekli olduğu ve uyguladıkları yöntemlerin olumlu sonuçlar verdiği gösterilebilir.)

II.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE UZMANLIK DALLARI VE ROLLER

İnsan kaynakları bölümündeki söz konusu faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için çeşitli uzmanlık dallarının bilgisine ihtiyaç vardır. Personel bölümünün organizasyonu ile ilgili bölümde de belirtildiği gibi değişik insan kaynakları işlevleri değişik davranış bilimleri dallarının uzmanlık alanına girmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, insan davranışı ile ilgili disiplinlerde geliştirilen kuram ve tekniklerden kapsamlı bir biçimde yararlanarak yönetim sürecine uygulamaktadır. İnsan kaynakları bölümünde bu dallar dışında giderek artan çalışma yaşamı ile ilgili yasal düzenlemeleri izleyebilmek için iş ve işletme hukuku alanında da uzmanlığa ihtiyaç vardır.

İnsan kaynakları yöneticisinin bu sayılan uzmanlık alanları ile ilgili genel bilgisi olması gerekmektedir. Ayrıntılı uygulamalar için, işletmenin politikasına uygun olarak, gerekli uzman kişiler insan kaynakları bölümünde sürekli istihdam edilebilir veya dışarıdan danışman olarak getirtilebilir; ya da bazı konular için sürekli eleman, diğerleri için danışman olarak kullanılabilir.

Dünya sürekli ve hızlı bir değişim ve gelişim içinde olduğundan insan kaynakları yönetiminin geleceğine ilişkin kesin bir yön çizilmesi mümkün değildir. Bugüne kadar çeşitli ortamlarda insan kaynakları yönetimi konusunda kaydedilen gelişmelerden hareketle, gelecekte ulaşacağı nokta hakkında ancak birtakım tahminlere dayalı varsayımlar oluşturulabilir. Burada varsayımlardan üçü açıklanmaktadır.

1) İşletme İçi Girişimci Rolü : İşletme içi girişimci rolünde insan kaynakları yöneticisinin uzmanlığını göstermesi gereken alt roller şöyle sıralanabilir.

- Girişim ve personel politikalarını oluşturan, stratejist,
- Personel ve işletme danışmanı, katalizör,
- Örgüt ve personelin geliştirilemesinde yardımcı,
- İnsan kaynakları ve sosyal değişim yöneticisi.

Bu rolünde insan kaynakları yöneticisi, şirket misyonu ile özdeşleşerek işletme içinde riske giren, olumlu bir etki yaratmak üzere insan kaynaklarını inceleyen ve verimlilik hedefini başarmak üzere işletmeyi hazırlayan kişidir. Bunu başarması için bir “değer yaratma merkezi” oluşturması gerekir. Bu merkezin başlıca dört işlevinden söz edilebilir: Personel araştırmaları ve geliştirme, verimlilik sağlayıcı uygulamalar, personel pazarlama ve personel yönetimi. İnsan kaynakları yöneticisinin belirlediği personel politikaları ve stratejilerinin uygulanmasından hat yönetimi sorumludur, sonuçların sorumluluğunu ise insan kaynakları yöneticisi ile hat yöneticisi ortaklaşa paylaşırlar. Bu rolü oynayabilmesi için hat yöneticilerinin, üst yönetimin ve bir uzman kadrosunun insan kaynakları yöneticisinin yanında rol alması gereklidir. İşletme içinde bu rolün diğerleri tarafından kabulü, insan kaynakları yönetiminin masraf değil, kâr getiren bir işlev olduğunun diğer yöneticilere gösterilmesi ile mümkündür. Bu rolünde insan kaynakları yöneticisi işlemeyi iyi bilen işletme içi danışman, değişim uzmanı gibi görülebilir.

2) İnsan Kaynakları Yöneticisi : İnsan kaynakları yönetiminin gelecekte üstleneceği işlev sadece bir kurmay işlev olarak kalabilir, kendisine üst yönetimin bildirdiği veya bir dereceye kadar katıldığı kararların uygulanması için program hazırlayan, gerektiğinde sorun çözümü veya değişim uygulamaları için dışardan danışman getiren bir idareci niteliği taşıyabilir. Dışarıdan uzman getirmenin yararları arasında, değişik işletme ve sorunlarla uğraşmanın verdiği deneyim zenginliği önemli görülmektedir.

3) Küçülen İnsan Kaynakları Bölümü : Bazı görüşlere göre insan kaynakları işlevleri hat yöneticilerine büyük ölçüde yüklendiği, sorunlar ve değişim için dışarıdan danışman getirildiği için, eskiden personel yönetimi alanı olarak bilinen alan

parçalanmış, bölünmüş ve değişik kişilerin sorumluluğuna verilmiştir. Bu varsayıma göre 1990'ların üst düzey yöneticilerinin eski yöneticilerin aksine, bir iş yerinde uzun süre kalmayacağı ve danışmanlık, hat yöneticiliği ve insan kaynakları yöneticiliği gibi değişik işlere girip çıkacağına inanılmaktadır.

Özellikle 1940'lardan sonraki yıllarda personel/insan kaynakları yönetimi ile ilgili konularda gerek uygulamacılar, gerekse bilim adamları tarafından oluşturulmuş bir bilgi birikiminden söz edilebilir. Ancak personel/insan kaynakları yöneticilerinin bu aşamadaki sorunları yukarıda açıklanan sorunlardan farklı değildir. Personel/insan kaynakları yöneticileri de, örneğin sanayi psikologları gibi, mesleki nitelik kazanma savaşı vermektedirler. Şu anda mevcut personel/insan kaynakları yöneticisinin rolü hakkında genelleme yapmak zordur, çünkü bu rol işletmeden işletmeye değişmektedir. Bazı işletmelerde personel/insan kaynakları yöneticisi işletme hiyerarşisinin üst düzeylerinde bir pozisyona sahipken, diğer işletmelerde kendisine emanet edilen ve politikaları üst yönetim tarafından belirlenen merkezileştirilmiş birtakım hizmetlerin yönetiminden sorumludur.

İnsan kaynakları yöneticisinin bu yeni rollerinde başarılı olabilmeleri için işletmedeki diğer yöneticilerden farklı olarak tüm insan kaynakları konularında üst düzeyli uzmanlığa ve çok kapsamlı bilgiye ihtiyaçları vardır. Uzmanlıkların kapsamı eğitim ihtiyaçları tespitinden iş hukukuna kadar çeşitli konulardan oluşmalı ve yöneticilere karşılaştıkları problemlerin çözümünde, amaçların planlanması ve oluşturulmasında, çalışan ihtiyaçlarına cevap vermede yardımcı olacak becerilere sahip olmalıdır. Bu becerilere sahip bir insan kaynakları yöneticisinden sergilemesi beklenen özelliklerden bazıları şöyle sıralanabilir.

- Şirketi, faaliyetlerini ve potansiyel gücünü iyi bilen bir işletmeci olmalıdır ve tepe yönetimi ile daha etkili ilişki kurabilmelidir.
- Cesur ve kararlı olmalıdır. Tepe yönetiminin görüşlerine ters düşse de fikirlerini ifade etmelidir.
- Yaratıcı ve yenilikçi olmalıdır.

İnsan kaynakları bölümlerine karşı işletme içinde saygı yaratılması, yöneticilerin insan kaynakları bölümünün işletme performansının iyileştirilmesine katkıda bulunduklarına ne kadar inandıklarına bağlıdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin kabul görme ve başarılı olmaları için tepe yönetiminin desteğine ihtiyaçları vardır. Bunu sağlamak için de işletmeye katkılarını somut biçimde göstermeleri gereklidir. İnsan kaynakları yöneticilerinin işletmeye katkılarını göstermek için, üst yönetime aktaracak çalışmalar yapmaları ve pozisyonlarını güçlendirmek için, daha önce sözü edilen işletme içi girişimci rolünü üstlenmeleri önerilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, bölümlerinin işletme içindeki değerlerini kanıtlamaya çalışırken bir yandan da işletme dışından getirilen danışmanlar, alt sorumlular, bilgisayarlar ve hat yönetimine ait olan işlevler gibi alternatiflerin tehdidi altındadırlar.

İnsan kaynakları yöneticileri amaca yönelik çalışmalarını sağlamalıdır. Bunu için çok geniş görüş açısı kullanılmalıdır ve yöntemlerden çok sorunlar üzerinde durmalıdırlar. Stratejik planlamaya katılacakları için insan kaynakları yöneticileri işletme amaçları, finansal ve faaliyet problemleri hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar.

II.8. ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN VE BİR DİSİPLİN OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde çalışma yaşamında insan hakkında çok kapsamlı bir bilgi birikimi oluşmuştur. Bu bilgi birikiminin işletmelerde yankı yapması doğaldır. İşletmelerde en azından çalışanlarla ilgili işlerin yönetiminden sorumlu personel/insan kaynakları bölümlerinin yöneticileri ve diğer yöneticilerin artık birey-örgüt ve birey-iş-örgüt ilişkilerini değerlendirmeden çalışanlara örgüt amacını gerçekleştirecek nitelikte iş yaptıramayacaklarının bilincinde olmaları gerekmektedir. Bu demek değildir ki, tüm yöneticiler aynı zamanda sözü edilen davranış bilimleri konusunda uzman olmalıdırlar. Ancak bu konuda bilgi edinmeleri, yeni gelişmeleri takip etmeleri ve sorunlar çıktığında birilerine danışmaları gerekir olmuştur. Çağımız bilgi çağı olduğuna göre, herkesin her konuda ayrıntılı bilgi sahibi olması mümkün değildir. Buna karşın, belli konularda sorunlar çıktığında, o konuların uzmanlarına danışarak daha iyi sonuçlar elde edebileceklerinin bilincine varmaları ve bu kişileri nerelerde bulabileceklerini bilmeleri önemlidir.

Çalışma yaşamındaki insanın yönetilmesi ile ilgili konularda burada bildirilen davranış bilimlerinin her birinde uzmanlaşmış kişiler yardımcı olabilir. Sözü edilen mesleki niteliklere sahip personel/insan kaynakları yöneticileri bu uzmanlığın işletme açısından önemini ve değerini çok iyi bilirler. İşe alma, eğitim, iş analizi, iş değerlendirme ve performans değerlendirme konusunda sanayi psikolojisinin katkıları, öğrenme, güdülenme, ödül çeşitleri, çatışma çözümleri, ekip oluşturma, iletişim, değişim yönetimi ve örgüt geliştirme konusunda örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış dallarının katkıları; iş tasarımı ve metodları, insan-makina ve işçevresi ilişkileri konusunda ergonomi dalının katkıları; örgüt kültürü, alt kültürler ve özellikle uluslararası işletmelerin yaygınlaşması, uluslararası kültürel farklılıkların anlaşılması konusunda kültürel antropolojinin katkıları; güç ve siyasal etkiler konularında siyasal bilimlerin katkıları işletme yönetimi için çok önemlidir. Bu gerçek, insan kaynakları yönetimini çok disiplinli bir alan durumuna getirmiştir.

Giderek insan kaynakları yönetiminde hat yöneticilerinin sorumluluğunun artmakta olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları bölümünün hat yöneticileri için, işletme içi danışmanlık rolü oynayacağı da bu alandaki gelişmeler arasındadır. Bilim dallarında bilgi birikimleri artarken, yeni bilim dalları oluşurken piyasada bu bilim dallarında uzmanlaşmış kişilerin olması gereken ölçüde ilgi gördükleri şüphelidir. Herşeyden önce bu kişilerin işletme içinde istihdam edilip edilmemesine karar verme sorunu vardır. Davranış bilimleri uzmanları ya işletmede istihdam edilerek kendilerinden sürekli olarak yararlanılır veya gerektiğinde dışardan danışman olarak geçici süre ile istihdam edilir. ABD’de daha gelişmiş ve işletmeler tarafından değeri daha iyi anlaşılmış olan davranış bilimlerinin katkılarına talep vardır. İşverenler, sendikalar ve devlet daireleri davranış bilimcileri istihdam etmektedir. Akademik ortamlarda eğitimci ve araştırmacı olarak çalışanlar arasında işletmelerde danışmanlık yapanlar ve bağımsız danışmanlık yapanlar da vardır.

İngiltere’de davranış bilimlerinin ABD’de olduğu gibi, oldukça uzun bir geçmişe sahip olmasına rağmen, bu dalda uzmanlaşan kişilerin işletmelerde daha az istihdam edildiği görülmektedir. Bu ülkede devlet daireleri, silahlı kuvvetleri posta idaresi ve kitle iletişim kurumları gibi büyük şirketler davranış bilimi uzmanlarını istihdam etmektedir. İşletmelerin bir kısmı da danışman olarak, davranış bilimcilere iş vermektedirler.

Avrupa’da sürekli veya geçici davranış bilimi uzmanları istihdam eden işletmelerin bunu yapma nedenlerinin çeşitli olduğu bilinmektedir. Bazı işletmeler kendi başlarına çözemeyeceklerini anladıkları bir sorun olduğunda bir uzmana başvurmaktadır. Bazı işletmeler işler iyi gittiği bir zamanda sorunları önlemeye yarayabilecek bir deney yapma riskini göze alarak böyle bir uzmana başvurmaktadırlar. Diğer nedenler ise, işletme dışından kaynaklanmaktadır. Davranış uzmanı çalıştırma bir moda olduğu için, başka işletmelerin bu uzmanları rekabette avantajlı duruma geçmek için istihdam ettiğini düşündüğü için veya belli bir davranış uzmanının kendi pazarlamasına kandiğı için işletmeler bu yola başvurabilmektedirler.

Ancak daha önce de bahsedildiğı üzere, birey-örgüt ilişkisini her iki tarafın lehine değiştirerek birtakım uygulamaları yaptırmak üzere davranış bilimcilerini sürekli istihdam eden firma sayısı çok azdır. Sürekli istihdam edilenler de belli uygulamaları yapma inisiyatifinden yoksundur. Çoğunluğuna verilen görev eğitim programlarında yöneticilere davranış bilimlerini öğretmektedir. Beklentileri arttırarak, işletmenin aleyhine riskli sonuçlar getirebileceğı için araştırmaya izin verilmemektedir. İşletmeler yalnızca tutum araştırmalarını, herhangi bir eylem gerektirmeden ek bilgi sağladığı için, uygun bulmaktadırlar. Genel durum olarak bildirilen bu uygulamaların dışında davranış bilimcinin verebileceğini düşündüğü ile işletmenin almak istediğı arasında uyuma olduğu durumlar da vardır. Bu uygulamalar çoğaldıkça ve davranış bilimciler özgöl sorunlara çözüm bulucu bir yaklaşım edindikçe ilerde Avrupa’da da durumun değişmesi beklenebilir.

III. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

III.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başlarında A.B.D'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

I. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 10 yılda giderek gelişmiştir.

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

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama,

değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır.

Bu çalışmada temel yaklaşım olarak performans değerlendirme kavramının Performans Yönetimi Sistemi içinde ele alınmasının, literatürdeki örneklerden farklı bir yaklaşım içermesi nedeniyle daha uygun olacağı düşünülmüş ve konunun içeriği sisteminin temel unsurlarına sadık kalınarak belirlenmiştir.

III.1.1. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Performans Yönetimi Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir.

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi
- Önceden belirlenen ölçümlere kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması
- Geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması

Yukarıda belirtilen bu hususlardan da anlaşılacağı gibi, sistemin asıl amaçlarını bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturmaktadır.

III.1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Temel Unsurları

Yukarıda belirtilen hususlar somut organizasyonel faaliyetlere dönüştürüldüğünde, Performans Yönetimi Sisteminin içerdiği başlıca önemli çabaları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bireysel performansın planlanması (Dönem başında ast ile üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile)
- Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (Performans Değerlendirme Yöntemlerinin seçimi)
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi (Değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması performansın değerlendirilmesi)
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri-besleme sağlama (Değerlendirme mülakatlarının yapılması)
- Bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi (Coaching)
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması (Ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim v.b)

Yukarıda belirtilen bu altı temel faaliyet Performans Yönetimi Sisteminin ana unsurlarını oluşturmakta ve sistemin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir.

III.2. İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI VE YARARLARI

III.2.1. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları

Performans Yönetimi Sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından

kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gereklidir. Bunu bilen işletmeler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmenin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş kapsamlı olarak el kitaplarında ya da konu ile ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde ele alırlar. Ancak bu bilgilerin ayrıntılı açıklamaları özellikle değerlendirilenlerin sisteme ilişkin inanç ve ilgilerinin sağlanmasında sınırlı bir rol oynar. Bu nedenle, sözkonusu yazılı bilgilerin daha etkili diğer bazı iletişim araçları ve eğitim programları ile desteklenmesi gerekir.

İşletmeler bu bölümde açıklanacak olan amaçların hepsini aynı anda kullanmayabilirler. Bazı işletmeler sistemi bir ya da iki amaç için uygularken, diğer bazıları da zaman içinde performans değerlendirmenin diğer amaçlarından yararlanma yoluna giderler.

Performans Yönetimi Sistemi işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlayan ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işletmesi için gerekli olan çalışmaları içerir. Bu nedenle, Performans Yönetimi Sistemi'nin etkinliği işletmelerde varolan insan kaynakları yönetiminin diğer sistemlerinin etkinliği ile de yakından ilişkilidir.

III.2.1.1. Stratejik Planlama

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/ hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Performans Yönetimi Sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.

III.2.1.2. Ücret - Maaş Yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı (ilişkiyi) açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.

Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır. Böylece performans değerlendirme bu işletmelerde ücret-maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirenler astlarını motive edebilmek için değerlendirmelerinde yüksek puan/derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler.

Bir yandan motive edici gücünü arttırmak için sistem parasal ödüllerle ilişkilendirilmeye çalışılırken, diğer yandan değerlendiricilerin yüksek puan/derecelere yönelmesi sistemi olumsuz olarak etkilemektedir. Uygulamada bu tür sorunlar, çeşitli performans değerlendirme tekniklerinin önerdiği bazı çözüm yolları ile giderilmeye çalışılmaktadır.

III.2.1.3. Kariyer Geliştirme Sistemi

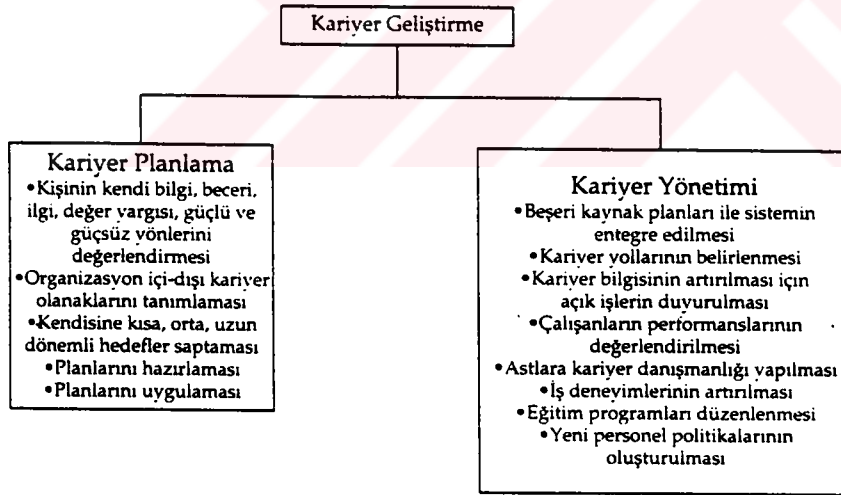
Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek

organizasyonel etkinlik, gerekse çalışan tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Aşağıdaki şekilden de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tâbi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer personel sistemlerinin verimliliğini de olumlu biçimde etkileyecektir.

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (nakil) tâbi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

Diğer yandan, yukarıda belirtilen biçimde sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde ise, terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, yine performans yönetimi sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturacaktır.



Şekil III.1. Kariyer Geliştirme Sistemi

III.2.1.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

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

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren tarzda olabilir. Örneğin; kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına aktılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır. Diğer bir deyişle, performans yönetimi sisteminden sağlanan veriler, bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler.

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve tarafsızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir.

III.2.1.5. İşten Ayırma Kararları

Performans değerlendirmenin bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim/yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışılan, ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır.

Ancak sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Organizasyonlarda performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucu ile çalışanları işten ayırma kararının verilmesine uygulamada rastlamak pek mümkün

değildir. Bu tür bir yaklaşım, ancak kötü niyetli ve hatalı bir personel politikası olarak nitelendirilebilir.

Sistem belirtildiği üzere dönemsel olarak başarısız kişinin, başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecesini belirler. Daha sonra bu veriler mevcut personel politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak tüm çabalara rağmen başarısız elemanda herhangi bir gelişme izlenemiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır.

III.2.1.6. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi

Günümüz modern organizasyonlarında personel yönetiminin çeşitli gelişmiş teknik, araç ve yöntemlerinden giderek yaygın bir biçimde yararlanılmaktadır. Bu tür modern uygulamaların işletmelerde ilk kez kullanılıyor olması, bunların yararlılığı hakkında bazı tereddütlerin doğmasına neden olmaktadır. Ancak, performans değerlendirme sonuçları bu gibi tereddütlerin önlenmesinde, yeni uygulamaların geçerliliklerinin ölçümünde yardımcı olmak suretiyle önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, işletmede personel seçiminde ilk kez kullanılan bir testten alınan puanlar ile kişilerin işe başladıktan sonraki performans değerlendirme dönemi sonunda aldıkları puanlar arasında bulunan korelasyon, bize bu testin geçerlilik derecesi hakkında fikir verecektir.

III.2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları

Performans yönetimi sistemi açıklanan amaçlar doğrultusunda kullanıldığında değerlendiren, değerlendirilen ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar. Ancak bu yararların sağlanabilmesi sisteminin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır.

Değerlendirenler İçin Yararları :

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılansa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans yönetimi sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler yine de yöneticiler olacaktır. Yöneticiler açısından sistemin yararları aşağıda açıklanmaktadır.

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırırlar.
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır.
- Yönetmel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

Değerlendirilenler İçin Yararları :

- Astlar, üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini ve özelliklerini tanırırlar.
- İşletme / birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

Organizasyon İçin Yararları :

- Organizasyonun etkinliği ve kârlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır

III.3. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Performans değerlendirme süreç olarak gözlemlleme, yargılama ve geri-besleme sağlama gibi üç temel faaliyeti içerir. Bu üç temel faaliyet kendi içlerinde hassas ve kritik özellikler taşırlar. Bu faaliyetlerin organizasyonel ortamda çatışan rollerdeki kişiler arasında karşılıklı olarak üstlenilmesi, değerlendirme sürecinin bütünüyle daha da hassas özellikler göstermesine neden olur. (Uyargil, C. 1994)

Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemleri oluşturulurken, çoğunlukla benzer şletmelerin sistemlerinden yararlanılma yoluna gidilir. Ya da bazı şletmeler danışmanlık firmalarından bu konuda profesyonel yardım alma yolunu seğerler. Sistemin kurulma aşamasında, hangi tarz benimsenirse benimsensin, sũrecin organizasyon içi ve dışında kapsadığı/ilgilendirdiği kişi ve grupların sisteme ilişkin amaç ve beklentilerinin ayrıntılı bir analizinin yapılması, sistemin sağlıklı bir biçimde yũrũtũlmesi ve arzulanan sonuçların elde edilmesinde oldukęa yararlı olacaktır.

III.3.1 Değerlendirmelerde Kullanılacak Kriter ve Standartların Belirlenmesi

III.3.1.1. Performans Kriterleri

Şletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin gũvenilirlięi ve geğerliliğinde de etkili olacaktır. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve olęũlmek istenen özellikleri olęebilmesi, sũz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mũmkũn olacaktır.

Seçilecek performans kriterleri öncelikle işin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Kriterlerin sağlanması iş analizleri genellikle sistem kurucuya gerekli bilgileri verecektir. Ancak her zaman için iş analizleri doğru kriter seçiminin yapılmasında yeterli olmamakta ve diğer bazı daha hassas ve iş analizlerinden elde edilen bilgileri tamamlayıcı nitelikte ek ęalıřmalara gerek duyulmaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta ele alınabilir.

- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Bunlar genellikle değerlendirilenin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur.

- Performans özellikleri ile ilgili kriterler: İşi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsayan bu kriterlere örnek olarak da yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme faktörleri belirtilebilir.
- Üçüncü grubu ise, sonuçlarla-hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler oluşturmaktadır.

Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilik ile ilgili kriterlerden çok, sonuçlarla ilgili kriterlerin daha ağırlıklı kullanılması yönündedir. Performans sonuçlarla ilgili kriterlerin kullanılmasının çeşitli yararları uzmanlar tarafından şu şekilde belirtilmektedir:

Kişilikle ilgili kriterlerle yapılan değerlendirmelerde değerlendiricilerin aynı tanımda birleşmeleri oldukça güçtür. Her yönetici bu tür soyut kavramları kendine göre tanımlayacak ve yöneticiler arasında ortak bir standart ile ölçümleme yapılması mümkün olmayacaktır.

Ayrıca kişilikle ilgili kriterleri gözlemlmek ve objektif bir biçimde değerlendirmek de oldukça güçtür. Değerlendiricilerin objektiflikten en fazla uzaklaştıkları kriterler kişilikle ilgili olanlarıdır.

Kişinin yarattığı sonuçlar ve ulaştığı hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde ise, kriterler daha somut, gözlemlenebilir, ölçüm ve standartların belirlenmesi gibi daha kolay özelliklerden oluşmaktadır.

Performans değerlendirme kriterlerinin doğru seçimi daha sonraki standart ve hedef belirleme çalışmalarını da kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, sistem kurucularının aşağıdaki hususları kriterleri belirlerken dikkate almaları, performans değerlendirme sürecinin başarısında önemli bir etken olarak ortaya çıkacaktır.

Seçilecek kriterler;

- İşlerin yapılışında gerekli, işteki başarı ya da başarısızlıklarda gerçekleşen etkili olmalıdır,

- Üst tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır,
- Ast tarafından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır,
- Birbirleri ile geçişim içinde olmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemelidir.

Bazı performans değerlendirme sistemleri çalışma davranışlarını ve gerçekleştirilen sonuçları ölçebilmek için gerekli tüm kriterleri kapsamamış olabilirken, diğer bazı sistemlerde bunun tam tersi bir durumla karşılaşılabilir. Diğer bir deyişle, ikinci bir durumda sistem kapsamına alınan kriterlerin çoğunun iş ve sonuçlarla ilgisi olmadığından, bunların sistemde yer alması da gerekmemektedir. Bu gibi durumlarda bu kriterlerin sistemden ayıklanması sözkonusu olacaktır. Aksi takdirde, ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri bundan etkilenecek ve ayrıca değerlendiriciler bu gereksiz kriterlerle uğraşmayı vakit kaybı olarak görürlerken, değerlendirilenler arasında, niçin varolduğunu anlamadıkları bu kriterlerin kullanımda gizli bazı niyetlerin olabileceği bile düşünenler olacaktır.

Performans değerlendirme sistemlerinde birden çok kriterin kullanılması gerekmektedir. Çünkü organizasyonlarda yapılan işler çok boyutlu olup, kişilerden çeşitli beceriler gerektirirler. Ancak performansın tüm boyutlarını değerlendirmeye alabilmek amacıyla aşırı sayıda ve gereksiz kriterler belirlemek de aynı derecede sakıncalı olduğundan, sistem kurucuların bu husus üzerinde de hassasiyetle durmaları gerekmektedir.

İşletmelerde çeşitli işler açısından değerlendirme kriterleri ele alınacak olursa, bu kriterlerin birbirlerinden farklı önemde olduğu görülecektir. İş gereklerinin incelenmesi ile bu farklılıklar açık olarak ortaya çıkabilecektir. Bazı performans değerlendirme sistemlerinde benzer özelliklerdeki işler çeşitli iş gruplarına / sınıflarına ayrılıp bu gruplara göre değerlendirme kriterlerine sözkonusu iş / işler açısından taşıdıkları öneme

dayalı olarak çeşitli tartılar/katsayılar verilebilir. Daha sonra her bir faktöre verilen puan katsayı ile çarpılıp, bu puanlar toplanarak nihai performans puanına varılır.

Faktör tartılandırma işlemine en sık olarak geleneksel / grafik değerlendirme skalası yönteminde başvurulmaktadır.

Performans kriterlerinin belirlenmesi iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerinin yararı tartışılmazsa da, uygulamada her zaman için bu verilerden yararlanarak kriterlerin duyarlı bir biçimde seçilmesi ve tartılandırılması mümkün olmamaktadır.

Bazen performans değerlendirme sistemin kurulmasından sorumlu kişi / kişiler ilgili personel ile yaptıkları mülakatlar sonucunda bazı ek kriterler belirleyebiliyorlarsa bu konuda ampirik çalışmalar yapmak daha yararlı sonuçlar verebilir. Bu ampirik çalışmaların başlıcaları tesadüfi olarak seçilen bazı çalışanlar ile kritik olay yönetimini uygulayarak mülakatlar yapmak, bazı organizasyonel belgelerin içeriğini analiz etmek ve performans anketi yaparak ast ve üstlerden işleri için gerekli gördükleri kriterleri belirtmelerini istemektedir.

III.3.1.2. Performans Standartları

Performans değerlendirme temelinde kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların varolmasını gerektirir. Bu karşılaştırmalar yolu ile kişinin başarı derecesini belirlemek mümkün olur. Performans standartları ne kadar açık seçik ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmeler de o denli objektif olacaktır.

Performans standartları hem ast, hem de amiri için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: “neyin yapılması gerekmektedir?” ve “nasıl yapılması gerekmektedir?”. Bir kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer almaktadır. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Bu iki sorunun cevabı birbiri ile ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verdiği, görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir.

Genekli performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, daktilo edilen sayfa sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı içeren standartlar kantitatif standartlar için, astlarının faaliyetlerini koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçüler de kalitatif standartlara verilecek örneklerdir.

III.3.1.3. Performans Kriteri ile Standart Arasındaki Fark

Bazı kaynaklarda kriter ve standart kavramları eşanlamlı olarak kullanılmaktaysa da, iki terim farklı anlamlar içermektedir:

Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet v.b unsurlarına ilişkin olarak kendisinden beklenileni belirleyen ölçüyü performans standardı olarak tanımladığımızda, standartın kriterden farklı olarak bir değer-ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Söz konusu fark basit bir örnekle şöyle açıklanabilir. Bir satış elemanının değerlendirilmesinde, satılan ürünün birim miktarı bir kriter olarak kabul edildiğinde, bu kişinin ayda 100 birim satması belirlenen standartlara göre mükemmel, 80 birim satması ise tatminkar / vasat bir performans düzeyini gösterecektir.

İşletmelerde mavi yakalı elemanların çoğu işlerine ilişkin standartlar iş ölçümü, zaman-hareket etüdüleri gibi mühendislik yaklaşımı gerektiren çalışmalarla belirlenir. Bazen de geçmiş kayıtlara başvurarak standart belirleme uygulanan yöntemler arasındadır.

Ancak işlerin kalitatif öğelerini içeren kriterlerde ölçümleme güçlüğü açısından standart belirlemek güçleşecek kişisel yargı ve yorumlar belirlenecek standartlarda hakim olacaktır. Örneğin, karar verme kriterinde standartın ne olduğu belirlemek ve tanımlamak kantitatif standartlardaki kadar objektif ve net olamayacaktır.

III.3.1.4. Performans Standartlarının Türleri

Aşağıda çeşitli performans standartı türleri kullanıldıkları değerlendirme tekniği çerçevesinde ele alınacaktır:

- **Karşılaştırmalı Standartlar (Comparative Standarts) :**

Karşılaştırmalı standartlara dayalı olarak yapılan değerlendirmelerde astlar birbirleri ile karşılaştırılarak genel bir sıralamaya tabi tutulurlar. İlk geliştirilen ve günümüzde geleneksel değerlendirme yöntemleri arasında yer alan “sıralama (ranking) yöntemi” karşılaştırmalı standartlara dayalı olarak değerlendirme yapar. Aynı şekilde, bireyler arasındaki performans farklılıklarını daha hassas bir biçimde ölçümlemeyi amaçlayan “zorunlu dağılım yöntemi”nde de karşılaştırmalı standartların kullanıldığı görülmektedir.

- **Mutlak Standartlar (Absolute Standarts) :**

Mutlak Standartların kullanıldığı değerlendirme yöntemlerinde üst her astını diğer astlarının performanslarından bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriterleri / boyutlarında değerlendirilir.

Mutlak standartlar da kendi aralarında kalitatif ve kantitatif mutlak standartlar olarak ikiye ayrılırlar.

Serbest değerlendirme, kritik olay, işaretleme listesi ve zorunlu seçim yöntemlerinde kalitatif mutlak standartlar kullanılırken, değerlendirme skalalarında üst astlarının performanslarını birbirinden bağımsız değerlendirirken, çeşitli kriterler için kişilere belirli sayısal değerler / puanlar vererek kantitatif mutlak standartlar kullanmaktadır.

IV. BİR FİRMANIN PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

IV.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TEMELLERİ

IV.1.1. Performans Değerlendirme Sistemi (PDS) Nedir ?

Günümüzün kıyasıya rekabet ortamında, şirketler gittikçe artan bir hızla insan kaynaklarına önem vermeye ve sahip oldukları insan kaynaklarını bir rekabet avantajı alanı olarak görmeye başlıyorlar. *Performans Değerlendirme Sistemi* (PDS), şirketlerin ve çalışanların aynı hedef doğrultusunda sürekli gelişim içinde oldukları bir ortam yaratarak insan kaynaklarını kalıcı bir rekabet avantajı alanı haline getirmeyi hedefleyen bir yatırımdır.

PDS sayesinde çalışanlara banka stratejileri doğrultusunda hedefler verilir, performans sürekli olarak belli standartlar doğrultusunda takip edilir, başarılı ve gelişmesi gereken yanlar ortaya konur ve böylece gelişimin sürekliliği mümkün hale gelir.

PDS'ni etkin kılan, sistemin çalışanlara ve yöneticilere ortak hedefler koyması, kimse için tehdit unsuru taşımaması ve sistemde rol alan herkesin yarar sağlaması yoluyla değişime ve yeniliğe karşı koyma eğilimini en aza indirmesidir.

PDS'nin banka içinde yerleştirilmesi ile, çalışanların mevcut pozisyonlarında maksimum başarıya ulaşmaları ve potansiyelleri doğrultusunda kariyer yolunda hızlı bir şekilde ilerlemeleri sağlanır.

PDS'ne temel olan yaklaşımlar;

- Mevcut pozisyonda başarıya ulaşmak için gerek duyulan özelliklerin tanımlanması, hedeflerin belirlenmesi.
- Çalışanların performanslarının mümkün olduğunca ölçülebilir kriterler doğrultusunda değerlendirilmesi.

Kuvvetli ve geliştirilmesi gereken noktaların belirlenmesi, kuvvetli yanların pekiştirilmesi, geliştirilmesi gereken noktaların geliştirilmesi için uygulanabilir hareket planları belirlenmesi olarak özetlenebilir.

IV.1.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

PDS kişisel gelişimi hızlandırmanın yanında, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iki yönlü iletişimin sağlanmasını, bankanın başarılı elemanlar yetiştirerek uzun vadede güçlenmesini sağlar. Dolayısıyla hem kişisel gelişim, hem de bankanın gelişiminde önemli rol oynar.

Çalışanlar İçin

- Harcanan çabanın başarıya ulaşılması için gereken alanlara yoğunlaştırılması,
- Performans hakkında sürekli bilgi sahibi olunması,
- Kuvvetli yanların belirlenerek pekiştirilmesine olanak tanınması,
- Gelişmesi gereken yanların belirlenerek giderilmesinin sağlanması,
- Mevcut pozisyonda başarının yakalanması ve kariyer yolunda bilinçli bir şekilde ilerlenmesi,
- Banka ve birim içindeki rollerin daha iyi anlaşılması, işleyişi değerlendirmek ve etkileyebilmek için olanak yaratılması.

Yöneticiler İçin

- Başarının ve beklentilerin somut olarak tanımlanması,
- Ortak hedefler konusunda fikir birliğine ulaşılması,
- Başarıya ulaşılabilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi,
- Performans hakkında düzenli olarak bilgi alışverişinin sağlanması,
- İyi performansın belirlenmesi ve ödüllendirilmesi,
- Düşük performansın belirlenerek giderilmesi için hareket planının oluşturulması,
- İki yönlü iletişimin sağlanması, problemlerin büyümeden ortaya konularak çözümlenmesi için ortak görüş yaratılması,
- Kariyer planlarının çalışanların potansiyel ve bakış açıları doğrultusunda belirlenmesi.

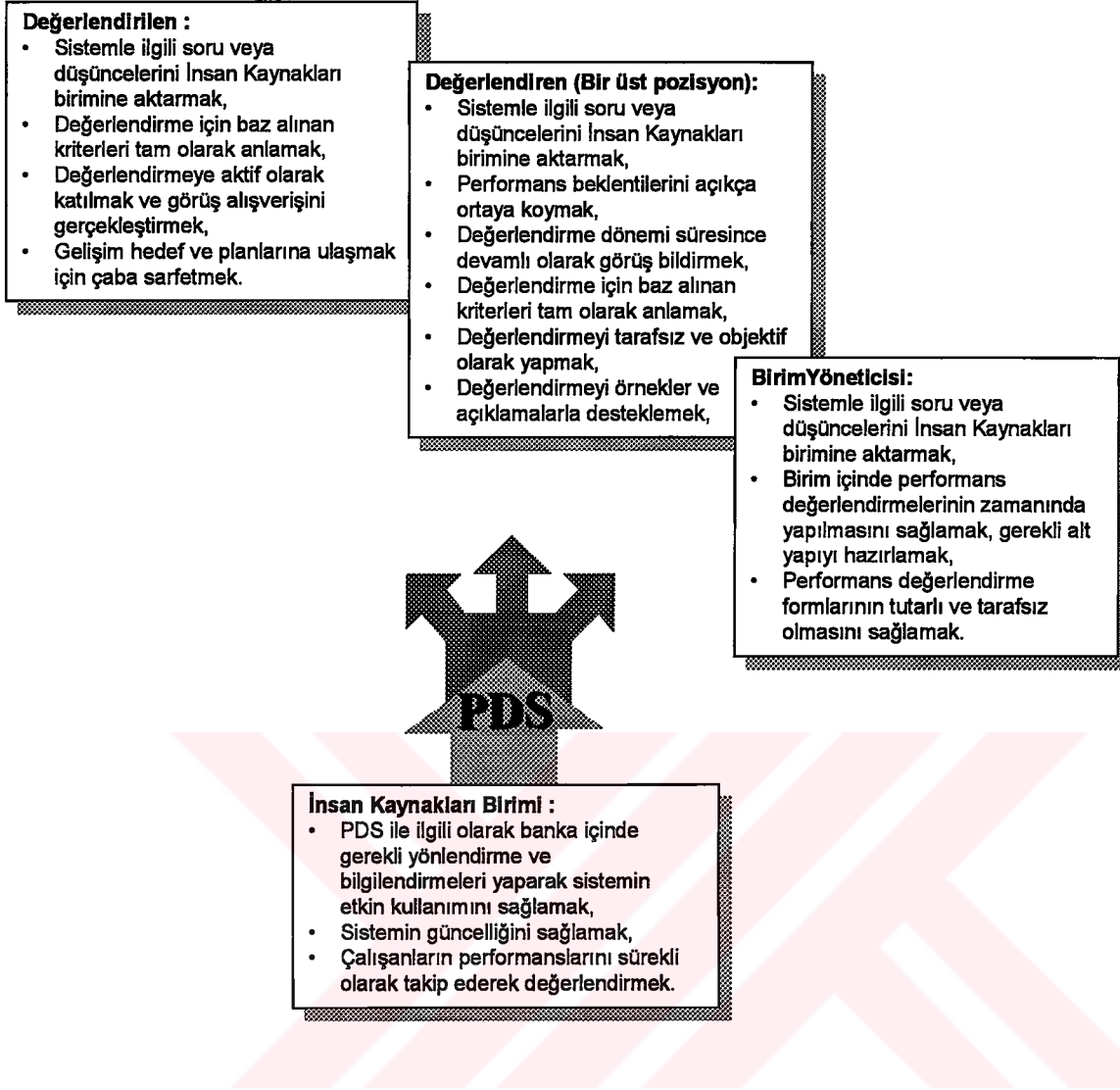
Banka İçin

- Çalışanların performanslarının ve bankaya katkılarının artırılması yoluyla insan kaynakları ve sunulan hizmet kalitesinin sürekli olarak yükseltilmesi,
- Bankanın çalışanlarına verdiği değerin anlaşılması, gelişim ve eğitim konusundaki kararlılığını göstermesi,
- Çalışanların bakış açıları ve potansiyelleri doğrultusunda kuvvetli oldukları alanlara yönlendirilmesi,
- Çalışanların motivasyonunun ve bankaya bağlılığının artırılması, işten ayrılma oranının azalması,
- Ücret artışı, terfi, tayin vb. kararlara tutarlı ve objektif bir baz yaratılması.

IV.1.3. Üstlenilen Sorumluluklar

Uygulamaya konulan her türlü yenilik kısa süreli de olsa tepkiyle karşılaşır. Değişimin kabul görmesi, çalışanların bu değişimin kendilerinden kesin olarak beklendiğine inanmaları, değişimin tehdit unsuru taşımadığından ve kendi yararlarına olduğundan emin olmalarıyla mümkündür.

PDS programının başarıyla uygulanması tüm çalışanların bir takım sorumluluklar üstlenmesine ve bu sorumlulukları düzenli olarak yerine getirmesine bağlıdır. Çalışanların başlıca sorumluluğu, sistemi tam olarak anlamaları, güvenmeleri, yararına inanmaları, gerekli zamanı ayırarak aktif olarak katılmaları, sistemin gerektirdiği becerileri geliştirmeleri ve sistemin güncelliğini yitirmemesi için İnsan Kaynakları'na gerekli uyarı ve yönlendirmeleri yapmalarıdır. Bunun yanında İnsan Kaynakları, sistemin felsefe ve uygulamasının tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını, benimsenmesini ve sistemin çalışanlar üzerinde güven uyandırmasını sağlama sorumluluğunu üstlenir.



Şekil IV.1 PDS’de üstlenilen sorumluluklar

IV.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ UYGULAMASI

IV.2.1. Performans Değerlendirme Sisteminde Kullanılan Tanımlar

Performans Dönemi

Performans Değerlendirmesi tüm birim ve pozisyonlarda altı ayda bir gerçekleştirilir. Performans Değerlendirmesi yanında, yılda bir kez tüm çalışanlarla Genel Müdür arasında toplantı yapılır. Banka içindeki tüm farklı seviyeler için ayrı ayrı düzenlenen

toplantılardaki amaç, üst yönetimle iki yönlü iletişimin sağlanması, düşünce ve yorumların üst yönetime aktarılabilmesidir.

Değerlendiren

Çalışanın bir üst seviyesinde olup, performansını izleyerek performans değerlendirmesini gerçekleştiren kişidir.

Değerlendirilen

Performansı değerlendirilen kişidir.

Performans Kriterleri

Performansın objektif bir şekilde değerlendirilmesi için pozisyonların yerine getirdikleri görevlerle ilişkili olarak hazırlanmış performans standartlarıdır.

Kriterler, Fonksiyonel ve Genel olmak üzere iki ana gruba ayrılmıştır. Fonksiyonel kriterler, birimin ve bunla bağlantılı olarak pozisyonun yerine getirdiği fonksiyonlar doğrultusunda oluşturulmuştur. Genel Kriterler ise, organizasyondaki seviyeler bazında fonksiyonlardan bağımsız olarak belirlenmiş performans standartlarını içerir. Kriterler altı temel başlık altında incelenmiştir:

<u>Fonksiyonel Kriterler</u>	<u>Genel Kriterler</u>
Hedef ve Strateji	Çalışma Alışkanlıkları
Kalite	Gelişim
Verimlilik	Yöneticilik

Kriter Açıklamaları

Performans Kriterlerinin tam olarak anlaşılması için kriterlerin detaylı açıklamalarının bulunduğu dökümandır. Değerlendirme yapılırken, kriter bazındaki açıklamalar okunmalı ve ölçülmeye çalışılan performansın unsurları detaylı olarak incelenmelidir.

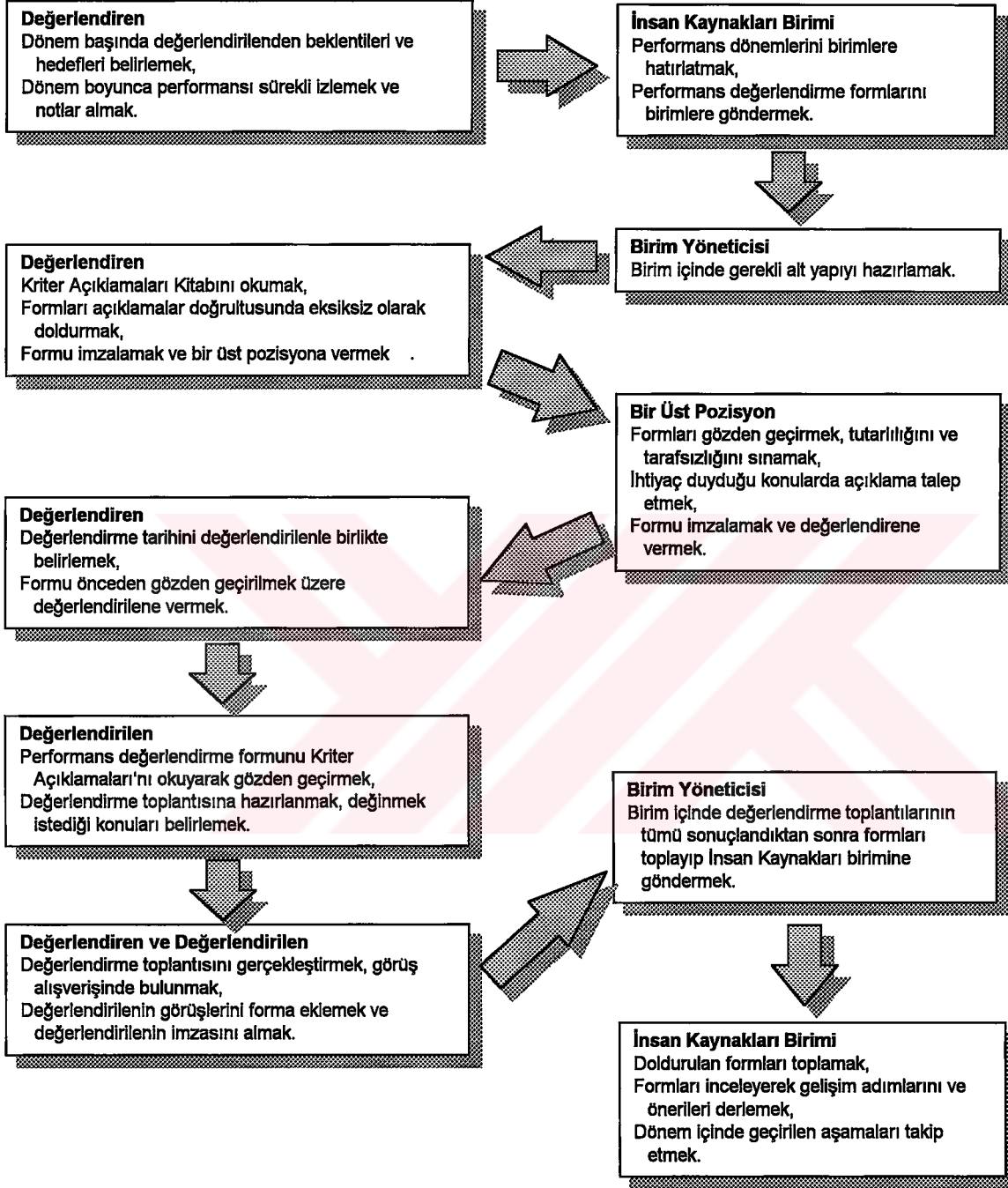
Performans Değerlendirme Formu

Performans değerlendirmesi sırasında kullanılacak olan değerlendirme formudur. Formların içinde değerlendirilecek kriterlerin listesi, değerlendirme notları ve açıklamalar bulunmaktadır. Her performans döneminde tüm çalışanlar için formun eksiksiz olarak doldurulması gereklidir.

Organizasyonda yer alan bütün pozisyonlar, yer aldıkları birim ve birim içindeki seviyeleriyle ilişkili olarak hazırlanmış performans değerlendirme formları ile değerlendirilir. Ancak bankada yer alan tüm Analistler, Memurlar, Birim Sekreterleri, Genel Müdür Yardımcısı Sekreterleri ve Genel Müdür Yardımcıları, yer aldıkları birimlerden bağımsız olarak yalnızca seviyeleriyle ilişkili olan kriter ve değerlendirme formlarıyla değerlendirilir.



IV.2.2. Uygulama Genel Akışı



Şekil IV.2. PDS uygulama genel akışı

IV.2.3. Uygulama Detayları

IV.2.3.1. Hedeflerin Konulması ve Beklentilerin Tanımlanması

Değerlendirme döneminin başında, hedeflerin konulması ve beklentilerin tanımlanması performansı arttırmada en önemli etkidir. Sorumlulukların, hedeflerin ve performans ölçülerinin her iki tarafça ortaya konulması, hedeflerin tutturulma olasılığını arttıracaktır. Bu doğrultuda değerlendiren ve değerlendirilenin arasında iletişimin kurulması için aşağıdaki konular açıklığa kavuşturulmalıdır:

- Performans değerlendirmesi yapılacak kişinin rol ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi,
- Neyin, ne zaman, ne düzeyde yapılması gerektiğinin açıklanması,
- Performans Değerlendirme Sistemi Kriter Açıklamalarının gözden geçirilmesi; her bir kriter açıklamasının üzerinden gidilerek kriterlerle ölçülmek istenenin ve o konudaki beklentilerin detaylı olarak tanımlanması,
- Performansın ölçülmesi için kullanılacak ek kaynak ve dökümanların saptanması,
- “Beklenen Düzeyde” ve “Beklenenin Üstünde” performansa ulaşılması için yapılması gerekenlerin değerlendirilene açıklanması.

Hedefler, aşağıda sıralanan 6 önemli unsuru içermelidir.

- Yönetici ve çalışan tarafından üzerinde anlaşma sağlanan,
- Gerçekçi,
- Ulaşmak için çaba gerektiren,
- Anlaşılır,
- Kapsamlı,
- Ölçülebilir.

Performans dönemi boyunca, gelişen beklenmedik olaylar hedeflerin geçerliliğini yitirmesine neden olabilir. Değerlendiren veya değerlendirilen tarafından belirlenen

böyle bir durumda hedeflerin güncelleştirilmesi söz konusudur. Hedeflerin güncelleştirilmesi hedeflere sahiplenilmesini, gerçekçi olmasını, saptanan hedeflere başarıyla ulaşılabilmesini mümkün kılar. Güncelleştirme yapılırken, dönem başında izlenmiş olan adımlar aynen tekrarlanmalıdır.

IV.2.3.2. Performansın İzlenmesi

Değerlendirme dönemi boyunca değerlendiren tarafından değerlendirilen performansın izlenmesi, performansı hakkında notlar alınması ve değerlendirilen performans ile ilgili olarak sürekli bilgilendirilmesi gereklidir.

Sürekli takip ve bu doğrultuda alınan notlar, aylar öncesini hatırlama güçlüğünü ortadan kaldırarak değerlendirme formunun doldurulmasını kolaylaştırır, değerlendirmenin dayanacağı somut örnekler sağlar ve hatalı değerlendirme yapılması olasılığını azaltır.

Performans izlenirken;

- Performans değerlendirmesinin form doldurma zamanına bırakılmaması,
- Günlük performansın kriter ve açıklamalara göre ölçülmesi,
- İç ve dış müşterilerin çalışanın performansı hakkındaki izlenimlerinin alınması,
- Hedeflere ulaşmada kaydedilen aşamaların değerlendirilene iletilmesi,
- Her iş için performans beklentilerinin sürekli olarak değerlendirilene aktarılması gereklidir.

Performans notları alınırken;

- İstikrarlı olunması: hem olumlu hem de olumsuz davranışların not edilmesi,
- Notların kesin ve gerçeklere dayalı olması: dedikodunun not edilmemesi,
- Genelleme yapılmaması, her konu için özel olarak düşünülmesi,
- Değerlendirilenin kişiliğinin değil performansının dökümanate edilmesi,
- Zamanında not alınması,
- İlgili performans kriteriyle karşılaştırmasının yapılması,
- Gösterilen performansın etkilerinin not edilmesi,

- Davranışlar için değerlendirilenin gösterdiği gerekçelerin notlara yansıtılması,
- Hissi ifadelerin kullanılmaması gereklidir.

Performansın izlendiği dönem boyunca değerlendirilenin sürekli olarak bilgilendirilmesi değerlendirenin birinci önceliği olmalıdır. Bilgilendirme, performansın artırılmasını, kötü performansın vakit geçirmeden düzeltilmesini, iletişim kanallarının açılmasını, motivasyonun artmasını ve çalışanın gelişimini mümkün kılar. Sürekli bilgilendirme, değerlendirme toplantılarında sürprizlerin ortaya çıkmasını engeller.

Bilgilendirme yapılırken;

- Çalışanın gösterdiği performansın nedeninin sorulması ve açıklamalarının dinlenmesi,
- Değişmesi gerektiği belirtilen performansın nedenlerinin açıklanması,
- Neyin istenmediği yerine neyin istendiğinin anlatılması,
- Bilgilendirme üzerine gerçekleşen değişikliklerin takdir edildiğinin gösterilmesi,
- Takdirin herkesin içinde, eleştirinin yalnızken yapılması gereklidir.

IV.2.3.3. Performans Değerlendirme Formunun Doldurulması

Değerlendirme dönemi geldiğinde her çalışan için bir değerlendirme formu doldurulur. Performans Değerlendirme formu doldurulmadan önce Kriter Açıklamaları eksiksiz olarak okunarak kriter veya açıklamalarıyla ilgili tüm sorular İnsan Kaynakları'na iletilmeli ve çözümlenmesi sağlanmalıdır.

Kriter Açıklamaları, her pozisyon için saptanmış olan performans kriterlerinin detaylı açıklamalarıdır. Birim içindeki pozisyonlar için saptanmış kriter başlıkları aynı olsa da, detaylı açıklamalarının pozisyon bazında farklı olması, formlar doldurulmadan önce açıklamaların okunmasını gerekli kılar. Aynı zamanda, değerlendirme yaparken her pozisyon için bir üst seviyenin kriter açıklamalarının incelenmesi, “Beklenenin Üstü” performans notunun verilebilmesi için baz oluşturmakta yararlı olabilir.

Performans Değerlendirme Formu 4 ana bölümden oluşur.

i. **Kapak** : Formun bu bölümünde değerlendirme dönemi, değerlendirilen ve onaylayan bilgileri ile formun doğru doldurulması için kısa hatırlatmalar bulunmaktadır.

ii. **Değerlendirme** : Değerlendirme bölümü 6 ana parçadan oluşur.

Çalışma Alışkanlıkları			Beğlenenmi Altında (1)	Beğlenenmi Ortada (2)	Beğlenenmi Üstünde (3)	Not (A) x (1/2/3)
1. Ağırlık	3	Etkin karar verme noktasına sahip olunması	☐	☐	☐	
	3	Üstlenilen görevlerin sonuca ulaştırılması	☐	☐	☐	
	2	Karşılaşılan sorunların çözülmesi	☐	☐	☐	
	3	Etkin iletişim becerilerinin sergilenmesi	☐	☐	☐	
4. Ölçüm Dışı	3	Yararlı olunması, yenilik ve gelişmelere açık olunması	☐	☐	☐	
	3	Başarılı insan ilişkilerinin kurulması	☐	☐	☐	

Yorumlar, Açıklamalar

5. Not

6. Yorumlar, Açıklamalar

Şekil IV.3. Performans değerlendirme formu (değerlendirme bölümü)

1. Ağırlık:

Her bir kriterin pozisyonun genel başarısında taşıdığı önem doğrultusunda belirlenmiş olan ağırlığı bulunmaktadır. Pozisyon için değerlendirilebilecek olan tüm kriterlerin ağırlık toplamı 100'dür.

2. Kriterler:

Değerlendirme için baz alınacak kriterlerin belirtildiği yerdir. Kriterlerin içerikleri Kriter Açıklamalarında bulunduğundan performansın değerlendirilebilmesi için açıklamaların incelenmesi şarttır.

3. Performans:

Performans puanlaması performansın kriterlere uygunluğunu ortaya çıkararak, güçlü olunan ve gelişim gösterilmesi gereken alanların belirlenmesini sağlar. PDS içerisinde 3 puanlı ölçü sistemi kullanılmaktadır.

- **Beklenenin Altında:** Değerlendirilen, ilgili kriterde pozisyondan beklenen performansı tam olarak gösterememiştir. Pozisyona yeni atanmış elemanların veya yeni görev ve sorumluluklar üstlenen çalışanların formlarında birkaç "Beklenenin Altında" puanı bulunması normaldir.
- **Beklenen Düzeyde:** Değerlendirilen, ilgili kriterde pozisyondan beklenen performansı başarıyla göstermiştir. İlgili kriterde bu puanı alan elemandan, bir üst seviyenin performans kriterini karşılamaya başlaması beklenir.
- **Beklenenin Üstünde:** Değerlendirilen, ilgili kriterde pozisyondan beklenen performansı belirgin bir şekilde aşarak bir üst seviyenin performans kriterine uygun performans göstermeye başlamıştır. Değerlendirilenin bu puanı alabilmesi için tüm değerlendirme dönemi boyunca tutarlı bir şekilde aynı performansı göstermiş olması gereklidir.

4. Ölçüm Dışı:

Performans dönemi içerisinde değerlendirmeyi yapan kişi ilgili kriter ilişkili performansı gözleyemediyse veya değerlendirilen ilgili kritere ilişkin performansını gösterme fırsatı bulamamışsa "Ölçüm Dışı" seçeneği işaretlenmelidir.

5. Not:

Performans formunda yer alan her bir kriterin önemi "ağırlık" kolonunda belirlenmiştir. Bu ağırlıklar, değerlendirilenin ilgili kriterden almış olduğu puana göre aşağıdaki katsayılarla çarpılarak kriterin performans notunu oluşturacaktır.

Beklenenin Altında : 1

Beklenen Düzeyde : 2

Beklenenin Üstünde : 3

Kriter Ağırlığı X Performans (1 | 2 | 3) = Not (IV.1)

6. Yorumlar, Açıklamalar:

Yorumlar, değerlendirmenin gerekli ve değerli bir parçasıdır. Bu kısımda, verilen tüm notların gerekçelerinin açıklanması ve örneklerle desteklenmesi gereklidir. Özellikle “Beklenenin Altında” veya “Beklenenin Üstünde” puanı alınan kriterler için yazılan yorumlar, değerlendirmenin dayandığı noktaları örneklerle açıkça ortaya koymalı, verilen puanın gerekçelerini açıklamalı ve gelişim için yol göstermelidir.

iii. Genel Yorumlar: Genel yorumlar kısmı, kriterlerden bağımsız olarak genel görüş ve düşüncelerin belirtildiği bölümdür. Bu kısımda, değerlendirilenin görüşleri için de yer ayrılmıştır.

Değerlendirilenin genelde güçlü olduğu yanları :

Değerlendirilenin kuvvetli yanlarının bir kez daha vurgulandığı bölümdür. Kuvvetli yanlar özetlendikten sonra, eğer varsa kuvvetli yanların daha da pekiştirilmesi için öneriler yazılmalıdır.

Değerlendirilenin gelişim hedefleri:

Değerlendirilenin geliştirilmesi gereken yanlarıyla ilgili hedef ve planların belirtildiği bölümdür. Bu bölümün, geliştirilmesi gereken alanlar belirlendikten sonra, değerlendirilenle birlikte doldurulması fikir birliğinin ve inancın sağlanması açısından faydalıdır. Oluşturulan hedeflere ulaşılabilmesi için, değerlendiren tarafından veya başka kaynaklardan sağlanması gereken desteğin belirlenmesi, kontrol noktalarının ve sürelerinin konulması gereklidir. Hedef ve planların gerçekleşmesi bir sonraki performans toplantısında değerlendirilmeli ve kaydedilen aşamalar değerlendirme formunda belirtilmelidir.

Kariyer için öneriler:

Değerlendirilen için kariyerle ilgili önerilerin bulunduğu bölümdür. Kariyer hedefleri ve kariyer için bir sonraki dönem yapılması gereken çalışmalar bu bölümde belirtilmelidir.

Alması önerilen eğitimler:

Değerlendirilenin bir sonraki dönemde gelişimi ve kariyeri için katılması faydalı olabilecek eğitimlerin listelendiği bölümdür. Bu eğitimler İnsan Kaynakları birimi tarafından ihtiyaç analizi yapılarak hazırlanmış eğitim listesindeki eğitimlerden öncelikli olarak alınması gerekenlerdir. İnsan Kaynakları biriminin gerçekçi ve faydalı eğitim programları düzenleyebilmesi için bu bölümün tam olarak doldurulması gereklidir.

Değerlendirilenin yorumları:

Değerlendirilenin bankaya, birime, yapılan işe, kendi kariyer hedeflerine veya geçirilen döneme ilişkin görüşlerine yer veren bölümdür. Bu bölümün doldurulması, iki yönlü iletişimin sağlanması ve geliştirici önlemlerin alınması için önemlidir.

iv. Performans Notu: Kriter bazında performans notu bulunduktan sonra, her bir kriter için tek tek hesaplanan performans notlarının toplamı, değerlendirmeye alınmış olan tüm kriterlerin ağırlık toplamına bölünecektir.

Puan Toplamı

$$\text{-----} \times 100 = \text{PERFORMANS NOTU} \quad (\text{IV.2})$$

Ağırlık Toplamı

Hesaplama sonucu oluşan performans notu 100-300 arasına düşen bir sayıdır. Çıkan performans notu en yakın tam sayıya yuvarlanarak formun sonundaki Performans Notu Aralığı tablosunda düştüğü aralık işaretlenir. Performans Notu Aralığı tablosu 100-300 notları arasında 5 ayrı dilime bölünmüştür.

Tablo IV.1. Performans Notu Aralığı Tablosu

100 - 140	141 - 180	181 - 220	221 - 260	261 - 300
Başarısız (E)	Beklenen Düzeyin Altında (D)	Başarılı (C)	Beklenen Düzeyin Üstünde (B)	Mükemmel (A)

Performans değerlendirme formunun doğru olarak tamamlanması için formun sonundaki değerlendiren, değerlendirilen ve onaylayan kişilerin imzalarına ayrılan bölümün de tam olarak doldurulması gereklidir.

IV.2.3.4. Doldurulan Değerlendirme Formunun Gözden Geçirilmesi

Form doldurulduktan sonra, değerlendiren tarafından tekrar gözden geçirilmelidir. Değerlendiren, formun adil olarak doldurulduğundan ve istenilen mesajı verdiğinden emin olmalıdır. Formlar gözden geçirilirken aşağıdaki noktalar kontrol edilmelidir.

- ✓ Performans değerlendirmesi PDS Kriter Açıklamalarına göre mi yapıldı?
- ✓ Değerlendirme bugüne kadarki bilgilendirme ile tutarlı mı?
- ✓ İlgili her başlık için yorumlar yazıldı mı? Yorumlar verilen puanların açıklamalarını ve gerekçelerini içeriyor mu?
- ✓ Yorumlar verilen değerlendirme puanlarıyla tutarlı mı?
- ✓ Yorumlar gerçek örneklerle desteklendi mi?
- ✓ Değerlendirilenin geliştirmesi gereken yönleri hassas konular olsa bile dökümanite edildi mi?
- ✓ Gelişime yönelik yorumlar yazıldı mı?
- ✓ Yorumlar İnsan Kaynakları birimine değerlendirilenin sonraki görevinin ne olabileceği hakkında bilgi veriyor mu?
- ✓ Değerlendirme, çalışanın daha fazla sorumluluk üstlenebilme yeteneğini ortaya koyuyor mu?

IV.2.3.5. Değerlendirme Toplantısının Gerçekleştirilmesi

Etkin bir değerlendirme görüşmesinin Hazırlık, Değerlendirme, Hareket Planı ve Özet olmak üzere dört ana adımı bulunmaktadır. Görüşmenin mümkün olduğunca yararlı olabilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

Hazırlık:

- Toplantıdan en az bir hafta önce değerlendirilene haber verilmesi ve doldurulan formun incelenmek üzere değerlendirilene iletilmesi,

- Değerlendirilene sorularını ve konuşmak istediği konuları hazırlamasının söylenmesi,
- Toplantının ertelenmesinin engellenmeye çalışılması; ertelenmesi gerekiyorsa zamanında haber verilmesi ve kesinlikle bir kereden fazla ertelenmemesi,
- Toplantı için rahat ve yalnız kalınabilecek bir ortamın ayarlanması,
- Toplantının kesintisiz olması için önlem alınması; telefonların bağlatılmaması,
- Toplantı için yeterli zamanın ayrılması,
- Olası soruların öngörülmesi ve hazırlıklı olunması,
- Görüşmeye hazırlanmak için zaman ayrılması; yapıcı gelişim önerilerinin hazırlanması, olası tepkilerin tahmin edilmeye çalışılması, verilmek istenilen temel mesajların listelenmesi, görüşme adımlarının gözden geçirilmesi.

Değerlendirme:

- Toplantının amacının açıklanması,
- Genel olarak değerlendirmeye ilgili görüşlerin ve takdir edilmesi gerektiğine inanılan yönlerin özetlenmesi, daha sonra, kriterlerin üstünden beraberce teker teker gidilmesi,
- İlerlemeye açık alanların açıklanması,
- Gösterilmeye başlanması, sürdürülmesi ve son verilmesi gereken davranışların açıklanması,
- Başarıyı engelleyen faktörlerin olup olmadığının belirlenmesi,
- Değerlendirilenin kararlara nasıl varıldığını anlamasının sağlanması,
- Değerlendirilenin performansı hakkında konulara has örneklerin verilmesi,
- Değerlendirilenin düşüncelerinin sorulması ve dinlenmesi.

Hareket Planı:

- Değerlendirilenden becerilerini geliştirecek ve zayıf yanlarını güçlendirecek performans hedefleri koymasının istenmesi,
- Değerlendirilene bu hedeflere ulaşmak veya problemleri çözmek için neler yapılabileceğinin sorulması; değerlendirilenin geliştirdiği önerilerin eleştirilmeden sıralanması,
- Tüm önerilerin birlikte değerlendirilmesi,

- Performansın artırılması için değerlendiren ve değerlendirilenin neleri ne zaman yapacağını belirlenmesi,
- Uygulamaya engel olabilecek hususların araştırılması ve önlemlerin alınması,
- Konulan hedeflerle ilgili olarak performansın nasıl ölçüleceği konusunun tekrar gözden geçirilmesi ve açıklığa kavuşturulması,
- İlerlemeleri kontrol etmek için hedef tarih ve aşamaların belirlenmesi.

Özet:

- Güçlü yanların tekrar belirtilmesi,
- Gelişmesi gereken yanların ve hareket planının gözden geçirilmesi,
- Değerlendirilenin ilave beceri ve tecrübe kazanmak istediği alanların gözden geçirilmesi,
- Toplantının yüreklendirici, teşvik edici bir ifade ile sonuçlandırılması,
- Değerlendirilene değerlendirme formunun bir kopyasının verilmesi

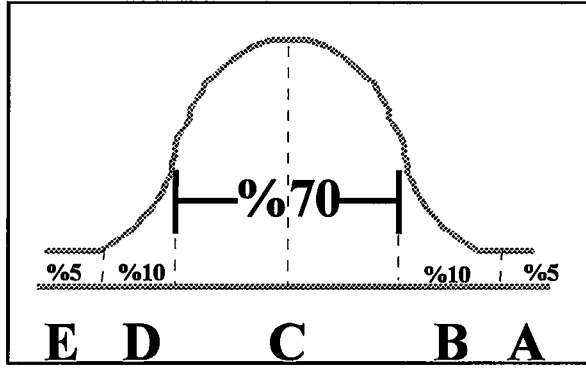
IV.2.4. Performans Değerlendirmelerinin İstatistiki Analizi

İstatistik kuralları gereğince topluluklardaki özelliklerin dağılımı, normal dağılım kurallarına uygun olmalıdır. Normal dağılımın temel özelliği, dağılım ortalamasının olası değerlerin ortalamasına eşit olması, topluluk nüfusunun çoğunluğunun ortalamayakınlarında toplanması ve ortalamanın iki yanındaki dağılımın ortalama etrafında simetrik olması olarak özetlenebilir.

PDS uygulamasında verilen performans notlarının dağılımı da birimlerde ve dolayısıyla banka genelinde normal dağılım prensiplerine uygun olmalıdır. Bu nedenle, prensip olarak bir birimde alınan performans notlarının dağılımı aşağıdaki gibidir.

Birim elemanlarının:

% 5'i "A" not aralığına, % 10'u "B" not aralığına, % 70'i "C" not aralığına, % 10'u "D" not aralığına, % 5'i "E" not aralığına, düşmelidir.



Şekil IV.4. Performans not dağılımı

Bu dağılımın sağlanamaması halinde, İnsan Kaynakları birimi verilen performans notlarını özel incelemeye alır. İncelemenin amacı, değerlendirme sonuçlarının normal dağılıma uymamasının gerçeği yansıttığına emin olmaktır. İnsan Kaynakları'nın inceleme yaparken dikkat edeceği unsurlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

- *Birimdeki kişi sayısı:* Birimde 5 kişiden az ve birbirinden farklı pozisyonlarda çalışan olması halinde normal dağılıma uyumsuzluk ortaya çıkabilir.
- *Birimde sahip olunan deneyim:* Birimde çalışan çok sayıda elemanın pozisyonda çok yeni veya tam tersi olarak çok deneyimli olması, ortalamadan sırasıyla eksi ve artı sapmalar doğurabilir.
- *Birim işleyişinde değişim:* Birimin kısa zaman içinde geçirdiği organizasyon yapısı değişikliği, ana fonksiyonlarda meydana gelen farklılıklar, yönetim değişikliği gibi büyük farklılıklar olduğu dönemlerde performans notlarında artı veya eksi yönde sapmalar meydana gelebilir.

İnsan Kaynakları'nın yaptığı inceleme sonucunda, birim değerlendirmelerinin gerçek performansı yansıttığı kararına ulaşırsa, verilen performans notları kabul edilir. Aksi takdirde birim yöneticisi, verilen performans notlarında gerekli düzenlemeleri, değerlendirilenin de bilgisi dahilinde, yapar veya verilen notların gerekçelerini üst yönetime sunar.

IV.3. ETKİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ İÇİN ÖNERİLER

PDS'nin etkinliğini arttırmak için hem değerlendirmeyi yapan hem de değerlendirilen için faydalı olacak teknikler bulunmaktadır. Bu teknikler değerlendirmeyi yapanın performansı iyi ölçebilmesi, faydalı bilgi verebilmesi, yapıcı yorumlar yapabilmesi ve değerlendirilenin gelişimine yardımcı olabilmesi için yol gösterir. Değerlendirilene ise gelişimini hızlandırması için yardımcı olacaktır.

IV.3.1. Değerlendirenin Geliştirmesi Gereken Beceriler

a. Gözlem Becerisi

Performans değerlendirmesini gerçekleştirecek kişi, çalışanların performanslarını belirlenmiş hedefler ve beklentiler doğrultusunda günü gününe gözlemlene ve gözlem sonuçlarını değerlendirilenle sürekli olarak paylaşma becerilerine sahip olmalıdır.

b. Analitik Beceriler

Değerlendirenlerde, yapılan gözlemler sonucunda ortaya çıkan durumu değerlendirip yorumlayabilme, çıkan fırsatları tüm hatlarıyla kavrayabilme, bütün olasılıkları sorgulayabilme, duruma uygun hareket planı hazırlayabilme gibi analitik becerilere ihtiyaç duyulur.

c. Görüşme Becerileri

Performans değerlendirmesi yapan kişide, yapılan görüşme süresince karşıdakini anlama, duruma uygun konuşmalar yapabilme, gereken yerlerde gerekli şekilde müdahalede bulunabilme becerilerinin bulunması gereklidir. Aşağıda görüşmeyi etkin kılabilmek için kullanılacak tekniklerden bazıları bulunmaktadır.

- Görüşme sırasında değerlendirileni sorun hakkında yeniden düşünmeye, olaya başka açılardan bakmaya, anlamaya ve kendi sonuçlarına ulaşmaya yönlendiren sorular kullanılması.
- Konuşmayı belirli bir konuya yönlendirmeye ya da konuşma çok genelleşmeye başladığında, konuyu toparlamaya yönelik müdahalelerde bulunulması.

- “Bu konuda bilgi alman gerektiğinde kim yardımcı oluyor?”
- “Bu işin daha iyi yapılması için sence ne kadar zaman lazım?”
- “Bu konuda başkalarının fikirlerini alma fırsatın oldu mu?”

Yanlış anlamayı engellemeye veya kişinin söyledikleri hakkında ilgi/endişe dile getirmeye yönelik yansıtma sorularından faydalanılması.

d. Dinleme Becerileri

Dinlemek, değerlendirme toplantılarının etkinliği için çok önemlidir. Değerlendirilen dinlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

- Dinlemeye hazır ve anlamaya istekli olduğunun hissettirilmesi,
- Dinlediğini belli etmek için sözsüz iletişim (dikkatli bakış, gülümseme, baş sallama, göz kontağı) ve/veya sözlü iletişim (onaylayan ifadeler, söylediğini özetleme, daha detay için sorular sorma) becerileri sergilenmesi,
- Dinlemek için zaman ve çaba sarfedilmesi, saygılı olunması,
- Dikkatin karşıdakinin fikirlerine yoğunlaştırılması, ilgili olunması,
- Karşıdakinin bakış açısını anlayabilmek için çaba gösterilmesi, önyargılı olunmaması,
- Dinlerken duygusal tepkiler verilmemesi,
- Anlaşılmayan noktaların sonradan açığa kavuşturulmak üzere hızla not edilmesi ve dikkatin dinlemeye verilmesi,
- Düşüncelerin tüm hatlarıyla aktarılması ve verilmeye çalışılan mesajın tamamlanması için karşıdakine zaman tanınması, sabırlı olunması,
- Konuşma sırasında zaman zaman sessiz kalınması ve karşıdakine soruları yanıtlaması için fırsat tanınması,
- Karşıdakinin soruları yanıtlaması ya da açıklama yapması için cesaretlendirilmesi.

e. Bilgilendirme Becerileri

Bilgilendirmenin etkin yapılmaması, karşıdakinin kabuğuna çekilmesi, savunmaya geçmesi, sinirlenmesi veya korkmasına neden olabilir. Bilgilendirmenin amacı gelişim

olduğundan, bilgilendirme yapılırken aşağıdaki konulara dikkat edilmesi herhangi bir problem oluşmasını engelleyecektir.

- Davranışa dönük ve gerçeklere dayalı olmalı; kişiliği değil hareketleri temel almalı.
- Yargılamamalı, açıklayıcı olmalı. “Sunuşu eline yüzüne bulaştırdın” yerine “Eğer sunuş sırasında dinleyicilere biraz daha dikkat etseydin, sabırsızlıklandıklarını sezer, açıklamalarını daha kısa tutabilirdin”.
- Zamanında ve derhal yapılmalı. Olay olduktan kısa bir süre sonra bilgi verilmeli, duyguların yoğun olduğu dönemde veya sinirli, gergin ortamlarda yapılmamalı.
- Sürekli olmalı; düzenli olarak iletilmeli ve değerlendirme zamanında sürprizlerle karşılaşılmasını engellemeli.
- Objektif, düzeltici ve olumlu yaklaşım sergilemeli.
- Açık, kolay anlaşılır olmalı; satır aralarına gizlenmiş mesajlar içermemeli.
- Dengeli olmalı; takdir ve eleştiriye dengeli olarak yer vermeli.
- Doğrudan yapılmalı; değerlendirilene başkaları aracılığıyla değil, değerlendiren veya gözleyenden direk olarak aktarılmalı.
- İstikrarlı olmalı; aynı davranışı sergileyen herkese aynı mesaj iletilmeli.

IV.3.2. Yaygın Değerlendirme Hatalarının Önlenmesi

Değerlendirme yapılırken sıkça ortaya çıkan bazı hatalar bulunmaktadır. Aşağıda açıklanan hataların değerlendirme formlarında yer almamasına özen gösterilmesi gereklidir.

Karşılaştırma Eğilimi

Değerlendirilene performans kriteri doğrultusunda sergilediği performansa göre değil, birimdeki diğer çalışanlara göre değerlendirme eğilimidir. Performans değerlendirmesi, değerlendirme döneminin başında değerlendirilene özel olarak belirlenen ve kendisine iletilerek üzerinde anlaşılan beklentiler doğrultusunda yapılmalıdır.

İlk İzlenim/Son Davranış Eğilimi

Değerlendirilen hakkında ilk izlenime dayanarak olumlu/olumsuz bir yargıya varma ve sonraki bilgileri dikkate almama ya da dönem boyunca sergilenen performansı gözardı ederek yalnızca performans döneminin sonunda gösterilen bir kaç davranışa göre performansı değerlendirme eğilimidir. Değerlendirme ilk ya da en son izlenimlere dayalı değil, değerlendirme dönemi boyunca gösterilen performansa dayalı olmalıdır.

Genelleme/Yakıştırma Eğilimi

Değerlendirilenin bir alandaki performansını genelleyerek diğer alanlara yakıştırma, o alandaki başarı ya da başarısızlığını tüm alanlara yansıtmaya eğilimidir. Bu tip dayanaksız yakıştırmalar değerlendirmenin yanlış yapılmasına yol açar.

"Bana Benziyor" Eğilimi

Değerlendirenin kendisine benzediğini düşündüğü kişilere kayırcı bir yaklaşım gösterme eğilimidir. Sergilenen performansın kriterler doğrultusunda gerçekçi şekilde ölçülmesini güçleştirir.

Orta Yol Eğilimi

Geçerli değerlendirme yapmak için gerekli çabayı harcamayarak herkesi sürekli olarak beklenen düzeyde çalışıyor biçiminde değerlendirme eğilimidir. Bu tür değerlendirmeler iyi ile kötü performansı ayırt edemez.

Olumlu/Olumsuz Abartma Eğilimi

Birim çalışanlarının tamamını çok iyi veya çok kötü olarak değerlendirme eğilimidir.

Eskiye Dayandırma Eğilimi

Eski performans değerlendirmelerinin adil olmayan biçimde değerlendirilenin şimdiki değerlendirmesini etkilemesine izin verme eğilimidir.

IV.3.3. Performans Problemlerinin Çözümlemesi

Performans değerlendirmesi bazen görüşmede konuşulması ve derhal çözümlenmesi gereken problemleri ortaya çıkartır. Değerlendirenin bu problemleri açık olarak ortaya koyması ve çözümlenmesini sağlaması için kullanabileceği teknikler aşağıda sıralanmıştır.

Toplantıdan önce:

- Problemle ilgili ayrıntıların detaylı olarak incelenmesi ve yarattığı sonuçlara ilişkin verilebilecek örneklerin belirlenmesi,
- Görüşmede değerlendirilene problemin düzeltilmesi için iletilebilecek önerilerin belirlenmesi.

Toplantı sırasında:

- Suçlayıcı bir tutum sergilenmemesi, değerlendirme görüşmesinin amacının performansın iyileştirilmesi olduğunun açıklanması,
- Performans problemi hakkında sahip olunan bilgilerin açıklanması, değerlendirilenden problemin nedenleri hakkındaki görüşlerinin öğrenilmesi,
- Değerlendirilenden performansın aynı şekilde sürmesinin sonuçlarını düşünmesinin istenmesi ve sonuçlar hakkındaki kendi görüşlerinin açıklanması,
- Problemin çözümü için değerlendirilenin fikirlerinin sorulması, değerlendirilenin probleme sahip çıkmasının sağlanması,
- Çözüm için ortaya konan fikirlerin değerlendirilmesi, birbiriyle karşılaştırılması ve yararlılıklarının tartışılması,
- Çözüme ulaşmak için acele edilmemesi; çabuk çözüm yerine etkin çözümün tercih edilmesi,
- Belirli bir hareket planı üstünde fikir birliğine varılması, değerlendirilenin hareket planına inanmasının ve uygulanması konusunda kararlılık göstermesinin sağlanması,
- Oluşturulan hareket planının özetlenmesi, yüreklendirici ve teşvik edici bir biçimde görüşmenin sonuçlandırılması,
- Çözüm yöntemlerinin ve hareket planının sonradan izlenmek üzere not edilmesi.

Problemlerin ve çözüm yöntemlerinin ortaya konmasında, değerlendirenden bazı tepkiler gelebilir. Tepkilerin çözümlenmesi için izlenebilecek yaklaşımlar aşağıda belirtilmiştir.

- Değerlendirilenin duygularının anlaşılmasına çalışılması, duygusal tepkilerle karşılaşıldığında, bunların şahsa yönelik olarak algılanmaması,
- Savunmaya geçilmemesi, savunma ihtiyacı olması halinde savunmak için değerlendirilenin kendisini rahat hissettiği bir havanın yaratılması,
- Problemin çözümünden uzaklaşıp problemin varlığı tartışmasına dönülmemesi,
- Hayal kırıklığını azaltmak amacıyla özür dilenmemesi,
- Değerlendirilenin tepkilerinden ötürü yargılayıcı davranışlar sergileyip utanmasına yol açılmaması; anlayış birliği oluşturulmasına çalışılması,
- Değerlendirilenin tepkilerine karşılık ters tepki verilmemesi ve eğer gerekirse sonra devam etmek üzere görüşmenin bitirilmesi.

IV.3.4. Değerlendirilen İçin Öneriler

PDS'nin etkinliğini arttırmak için hem değerlendirmeyi yapan hem de değerlendirilen için faydalı olacak teknikler bulunmaktadır. Bu teknikler değerlendirmeyi yapanın performansı iyi ölçebilmesi, faydalı bilgi verebilmesi, yapıcı yorumlar yapabilmesi ve değerlendirilenin gelişimine yardımcı olabilmesi için yol gösterir. Değerlendirilene ise gelişimini hızlandırması için yardımcı olacaktır.

Performans değerlendirilmesi yapılan kişi değerlendirme görüşmesinin etkinliği için aktif bir rol üstlenmelidir. Değerlendirilen için görüşmede faydalı olabilecek konular aşağıda belirtilmiştir.

Dönem Başımda :

- Sorumlulukların, hedeflerin ve beklentilerin değerlendirenden öğrenilmesi,
- Eğitim ve tecrübelerinin göreve uygun nasıl kullanacağını saptanması,
- Göreve en fazla katkıyı sağlayabilmek için yapılması gerekenlerin belirlenmesi,
- PDS Kriter Açıklamalarının gözden geçirilmesi,

- “Beklenen Düzeyde” ve “Beklenenin Üstünde” performansa ulaşılması için yapılması gerekenlerin anlaşılması,

Toplantıdan Önce:

- Değerlendirme dönemi boyunca gösterilen performansın gözden geçirilmesi; üretilenlerin, müşteri/yöneticilerle ilişkilerin, beklenmedik olayların, kritik durumların ve istikrarın gözönüne alınması,
- Toplantıda gündeme getirilmesi istenilen konuların belirlenmesi,
- Performansın gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesini duymaya hazırlanılması.

Toplantı Sırasında:

- Değerlendirenin vermek istediği mesajın dinlenilmesi,
Değerlendirme ve yorumların altında yatan nedenlerin tam olarak anlaşılması,
- Değerlendirmeleri destekleyen konuya has örneklerin ve ayrıntıların sorulması,
- Mesleki gelişim hedeflerinin tartışılması,
- Soru sorulması ve akla takılan konuların mutlaka konuşulması.

Toplantı Boyunca:

Dinlemek değerlendirme toplantılarının etkinliği için çok önemlidir. Değerlendiren dinlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

- Dinlemeye hazır ve anlamaya istekli olduğunun hissettirilmesi,
- Dinlediğini belli etmek için sözsüz iletişim (dikkatli bakış, gülümseme, baş sallama, göz kontağı) ve/veya sözlü iletişim (onaylayan ifadeler, söylediğini özetleme, daha detay için sorular sorma) becerileri sergilenmesi,
- Dinlemek için zaman ve çaba sarfedilmesi, saygılı olunması,
- Dikkatin karşıdakinin fikirlerine yoğunlaştırılması, ilgili olunması,
- Karşıdakinin bakış açısını anlayabilmek için çaba gösterilmesi, önyargılı olunmaması,
- Dinlerken duygusal tepkiler verilmemesi,
- Anlaşılmayan noktaların sonradan açığa kavuşturulmak üzere hızla not edilmesi ve dikkatin dinlemeye verilmesi,

- Verilen mesajın tamamlanması için karşıdakine zaman tanınması, tartışmaya girmek veya savunma yapmak gibi nedenlerle konuşmanın kesilmemesi,
- Konuşma sırasında zaman zaman sessiz kalınması ve karşıdakine soruları yanıtlaması için fırsat tanınması,
- Karşıdakinin soruları yanıtlaması ya da açıklama yapması için cesaretlendirilmesi

IV.4. SİSTEMİN GÜNCELLİĞİNİN SAĞLANMASI

PDS'nin özelliği, performans değerlendirmesinde kullanılan kriterlerin yerine getirilen fonksiyonlarla ilişkili olarak oluşturulmuş olmasıdır. Bu özellik, aşağıda örnekleri sayılan durumlarda sistemin kısa zaman içerisinde güncelleştirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarır.

- Bir birim ve/veya pozisyonun fonksiyonlarında mevcut kriterler kapsamında değerlendirilemeyecek bir değişiklik olduğunda;
 1. Eklenen, çıkarılan ya da değiştirilen fonksiyonlar doğrultusunda ve diğer birimlerin kriterleri ile tutarlı şekilde birim kriterlerinin güncelleştirilmesi,
 2. Birim kriterleri doğrultusunda pozisyonlara ait fonksiyonel kriterlerin güncelleştirilmesi,
 3. Pozisyon fonksiyonel kriterlerinin genel kriterlerle birlikte toplamı 100 edecek şekilde ağırlıklandırılması,
 4. Pozisyon bazında hazırlanmış olan performans değerlendirme formlarının güncelleştirilmesi.
- Yeni bir pozisyon yaratıldığında;
 1. Pozisyon fonksiyonları doğrultusunda birim kriterlerinin güncelleştirilmesi,
 2. Birim kriterleri doğrultusunda pozisyona ait fonksiyonel kriterlerin oluşturulması,
 3. Pozisyon fonksiyonel kriterlerinin genel kriterlerle birlikte toplamı 100 edecek şekilde ağırlıklandırılması,
 4. Pozisyon bazında performans değerlendirme formlarının oluşturulması.
- Yeni bir birim kurulduğunda;

1. Birim fonksiyonları gözönünde tutularak ve diğer birimlerin kriterleri ile tutarlı şekilde birim kriterlerinin hazırlanması,
2. Birim kriterleri doğrultusunda tüm pozisyonlara ait fonksiyonel kriterlerin oluşturulması,
3. Pozisyon fonksiyonel kriterlerinin genel kriterlerle birlikte toplamı 100 edecek şekilde ağırlıklandırılması,
4. Pozisyon bazında performans değerlendirme formlarının oluşturulması.

IV.5. PERFORMANS KRİTERLERİ

IV.5.1. Hedef ve Strateji

Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi

- Hedef ve stratejilerin sağlıklı belirlenebilmesi için gerekli araştırmaların ve analizlerin yapılması,
- Bankada verimliliğin artırılmasına ve bilgi işlem sisteminden etkin şekilde faydalanılmasına yönelik hedef ve strateji önerilerinin oluşturulması,
- Öneriler oluşturulurken araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi, önerilerin bankanın diğer hedef ve stratejileri ile uygunluğunun sağlanması,
- Önerilerin gerekçelerinin yeterli kaynak ve bilgiyle desteklenerek savunulabilmesi,
- Önerilen hedef ve stratejilerin en az %90 oranında kabul edilmesi,
- Birim dışından gelip hedef ve stratejilerinin belirlenmesini etkileyen öneri sayısının, birimde üretilen toplam öneri sayısına oranının %10'u geçmemesi.

Hedeflerin Tutturulması

- Çalışmaların belirlenen stratejiler izlenerek yürütülmesi, gerektiğinde üst yönetime strateji değişikliği önerisi getirilmesi, önerilerin en az %90 oranında kabul edilmesi, öneriler doğrultusunda değiştirilen stratejilere uyulması,
- Hedeflere uyumun izlenmesi, hedeflerin tutturulması,
- Hedeflerden sapmaların gerçek nedenlerinin belirlenmesi, kontrol edilebilir bir nedenden ötürü gerçekleşen sapmaların giderilmesi için çözüm üretilmesi, çözümlerin uygulanması,

- Değişen koşullar nedeniyle sapmaların yüksek olacağı durumlarda hedeflerin güncelleştirilmesinin önerilmesi.

IV.5.2. Kalite

Sistem Değişikliği İhtiyaçlarının Belirlenmesi

- Birimlerin yapılarının, hedeflerinin, çalışma esasları ve işleyişlerinin doğru olarak kavranması, sorunlarının, ihtiyaçlarının ve gelişme potansiyeli olan alanların belirlenmesi, olası ihtiyaçların öngörülmesi,
- Bankacılık tekniğinde, uygulamalarında, mevzuatında gerçekleşen değişikliklerin ve resmi kuruluşların taleplerinin izlenmesi ve gerekli sistem değişikliklerinin belirlenmesi,
- Yurtiçi ve yurtdışındaki finansal kuruluşlarda görülen organizasyonel ve operasyonel yeniliklerden bankaya faydalı olabileceklerinin saptanması yoluyla gerekli sistem değişikliklerinin belirlenmesi,
- Bilgi işlem sisteminin üst yönetimin karar verme mekanizmasını tam olarak destekleyebilmesi için gerekli sistem değişikliklerinin belirlenmesi,
- Bilgi işlem sisteminde gerçekleştirilmesi katma değer getireceği halde elle yapılan işlem veya raporlamaların incelenmesi ve gerekli sistem değişikliklerinin belirlenmesi,
- Çalışanların taleplerinin detaylı incelenmesi doğrultusunda yapılması gerekli görülen sistem değişikliklerinin belirlenmesi,
- Detaylı maliyet fayda analizi ile sistem değişikliği önceliklerinin belirlenmesi.

Çalışma Planı Hazırlanması ve İzlenmesi

- Belirlenmiş hedef ve stratejilerle uyumlu olacak şekilde, belirlenen sistem değişikliklerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak projelerin saptanması,
- Projelerin tamamlanabilmesi için gerekli bilgi, işgücü ve kaynakların doğru olarak belirlenmesi,
- Projelerin tipleri, süreleri ve öncelikleri doğrultusunda yıllık çalışma planı hazırlanması,

- Yıllık çalışma planı kapsamında olmayan projelerin tamamlanabilmesi için, plandan sapmalar asgari olacak şekilde planın güncelleştirilmesi,
- Yıllık çalışma planı doğrultusunda aylık ve haftalık çalışma planları hazırlanması,
- Yıllık, aylık ve haftalık çalışma planlarına uyumun izlenmesi, sapmaların belirlenmesi ve giderilmesinin sağlanması.

Projelerin Etkin Yürütülmesinin Sağlanması

- Proje adımlarının belirlenebilmesi için gerekli araştırmaların yapılması,
- Yapılacak projelerin gerçekçi adam-saat ve kaynak kullanımı varsayımlarının oluşturulması,
- Proje yapısına uygun bilgi ve tecrübe seviyesindeki elemanları belirleyerek proje ekibinin oluşturulması,
- İlgili konu üzerinde daha önce yapılmış olan proje raporlarının incelenerek uyarı noktalarının saptanması,
- Proje adımlarının ve yaşanan güçlüklerin gelecekte referans olabilecek şekilde dökümanite edilmesi,
- Projelerde düzenli olarak durum raporlaması yapılması,
- Projelerin durumlarının izlenmesi, ürünlerin kontrol edilmesi ve gerekli düzeltmelerin zamanında yapılması,
- Proje çalışma programına uyumun izlenmesi, sapmaların belirlenmesi, giderilmesi için öneri getirilmesi ve önerilerin en az %90'ının kabul edilmesi,
- Proje tiplerine göre metodoloji geliştirilmesi, projelerin metodoloji doğrultusunda yürütülmesi ve metodolojilerin gerektiğinde güncelleştirilmesi.

İhtiyaçları Giderecek Değişikliklerin Tasarlanması

- Karşlanması gereken ihtiyaçların tam olarak anlaşılması,
- Tasarımın gerçekleştirilmesi için gerekli olan araştırmaların ve analizlerin tamamlanması,
- Tasarım çalışmaları sırasında saptanan mevcut sistemdeki mükerrer olan ve/veya katma değer katmayan aktivitelerin çıkarılması,

- Tasarım çalışmaları sırasında bilgi işlem sisteminde saptanan kullanılmayan ekran, fazla nüsha basılan rapor, kullanılmayan alanları olan formlar gibi geçerliliğini yitirmiş kısımların sistemden çıkarılması,
- Yapılacak değişikliklerin diğer sistemlerle etkileşiminin doğru olarak saptanması,
- Tasarım sırasında, ihtiyaçların belirlenmesi aşamasında ortaya çıkmamış olan ihtiyaçların belirlenmesi,
- Tasarımın belirlenen ihtiyaçları tam olarak karşılaması,
- Tasarımın ihtiyaçları tam olarak karşıladığının analizler, belgeler vb. araştırma sonuçları ile savunulabilmesi.

Test İşlemlerinin Etkinliğinin Sağlanması

- Fonksiyonel test şartlarının eksiksiz çıkarılması, tüm test şartları için test verisi üretilmesi ve üretilen her veri için üzerinde tasarım yapılmış bilgi işlem sistem parçasının test edilmesi,
- Bilgi işlem sisteminde yapılan değişikliklerin daha önce belirlenmiş olan ihtiyaçları tam olarak karşıladığının kontrol edilmesi,
- Test sırasında tasarımdaki zaafıların farkedilmesi ve giderilmesi.
- Uygulamaya geçirilen bilgi işlem sistem değişikliklerin hatasız çalışması.

Bankanın İşleyişini Yönlendiren Dökümanların İhtiyaçlara Cevap Vermesi

- Bankadaki her iş akışı için akışı tarif eden el kitabının bulunması,
- Yönetmelik, talimatname ve el kitaplarının eksiksiz ve uygun detay seviyesinde hazırlanması,
- Hazırlanan yönetmelik, talimatname ve el kitaplarının kolay anlaşılır ve kullanılabilir olması,
- Yönetmelik, talimatname ve el kitaplarının uygulamaları yansıtacak şekilde güncel tutulması,
- Sistem değişikliklerinin uygulamaya geçirilmesinden önce ilgili yönetmelik, talimatname ve el kitaplarının güncelleştirilmiş olması ve ilgili birim sorumlularınca onaylanmış olması,

- Yönetmelik, talimatname ve el kitaplarının çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmasının sağlanması,
- Hazırlanan yönetmelik, talimatname ve el kitaplarının çalışanlar tarafından kullanılması.

Sistem Değişikliklerinin Uygulamaya Geçirilmesi

- Yapılan değişikliklerin gerekçelerinin kullanıcılar tarafından anlaşılmasının sağlanması, kullanıcıların sorularının tam olarak yanıtlanması ve kullanıcılara yapılan değişikliklerin benimsetilmesi,
- Uygulamaya geçirilecek sistem değişikliklerinin kullanıcılara detaylı olarak açıklanması, gerekli eğitimlerin verilmesi ve kullanıcıların değişikliklere tam olarak uyum gösterebilmelerinin sağlanması,
- Değişikliklerin uygulamaya geçirilmesinin normal işleyişi aksatmaması,
- Yeni uygulamadaki olası aksaklıklara karşı gerektiğinde mevcut duruma en kısa sürede geri dönülebilmesi için gerekli planlamanın yapılması ve önlemlerin alınması,
- Uygulama sırasında sistemin izlenmesi ve öngörüldüğü gibi işlediğinin kontrol edilmesi, işleyişi aksatan noktalar var ise bunları giderecek değişikliklerin işleyişi aksatmayacak şekilde yapılmasının sağlanması.

Birimlerin İş Yüklerinin Dengelenmesi

- İş yükü ölçüm ve kapasite raporlarının ve iş yükünü gösteren diğer göstergelerin detaylı olarak analiz edilmesi,
- Birimlerin optimum kapasite ile çalışmasına yönelik öneriler geliştirilmesi ve önerilerin en az % 90'ının kabul edilmesi.

Bilgi ve Belge Güvenliğinin Sağlanması

- Banka ile ilgili bilgilerin gerekmedikçe banka dışına çıkmamasının sağlanması,
- Kullanılan belgelerin kaybolmaması ve gereksiz kopyalarının çıkarılmaması.

Hizmet Sunulan Birimlerin Memnuniyetinin Sağlanması

- Uygulamaya geçirilen sistem değişiklikleri ile ilgili olarak personelden değişikliğin önemli sorunlara yol açtığına dair şikayet gelmemesi,
- Gelen tüm sistem değişikliği taleplerinin kesinlikle olumlu veya olumsuz cevaplandırılması,
- İlgili birim sorumlularının projelerin gelişimi hakkında düzenli olarak bilgilendirilmesi,
- Projelerin ilgili birim sorumlularının onayı alındıktan sonra uygulamaya geçirilmesi,
- Projelerin uygulandığı birimlerin proje hakkındaki görüşlerinin olumlu olması.

IV.5.3. Verimlilik

İşlemlerin Verimliliğinin Sağlanması

- Elemanların iş yükünün dengeli olup olmadığının sürekli gözlemlenmesi ve gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesi,
- Çalışmalar için gerekli olan bilgi, belge ve kaynakların işlem başlamadan önce eksiksiz olarak temin edilmesi, sorun ortaya çıkmadan hata ve eksikliklerin belirlenmesi,
- İlk seferde doğru iş yapılması için gerekli kontrol mekanizmalarının işleyişin içine yerleştirilmesi,
- Çalışmaların mesai saatleri içinde tamamlanması,
- Çalışmalar için gerekli olan araç ve malzemenin etkin olarak kullanılması.

Çalışma Düzeninin Verimliliğinin Sağlanması

- İş yoğunluğundaki ani artışlara hızlı bir şekilde adapte olunması için gerekli altyapının hazırlanması,
- Kontrollerde risk doğurucu işlemler üzerinde yoğunlaşılması, hatanın kaynağında yakalanabilmesi ve engellenmesi,
- Gerekli kontrollerin kısa zamanda tamamlanması,
- Mükerrer işlemlerin ortadan kaldırılması,
- Uygulamalarda sıkça karşılaşılan sorunların kaynaklarının araştırılması ve önlenmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması,

- Çalışmalarla ilgili belge ve bilgilerin erişimi kolaylaştıracak şekilde ve güncel olarak yerleştirilmesi,
- İşlemlerin verimlilik ve maliyet analizlerinin gerçekleştirilmesi, işgücü ve kullanılan kaynak açısından maliyeti düşük işlem yapılmasının sağlanması,
- Birim masraf bütçesinin oluşturulması, bütçenin izlenmesi, sapmaların belirlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması.

Birimiçi Etkin İletişimin Sağlanması

- Çalışanların hedefler, stratejiler ve beklentiler konusunda bilgilendirilmesi, hedeflerini tutturmaları için yol gösterilmesi, gerekli önlemlerin alınması,
- Birimde gerçekleştirilen işlerin izlenmesi, verimliliğin ve kalitenin çalışanlarla birlikte değerlendirilmesi,
- Birim ile ilgili gelişmelerin tüm birim çalışanları tarafından bilinmesi, birimde oluşan bilgilerin paylaşılması, yardımlaşma ortamının oluşturulması,
- Birim çalışanları arasında gerekli olan bilgi akışının yürütülmesinin sağlanması,
- Birim çalışanları arasındaki bilgi akışının hızlandırılması.

Bilgi İşlem İle Etkin İletişimin Sağlanması

- Bilgi İşlem'in iş yükü hakkında yeterli bilgiye sahip olunması için gerekli çabanın gösterilmesi,
- Bilgi işlem sistemlerinde değişiklik yapılabilmesi için gerekli bilgi ve belge akışının eksiksiz yürütülmesinin sağlanması, Bilgi İşlem'den ek bilgi talebi gelmemesi,
- Test işlemleri sonucunda, fonksiyonel ihtiyaçların Bilgi İşlem'e yanlış veya eksik aktarılmasından kaynaklanan fonksiyonel hatalardan ötürü Bilgi İşlem'e geri dönen sistem değişikliği olmaması.

Diğer Birimlerle Etkin İletişimin Sağlanması

- Birimin hedef ve stratejileri doğrultusunda diğer birimlerin yönlendirilmesi,
- Birimin iş yükü hakkında ilgili birimlerin bilgilendirilmesi,

- Birimdeki gelişmeler ve yeni düzenlemeler hakkında ilgili birimlerin bilgilendirilmesi,
- Projelerin yürütülmesi için gerekli birimlerarası bilgi ve belge akışının yürütülmesinin sağlanması,
- Projeye katkıda bulunan birimlere işlemleri ile ilgili uyarı ve yönlendirmelerin zamanında yapılması,
- Projelerin planlama, inceleme, tasarım ve uygulama aşamalarında ilgili birimlerin temsilcileriyle etkin iletişim kurulması,
- Projelerin uygulamaya geçirilmesi için tüm ilgili birimlerle koordinasyon sağlanarak gerekli onay mekanizmasının oluşturulması,
- Birimler arası bilgi akışının hızlandırılması.

IV.6. POZİSYON BAZINDA SORUMLULUKLAR

Önceki bölümde açıklanan performans kriterlerine göre bir performans değerlendirmesi yapılırken pozisyon bazında görev tanımı ve sorumluluklarının da bilinmesine ihtiyaç vardır. Firmadaki görev tanımlarından aşağıda incelenecek olanlar Birim Müdürü, Metod Geliştirme Yönetmeni, Metod Geliştirme Analisti, Sistem Geliştirme Yönetmeni, Sistem Geliştirme Yetkilisi ve Sistem Geliştirme Analisti'dir.

IV.6.1. Birim Müdürü

Temel Amaç

Bankada operasyonel verimliliğin arttırılmasının sağlanması.

Fonksiyonel Sorumluluklar

- Bankacılık tekniğinde, uygulamalarında ve mevzuatında gerçekleşen değişikliklerin izlenmesi ve birimlerden gelen taleplerin değerlendirilmesi ile yapılması gereken projelerin belirlenmesi.

- Yurtiçi ve yurtdışındaki finansal organizasyonları yakından izleyerek organizasyon yapıları, iş akışları ile ilgili yenilikler doğrultusunda yapılması gereken projelerin belirlenmesi.
- Bilgi işlem sisteminin üst yönetimin karar verme mekanizmasını destekleyebilmesi için yapılması gerekli projelerin belirlenmesi.
- Bankada verimliliğin artırılmasına ve bilgi işlem sisteminden en etkin şekilde faydalanılmasına yönelik hedef ve stratejilerin belirlenmesi için yapılması gereken projelerin üst yönetime sunulması.
- Yıllık, aylık ve haftalık planlama yapılmasının sağlanması ile birimin yönlendirilmesi.
- Projelerin etkin yürütülmesinin sağlanması.
- Bankanın işleyişini yönlendiren yönetmelik, talimatname ve el kitaplarının ihtiyaçlara tam olarak cevap vermesinin sağlanması.
- Sistem değişikliklerinin normal işleyişi aksatmadan uygulamaya geçirilmesinin sağlanması.
- Üst yönetim tarafından talep edilen araştırma ve incelemelerin gerçekleştirilmesinin sağlanması, sonuçlarının yorumlanarak üst yönetime sunulması.
- Yeni şube açılışlarında ve yer değişikliklerinde sistem altyapısının ve oturma düzenlerinin hazırlanmasının koordine edilmesi.
- Birimdeki gelişmeler hakkında üst yönetimin bilgilendirilmesi, üst yönetim talep ve düşüncelerinin birime yansıtılması.
- Çalışmaların diğer birimlerle koordine edilmesi.
- Birimlere teknik danışmanlık verilmesi.
- Birimin masraf bütçesinin hazırlanması, gerçekleşen masrafların izlenmesi, bütçeden sapmaların belirlenmesi, sapmaların giderilmesi için önlem alınması.
- Müşteriler ve bankayla ilgili bilgilerin gizliliğinin sağlanması.
- Profesyonel açıdan gelişim sağlayacak olanakların araştırılması ve değerlendirilmesi.

Yönetim Sorumlulukları

- Birim çalışmalarının verimliliğinin hedeflenen düzeyde olmasını sağlayacak çalışma düzeninin kurulması, kurulu sistemin iyileştirilmesi.
- Birimde yetki ve sorumluluk dağılımının yapılması, görev tanımlarının oluşturulması.
- Birim çalışmalarının sonuçlarının kontrol edilmesi, hedef, strateji ve planlara uyumun sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması.
- Birim içinde iletişim ve koordinasyonun sağlanması için gerekli altyapının oluşturulması.
- Birim ve banka elemanlarına teknik danışmanlık verilmesi, sorunlarının çözülmesi.
- Birim elemanlarının performansının etkin şekilde izlenmesinin ve değerlendirilmesinin sağlanması.
- Birim elemanlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için gerekli analiz ve yorumların yapılması.
- Birim elemanlarının eğitim ihtiyaçlarının karşılanması ve kariyer planlamalarının yapılması için gerekli koordinasyonun sağlanması.
- Birime eleman seçilmesi için görüşme yapılması ve İnsan Kaynakları'na görüş bildirilmesi.

IV.6.2. Metod Geliştirme Yönetmeni

Temel Amaç

Bankada operasyonel verimliliğin arttırılmasına yönelik projeler gerçekleştirilmesi.

Fonksiyonel Sorumluluklar

- Yurtiçi ve yurtdışındaki finansal organizasyonları yakından izleyerek organizasyon ve iş akışları ile ilgili yenilikler doğrultusunda proje önerileri geliştirilmesi.
- Bankacılık tekniğinde, uygulamalarında ve mevzuatında gerçekleşen değişikliklerin izlenmesi yoluyla proje önerileri geliştirilmesi.
- Bilgi işlem sisteminden etkin faydalanılmasına yönelik proje önerileri geliştirilmesi.
- Bankada verimliliğin artırılmasına ve bilgi işlem sisteminden en etkin şekilde faydalanılmasına yönelik hedef ve stratejilerin belirlenmesi için proje önerilerinin bir üstüne sunulması.
- Yıllık, aylık ve haftalık çalışma planları hazırlanması.
- Proje planlaması yapılması, projelerin plan doğrultusunda yürütülmesinin sağlanması.
- Birimlerin işleyişlerinin, oturma düzeni ve çalışma şartlarının incelenmesi, standart işlem sürelerin saptanması, iş akışlarının basitleştirilmesi, verimliliğin ve hizmet kalitesinin artırılması ve yönelik sistemler oluşturulması.
- Birimlerin iş yüklerinin dengelenmesine yönelik çalışmalar yapılması.
- Üst yönetim tarafından talep edilen araştırma ve incelemelerin gerçekleştirilmesi ve sonuçların raporlanması.
- Form tasarımlarının geliştirilmesi ve güncelleştirilmesi.
- Yönetmelik, talimatname ve uygulama el kitaplarının hazırlanması ve gerektiğinde güncelleştirilmesi.
- Sistem değişikliklerinin normal işleyişi aksatmadan uygulamaya geçirilmesi.
- Uygulamaya geçirilen sistemlerin izlenmesi ve amacına ulaşması için gerekli düzenlemelerin yapılması.
- Birimlere teknik danışmanlık verilmesi.
- Birimin masraf bütçesinin hazırlanmasına katkıda bulunulması, bütçeye uyulmasının sağlanması.
- Müşteriler ve bankayla ilgili bilgilerin gizliliğinin sağlanması.

- Profesyonel açıdan gelişim sağlayacak olanakların araştırılması ve değerlendirilmesi için bir üste öneri sunulması.

Yönetim Sorumlulukları

- Çalışmaların planlanması, hedeflerin ve kontrol noktalarının belirlenmesi, işlerin sorumluluğunda olan elemanlara delege edilmesi.
- Çalışmaların takip ve kontrol edilmesi, kurallara uygun, hatasız ve eksiksiz olması için gerekli düzenlemelerin yapılması.
- Çalışmaların verimliliğini arttıracak ve hedeflenen kalite düzeyinde olmasını sağlayacak öneriler geliştirilmesi.
- Birim içinde iletişim ve koordinasyonun devamlılığının sağlanması.
- Kendine bağlı elemanlara ve banka elemanlarına teknik danışmanlık verilmesi, sorunlarının çözülmesi.
- Kendine bağlı elemanların performansının izlenmesi, elemanlara performansları konusunda bilgi verilmesi.
- Kendine bağlı elemanların motivasyonunun ve performansının yüksek olması için gerekli düzenlemelerin yapılması.
- Kendine bağlı elemanların gelişiminin sağlanması için gerekli eğitimlerin belirlenmesi, bir üste öneri sunulması.
- Kendine bağlı elemanlara iş üstünde eğitim verilmesi.

IV.6.3. Metod Geliştirme Analisti

Temel Amaç

Bankada operasyonel verimliliğin arttırılmasına yönelik projelerin gerçekleştirilmesine destek olunması.

Fonksiyonel Sorumluluklar

- Kendisinden istenen konularda araştırma yapılması, sonuçların raporlanması.
- Yazışmaların gerçekleştirilmesi ve klasman yapılması.
- Diğer çalışmalarının gerçekleştirilmesine yardımcı olunması.
- Müşteriler ve bankayla ilgili bilgilerin gizliliğinin sağlanması.
- Kendi çalışmalarının planlanması ve sonuçlarının kontrol edilmesi.
- Profesyonel açıdan gelişim sağlayacak olanakların araştırılması ve değerlendirilmesi için bir üste öneri sunulması.

IV.6.4. Sistem Geliştirme Yönetmeni

Temel Amaç

Banka bilgi işlem sisteminin güncelliğinin sağlanması.

Fonksiyonel Sorumluluklar

- Bankacılık tekniğinde, uygulamalarında ve mevzuatında gerçekleşen değişikliklerin izlenmesi ve birimlerden gelen taleplerin değerlendirilmesi yoluyla bilgi işlem sistemi proje önerileri geliştirilmesi.
- Bilgi işlem sisteminin karar mekanizmalarını destekleyecek hale getirilmesinin sağlanması ve geçerliliğini yitirmiş kısımların sistemden çıkarılmasına yönelik bilgi işlem sistemi proje önerileri geliştirilmesi.
- Bilgi işlem sisteminden en etkin şekilde faydalanılmasına yönelik hedef ve stratejilerin belirlenmesi için proje önerilerinin bir üstüne sunulması.
- Yıllık, aylık ve haftalık çalışma planları hazırlanması.
- Proje planlaması yapılması, projelerin plan doğrultusunda yürütülmesinin sağlanması.
- Sistem değişikliklerinin gerçekleştirilmesi için gerekli fonksiyonel *spec*'lerin hazırlanmasının sağlanması.
- Sistem değişikliklerinin test edilmesi sağlanması.

- Sistem el kitaplarının hazırlanmasının ve gerektiğinde güncelleştirilmesinin sağlanması.
- Sistem değişikliklerinin normal işleyişi aksatmadan uygulamaya geçirilmesinin sağlanması.
- Uygulamaya geçirilen sistem değişikliklerinin izlenmesi ve amacına ulaşması için gerekli düzenlemelerin yapılmasının sağlanması.
- Bilgi İşlem ve diğer birimlerle gerekli olan bilgi akışının düzenlenmesi.
- Birimlere teknik danışmanlık verilmesi.
- Birimin masraf bütçesinin hazırlanmasına katkıda bulunulması, bütçeye uyulmasının sağlanması.
- Müşteriler ve bankayla ilgili bilgilerin gizliliğinin sağlanması.
- Profesyonel açıdan gelişim sağlayacak olanakların araştırılması ve değerlendirilmesi için bir üste öneri sunulması.

Yönetim Sorumlulukları

- Çalışmaların planlanması, hedeflerin ve kontrol noktalarının belirlenmesi, işlerin elemanlara delege edilmesi, koordinasyon sağlanması.
- Çalışmaların takip ve kontrol edilmesi, plan ve hedeflerden sapmaların belirlenmesi, bir üstün bilgilendirilmesi.
- Birim ve kendi çalışmalarının verimliliğini arttıracak ve hedeflenen kalite düzeyinde olmasını sağlayacak öneriler geliştirilmesi.
- Birim içinde iletişim ve koordinasyonun devamlılığının sağlanması.
- Birim elemanlarına teknik danışmanlık verilmesi, sorunlarının çözülmesi.
- Kendine bağlı elemanların performansının izlenmesi, elemanlara performansları konusunda bilgi verilmesi.
- Kendine bağlı elemanların motivasyonunun ve performansının yüksek olması için gerekli düzenlemelerin yapılması.
- Kendine bağlı elemanların gelişiminin sağlanması için gerekli eğitimlerin belirlenmesi, bir üstüne öneri sunulması.
- Kendine bağlı elemanların iş üstünde eğitiminin sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması.

- Kendine bağılı elemanların kariyer planlaması konusunda bir üstüne öneri sunulması.

IV.6.5. Sistem Geliştirme Yetkilisi

Temel Amaç

Banka bilgi işlem sisteminin güncelliğinin sağlanmasına yönelik projeler gerçekleştirilmesi.

Fonksiyonel Sorumluluklar

- Bankacılık tekniğinde, uygulamalarında ve mevzuatında gerçekleşen değişikliklerin izlenmesi ve birimlerden gelen taleplerin değerlendirilmesi doğrultusunda bilgi işlem sistemi proje önerileri geliştirilmesi.
- Geçerliliğini yitirmiş kısımların sistemden çıkarılmasına yönelik bilgi işlem sistemi proje önerileri geliştirilmesi.
- Bilgi işlem sisteminden en etkin şekilde faydalanılmasına yönelik hedef ve stratejilerin belirlenmesi için proje önerilerinin bir üstüne sunulması.
- Aylık ve haftalık çalışma planları hazırlanması.
- Proje planlaması yapılmasına katkıda bulunulması, projelerin plan doğrultusunda yürütülmesi.
- Sistem değişikliklerinin gerçekleştirilmesi için fonksiyonel *spec*'lerin hazırlanması.
- Sistem değişikliklerinin test edilmesi.
- Sistem el kitaplarının hazırlanması ve gerektiğinde güncelleştirilmesi.
- Sistem değişikliklerinin normal işleyişi aksatmadan uygulamaya geçirilmesi, gerekli eğitimlerin ve desteğin verilmesi.
- Uygulamaya geçirilen sistem değişikliklerinin izlenmesi ve amacına ulaşması için gerekli düzenlemelerin yapılması.
- Müşteriler ve bankayla ilgili bilgilerin gizliliğinin sağlanması.

- Profesyonel açıdan gelişim sağlayacak olanakların araştırılması ve değerlendirilmesi için bir üste öneri sunulması.

Yönetim Sorumlulukları

- Çalışmalarının planlanması, hedeflerin ve kontrol noktalarının belirlenmesi, işlerin sorumluluğunda olan elemanlara delege edilmesi.
- Çalışmaların izlenmesi ve kontrol edilmesi, kurallara uygun, hatasız ve eksiksiz olması için gerekli düzenlemelerin yapılması.
- Birim ve kendi çalışmalarının verimliliğini arttıracak ve hedeflenen kalite düzeyinde olmasını sağlayacak öneriler geliştirilmesi.
- Birim içinde iletişim ve koordinasyonun devamlılığının sağlanması.
- Kendine bağlı elemanlara teknik danışmanlık verilmesi, sorunlarının çözümlenmesi.
- Kendine bağlı elemanların performansının izlenmesi, elemanlara performansları konusunda bilgi verilmesi.
- Kendine bağlı elemanların motivasyonunun ve performansının yüksek olması için gerekli düzenlemelerin yapılması.
- Kendine bağlı elemanların gelişiminin sağlanması için gerekli eğitimlerin belirlenmesi, bir üste öneri sunulması.
- Kendine bağlı elemanlara iş üstünde eğitim verilmesi.

IV.6.6. Sistem Geliştirme Analisti

Temel Amaç

Banka bilgi işlem sisteminin güncelliğinin sağlanmasına yönelik projeler gerçekleştirilmesine destek olunması.

Fonksiyonel Sorumluluklar

- Sistem değişikliklerinin test edilmesi.
- Sistem el kitaplarının hazırlanması ve gerektiğinde güncelleştirilmesi.

- Yazışmaların gerçekleştirilmesi ve klasman yapılması.
- Diğer çalışmalarının gerçekleştirilmesine yardımcı olunması.
- Müşteriler ve bankayla ilgili bilgilerin gizliliğinin sağlanması.
- Kendi çalışmalarının planlanması ve sonuçlarının kontrol edilmesi.
- Profesyonel açıdan gelişim sağlayacak olanakların araştırılması ve değerlendirilmesi için bir üste öneri sunulması.



IV.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMASI

Örnek uygulama:

01/96 - 06/96 DÖNEMİ PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

	<u>Adı-Soyadı</u>	<u>Ünvanı</u>
Değerlendirilenin	: Didem BİLMEN	Analist
Değerlendirenin	: Hakan GÜLER	Yönetmen
Onaylayanın	: Haluk DURMUŞOĞLU	Müdür

Değerlendirmeden önce

Değerlendirmenin gerçekçi ve objektif olabilmesi için, Performans Değerlendirme Sistemi Açıklamaları ve Kriter Açıklamaları tekrar okunmalıdır.

Değerlendirme

Performans, üç seviyeli ölçü sistemi ile değerlendirilir.

1. Beklenenin Altında
2. Beklenen Düzeyde
3. Beklenenin Üstünde

Performans değerlendirmesine göre uygun kutu işaretlenir.

Performans dönemi süresince değerlendiren tarafından gözlenemeyen kriterler için "Ölçüm Dışı" seçeneği işaretlenir.

Yorumlar

Değerlendirilen kriterlerle ilgili açıklamalar ve destekleyici örnekler için "Yorumlar, Açıklamalar" kutusu kullanılır. Özellikle "Beklenenin Altında" veya "Beklenenin Üstünde" puanı verilen kriterlerin gerekçeleri bu bölümde bulunmalıdır.

Formun "Genel Yorumlar" bölümünde, performans dönemine ilişkin genel yorumlar yapılır, değerlendirilenin gelişim hedef ve planları belirtilir.

Performans Notu

Performans değerlendirmesinde kullanılan her kriterin ağırlığı (A), kriterle birlikte listelenmiştir.

Kritere özgü performans notunun hesaplanması için kriter ağırlığı, "Beklenenin Altında" değerlendirmesi için 1 ile, "Beklenen Düzeyde" değerlendirmesi için 2 ile, "Beklenenin Üstünde" değerlendirmesi için 3 ile çarpılır.

Değerlendirmeye alınan kriterlerin notlarının toplamı, bu kriterlerin toplam ağırlıklarına bölünüp 100 ile çarpılarak "Performans Notu" hesaplanır. Performans notuna göre "Performans Notu Aralığı" tablosunda uygun kutu işaretlenir.

Fonksiyonel Kriterler

• KALİTE

Ölçüm Dışı	Ağırlık (A)	Açıklama	BA (1)	BD (2)	BÜ (3)	Not (Ax 1/2/3)
	10	1		X		20
	10	2		X		20
	8	3		X		16
	7	4			X	21
	5	5		X		10
					TOPLAM	87

1. Çalışmaların kalitesinin sağlanması
2. Araştırma ve analizlerin etkinliğinin sağlanması
3. Hizmet verilen müşterilerin ve/veya çalışanların memnuniyetinin 4. sağlanması
4. Bilgi ve belge güvenliğinin sağlanması
5. Çalışmaların kurallara ve mevzuata uygunluğunun sağlanması

Yorumlar, Açıklamalar

Yaptığı tüm çalışmalarda oldukça titiz davranmakta, dahil olduğu projelerde kaliteli işler çıkarmaktadır.

• VERİMLİLİK

Ölçüm Dışı	Ağırlık (A)	Açıklama	BA (1)	BD (2)	BÜ (3)	Not (Ax 1/2/3)
	8	6		X		16
	2	7			X	6
	8	8		X		16
	2	9		X		4
					TOPLAM	42

6. Çalışmaların verimliliğinin sağlanması
7. Alet ve makinelerin kullanımından azami faydanın sağlanması
8. Üstü ile etkin iletişimin sağlanması

9. Birim içi ve birimler arası etkin iletişimin sağlanması

Yorumlar, Açıklamalar

Kendisine verilen işleri zamanında, beklenen düzeyde yerine getirmektedir. İletişimi ve insan ilişkileri oldukça başarılıdır.

Genel Kriterler

• ÇALIŞMA ALIŞKANLIKLARI

Ölçüm Dışı	Ağırlık (A)	Açıklama	BA (1)	BD (2)	BÜ (3)	Not (Ax 1/2/3)
	3	10		X		6
	8	11		X		16
	3	12		X		6
	3	13		X		6
	3	14			X	9
	7	15		X		14
	3	16			X	9
					TOPLAM	66

10. Etkin karar verme mekanizmasına sahip olunması

11. Üstlenilen görevlerin sonuca ulaştırılması

12. Karşılaşılan sorunların çözülmesi

13. Etkin iletişim becerilerinin sergilenmesi

14. Yaratıcı olunması, yenilik ve gelişmelere açık olunması

15. Profesyonel özelliklere sahip olunması

16. Başarılı insan ilişkilerinin kurulması

Yorumlar, Açıklamalar

Projelerde kendisine verilen görevleri, mesai mefhumu gözetmeksizin yerine getirmektedir.

• GELİŞİM

Ölçüm Dışı	Ağırlık (A)	Açıklama	BA (1)	BD (2)	BÜ (3)	Not (Ax 1/2/3)
	8	17			X	24
	2	18		X		4
					TOPLAM	28

17. Kişisel gelişimin sürekliliğinin sağlanması

18. Birimin gelişimine katkıda bulunulması

Yorumlar, Açıklamalar

Öğrenmeye karşı daima çok istekli olduğundan işi ile ilgili eğitimlere/seminerlere katılmak için azami gayret göstermektedir.

Genel Yorumlar

Değerlendirilenin genelde güçlü olduğu yanları

Yeniliklere ve gelişmelere açık olup kolayca uyum sağlamaktadır. Yaptığı işlerde oldukça titizdir.

Değerlendirilenin gelişim hedefleri

Yeniliklere ve araştırmaya açık olması, yeni projelere kolay adaptasyonunu sağlamaktadır. Sistemdeki modülleri öğrenmek için gösterdiği

Kariyer için öneriler

Bankacılık bilgi düzeyini beklenen düzeyde geliştirmiştir. Verilen işleri başarı ile sonuçlandırmaktadır. Bankacılık eğitimleri alması sağlandığı takdirde, birimimizin gelecek vaad eden elemanıdır.

Alınması gereken eğitimler

Temel bankacılık, muhasebe, menkul değerler ve teknik konularda alacağı eğitimler ile görevini daha verimli yerine getirecektir.

Değerlendirilenin yorumları

Aldığım mühendislik formasyonunun bankacılıkla ilgili ve teknolojik bazı eğitimlerle desteklenmesi durumunda çok kısa zamanda yönetmenimin kariyerime ilişkin düşüncelerini doğrulayacağımdan eminim.

Performans Notu

$$\text{Performans Notu} = \frac{\text{Puan Toplamı}}{\text{Ağırlık Toplamı}} \times 100 = \underline{\underline{223}}$$

Performans Notu Aralığı

100-140	141-180	181-220	221-260	261-300
			X	

Onay

Değerlendirenin İmzası

Değerlendirilenin İmzası

Onaylayanın İmzası

Tarih : / /

Tarih : / /

Tarih : / /



V. SONUÇ

Organizasyon içinde insanları yönetmek konumunda olanların, sağlıklı düşünce, davranış ve eylemleri gerçekleştirmeleri için, insanı tanımlamada geçerli ve güvenilir kavramlardan hareket etmiş olmaları gerekir. İş yerinde işe araççı bir bakıştan, kutsal bir bakışa doğru bir yönelim gözlenmektedir. Araççı bakış, bireyin gerçekten yapmayı istediği şeyi, gerekli geliri kazanması için yapmasını anlatır. Bu tutum çalışanın işe karşı geleneksel tavrıdır. Bu düşüncede iş, bir gelir yaratma aracıdır. Böyle bir ortamda çalışanlar, yönetim açısından verimin arttırılmasının araçları olarak görülür.

Kutsal sözcüğü de, sosyolojik anlamda kullanılmıştır. Kişiler veya nesneler, hizmet ettikleri araççı kullanım dışında, kendi başına sosyolojik anlamda kutsaldır. Başkalarına hizmet vermek, insanları mutlu edecek ortamları oluşturmak ve geliştirmek, yöneticilerin kabul alanında yerleşmiş, her durumda kabullenmesi kolay, bir anlamda içgüdüsel bir özellik gibi olmalıdır. Her düzeydeki yönetici, insanlara hizmetin geniş kapsamını ve ayrıntılı niteliğini aramayı, esas vizyon olarak görmelidir.

Geleneksel çalışan-yöneten ilişkilerinde esas olan, bir günlük dürüst çalışmaya karşılık, dürüst bir günlük ücrettir. Bu dilim, örgüt-insan ilişkisinin çok küçük bir parçasıdır. Çağdaş yönetimin, daha bütüncül ve kapsamlı bir sözleşmeye gereksinimi vardır. Böyle bir sözleşme fikirlere, değerlere, amaçlara ve yönetim süreçlerine duyulan ortak bağlılığa dayanır. İnsana yönelik hizmetleri iyileştirmek amacıyla bilim ve teknoloji, grupların ve örgütlerin kültürleri ile bütünleştirilmeli ve seçme yapmadan tüm insanlara sunulmalıdır. Böylece insanın insana hizmet yükümlülüğü öncelik kazanmış; insan, varlığının nedenini yorumlayıp gereğini yerine getirmiş olur. İnsan için hizmetin kapsamını genişletmek, insanlara daha başka alanlarda da hizmet vermeye yönelmektir.

Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, insan kaynaklarının yönetimi yaklaşımına yönelimi gerekli ve haklı kılmaktadır. Örgütün dar kapsamlı insan gücü anlayışını aşarak, çalışanların birlikte yaşadıkları insanlara, örgüte kaynaklık eden daha üst ve büyük kitleye yönelen bir personel yönetimi anlayışı gerekmektedir. Eğer dar kapsamlı personel yönetimi anlayışı yerine, daha kapsamlı insan kaynaklarının yönetimi

yaklaşımı kabul görürse, bugünkü işi tanıyan personel yöneticilerinin yerine, gelecekte insanları tanıyan yöneticilerin talip olması beklenmektedir.



KAYNAKLAR

1. AÇIKALIN, A., 1996. Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, PEGEM, Yayın No: 7, 2. baskı, Ankara.
2. AYDOĞAN, K. ve ÇAPOĞLU, G., 1989. Bankacılık Sisteminde Etkinlik ve Verimlilik - Uluslararası Bir Karşılaştırma, MPM Yayınları, Ankara.
3. BAYSAL, A.C., 1993. Çalışma Yaşamında İnsan, İ.Ü. Yayınları, Yayın No: 225, İstanbul.
4. DRUCKER F. P., 1992. Managing for the Future; The Nineteen Nineties and Beyond, Truman M. Palley Books, New York.
5. ERDOĞAN, İ., 1991. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 248, Küre Ajans, İstanbul.
6. GEYLAN, R., 1992. Personel Yönetimi, Net Yayınevi, Eskişehir.
7. HELLRIEGEL, D. ve SLOCUM, Jr.J.W., WOODMAN, R.W., 1989. Organizational Behavior, West Publishing Co., St.Paul.
8. HENEMAN, H.C., 1989. Personnel Human Resource Management, Fourth edition, Boston.
9. HIGGS, M., 1988. Management Development Strategy, Mac Millan Press, London.
10. KALKANDELEN, A.H., 1976. İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Reorganizasyon, T.O.D.A.İ.E, Ankara.
11. KAYNAK, T., 1996. İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım-Yayın, Yayın No: 242, İstanbul.

12. PALMER, M.J., 1993. Performans Değerlendirmeleri, Rota Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, 1. baskı, İstanbul.
13. PALMER, M.J. ve WINTERS, K.T., 1993. İnsan Kaynakları, Rota Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, 1. baskı, İstanbul.
14. PROKOPENKO, J., 1992. Verimlilik Yönetimi, MPM Yayınları: 476, Ankara.
15. SVOBODA, J., 1994. "Human Resource Management", Focus On Change Management, Feb/March, USA., p.7-10.
16. UYARGİL, C., 1994. İşletmelerde Performans Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul.



ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında İstanbul'da doğmuştur. İlk öğrenimini Üsküdar Deniz-İş İlkokulu'nda, orta ve lise öğrenimlerini İstanbul Çamlıca Kız Lisesi'nde tamamlamıştır. 1994 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Makina Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra aynı yıl, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisansa başlamıştır. 2,5 yıldır Demirbank T.A.Ş. Bilgi İşlem Müdürlüğü'nde Proje Geliştirme Uzmanı olarak çalışmaktadır. İngilizce bilmektedir. Bilgisayar, bowling, basketbol ve müzik ilgi alanlarından bazılarıdır.