

I.Ü. İktisat Fakültesi
Maliye Araştırma Merkezi Konferansları
39. Seri/Yıl 2001

KÜRESELLEŞEN DÜNYADA MODERN İNSAN KAYNAKLARININ ARTAN ÖNEMİ VE PERFORMANS DEĞERLEME

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Hüseyin BİLGİN

Kadir Has Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, küreselleşen dünyada giderek önemi artan modern insan kaynakları yönetimini incelemeye yöneliktir. Modern insan kaynakları yönetimiyle birlikte, modern insan kaynakları yönetiminin en önemli araçlarından biri olan performans değerlendirme de, bu çalışmada analiz edilmektedir. Modern insan kaynakları yönetiminde karşılaşılan en önemli sorun, organizasyonda alınacak olan yönetsel kararların adil, objektif ve doğru olması ve çalışanların doğru ve objektif bir şekilde izlenip geliştirilmesidir. Bu sorunları azaltan en önemli araç olan performans değerlemenin karşılıklı ve dürüst bir iletişime dayanması gerektiği açıktır. Ayrıca, değerlendirme sonuçlarıyla ilgili olarak tüm ilgililere geri-besleme sağlanması da gerekmektedir.

ABSTRACT

The basic aim of this research is to study modern human resource management which is becoming more and more important in the globalization process. In the paper, besides modern human resource management, performance appraisal has been discussed. Because, performance appraisal is one of the most important tools of the modern human resource management. The most important issue in modern human resource management is the managerial decisions to be taken in an organization should be objective and fair and workers have to be monitored and improved in a fair and objective way. It is clear that performance app-

raısal which decrease these problems should be based on a mutual and fair communication. In addition referring to the results of performance appraisal; it is required to provide feed-back for all of the workers who are responsible for performance appraisal.

GİRİŞ

Dünyada 1980'lerden beri birçok alanda önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu dönemde, siyasal alanda ortaya çıkan devrim niteliğindeki gelişmeler yanında, teknolojiye de hızlı ve kapsamlı gelişmelerin yaşandığı ve özellikle dünya ticaretinin giderek serbestleştirilmesi yönünde önemli mesafelerin kaydedildiği görülmektedir. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı ve kapsamlı gelişmelerin hızlandırdığı ve "ülkeler arasında sermayenin, paranın, malların ve emeğin dolaşımını zorlaştıran engellerin azaltılarak dünya ekonomisinin serbestleştirilmesi ve dünyanın ekonomik bir bütün oluşturma sürecinin hızlandırılması" (Bahçekapılı, 1994:66) biçiminde tanımlanan küreselleşme, pazarların ve üretimin küreselleşmesini de beraberinde getirmiştir.

Ekonominin küreselleşmesiyle birlikte pazarların ve üretimin de küreselleşmesi, "yerel rekabet"ten "küresel rekabet"e geçiş olgusunu da gündeme getirmiştir. Böylece, ulusal pazarda artan rekabete ilave olarak uluslararası pazarlarda da rekabet sürekli artmakta ve giderek "imhacı" bir nitelik almaktadır. Ekonominin ve rekabetin "küresel" bir nitelik aldığı bu yeni dönemde, rekabet gücünün ulusal ve uluslararası başarının anahtarı durumuna geldiği ve tartışmasız bir biçimde gündeme girdiği görülmektedir. Bu bakımdan, rekabet gücünün 21. yüzyılda firmaların ve ülkelerin geleceğine yön vereceği tahmin edilmektedir (Ekin, 1997:138). Gün geçtikçe kızışan ve imhacı bir nitelik alan küresel rekabetle birlikte, geleneksel üretim faktörleri rekabet avantajı sağlayan ve rekabet gücünü belirleyen etkenler olmaktan çıkmakta ve rekabetin belirleyicileri olarak verimlilik, tasarım, kalite ve farklılaşma öne çıkmaktadır.

Bu gelişmeler, son yıllarda yönetim/üretim sistemlerinde de önemli dönüşümlerin yaşanmasına ve yeni yönetim/üretim sistemlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu yeni ortamda başarılı olan firmaların (ve ülkelerin) yeni yönetim/üretim anlayışını benimseyen ve uygulayan firmalar oldukları gözlenmektedir. Çünkü yeni yönetim/üretim anlayışı, sadece ürün bazında değil, organizasyonlarda yönetim, çalışanlar ve çalışma kademelerini de içine alan bir dizi yenden yapılanmayı gündeme getirmektedir (Bilgin, 1998:222). Bu bakımdan, yeni yönetim/üretim anlayışı, klasik yönetim modeline göre çok daha yüksek bir rekabet gücü sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle, günümüzün değişken piyasa koşul-

ları ve sert rekabet ortamında, yeni yönetim/üretim tekniklerinin uygulanması hem üretilen malın, hem de üretim sisteminin kalitesini artırdığından, bu yeni yöntemlerin uygulanması, küresel rekabette başarının en önemli unsurunu oluşturmaktadır (Ekin, 1997:28).

Bu süreçte ortaya çıkan modern insan kaynakları yönetiminin de, geleneksel personel yönetimine göre önemli avantajlar sağladığı görülmektedir. Çünkü rekabete dayalı küresel ekonomide, kalite ve verimlilik temel tercihler olmakta ve kalite ve verimlilik sağlamada, modern insan kaynakları yönetiminin rolü ve önemi gittikçe artmaktadır. Bir başka ifadeyle, küreselleşen pazarlara uyum sağlamak için gerekli olan esnekliği sağlayan modern insan kaynakları yönetimi, firmalara rekabette üstünlük sağlamaktadır (Bernardin ve Russell: 1998:9). Modern insan kaynakları yönetiminin ve yeni yönetim anlayışının önemli bir aracı olan performans değerlemenin de, firmaların kalite ve verimlilik artışı sağlamasındaki katkısı çok büyüktür.

1. Modern İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi

Küreselleşmeyle birlikte, rekabet gücünün ulusal ve uluslararası alanda başarının anahtarı durumuna gelmesi nedeniyle, 1980'lerden sonra firmalarda insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarında belirgin bir artışın yaşandığı gözlenmektedir. Günümüzün hızla değişen küresel pazarlarında, firmaların rekabet edebilmesi için çalışanların verimliliğini artırması gerektiği açıktır. Bu bakımdan, günümüzün kıyasıya rekabet ortamında, İKY uygulayan firmalarda verimliliğin artması, İKY uygulamalarına olan ilgiyi de artırmaktadır. Bir başka ifadeyle İKY, küreselleşen dünyada firmaların yaşanan hızlı değişim sürecine uyumunu sağlamakta, yani firmaların verimli çalışmasını sağlayarak küreselleşme sürecinde rekabet güçlerini artırmaktadır (MESS, 1997:79).

İKY uygulamaları ile verimlilik/kârlılık artışı arasındaki ilişki, uygulamalı çalışmalarla da ortaya konulmuştur. Örneğin, ABD'de 1990'lı yıllarda, en hızlı büyüyen yüz firmada yapılan bir araştırmada, finansal kârlılık ile İKY uygulamaları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Carrell, Elbert ve Hatfield, 1995:15). Böylece, sürekli artan uluslararası rekabet karşısında büyük ölçekli firmalar ve hatta yerel piyasalar için üretimde bulunan bazı küçük ölçekli firmalar da, İKY uygulamalarını daha ciddiyetle ele almaya başlamışlardır. Çalışanların yönetime artan bir şekilde katılımını ve teşvik edici ödüllendirme yöntemlerini kapsayan İKY'ni firmalar entegrasyon, bağlılık, esneklik ve adaptasyon ile kaliteye ilişkin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kullanmaktadırlar (Akgeyik: 1998:41-42). Klasik personel yönetiminden tamamen farklı olan modern insan kaynakları yönetimi (MİKY), organizasyon amaçlarını gerçekleştiren ve çalışanların istekleri-

ni/ ihtiyaçlarını karşılayan bir yaklaşımdır. Öte yandan İKY, organizasyonun tüm birimleri arasındaki uyumu ve koordinasyonu da sağlamaktadır.

Klasik personel yönetiminden farklı yaklaşımları öngören, sürekli ve etkili bir gelişmeyi esas alan insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla, personel yönetiminin fonksiyonları da hem içerik, hem de kapsam açısından genişlemiştir (Demirkan, 1999:183). İnsan kaynakları yönetimi, temelde çalışanların firmaya katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirip, firmayla bütünleştirilmesi- ne dayanan bir yönetim yaklaşımıdır. İKY uygulamalarıyla firma yönetimleri, insan kaynaklarını maliyet açısından en uygun anlayışla kullanmaya çalışmaktadır. Bir başka ifadeyle İKY, insan kaynağından olanaklı olan maksimum faydayı sağlamaktadır. Firmalarda insan kaynağını etkin bir biçimde kullanmanın maliyeti düşürücü, verimliliği artırıcı, organizasyonun esnekliğini artıran ve organizasyonu ayakta tutan önemli bir etken olarak görülmesi nedeniyle İKY uygulamaları, 1980'den sonra sanayileşmiş ülkelerdeki büyük firmalar başta olmak üzere birçok firmada hızla yaygınlaşmıştır (Şenkal, 1999:194).

Önceden hazırlanmış, bütünleştirici ve stratejik planlamaya ağırlık veren insan kaynakları yönetimi, çalışanların firmaya bağlılığını da esas almaktadır. Bir başka ifadeyle, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir firmada başarıyla uygulanabilmesi, çalışanların firmaya bağlılığını ve firma-içi bir kültürel dönüşümü de gerekli kılmaktadır. Bu kültürel dönüşüm çerçevesinde işçiler ortak inançlar, ortak bir misyon, ortak bir firma kültürü, firma marşı ve bayrağı gibi çeşitli yöntemlerle ve "hepimiz aynı gemideyiz" türü sloganlarla motive edilmekte ve firmasına bağlı işçiler haline getirilmektedir (Harrison, 1992:21). Böylece, çalışanların firmayla bütünleşmesinin sağlandığı belirtilmektedir.

Tüm gelişmelere karşın, birçok firmada İKY'nin henüz tam anlamıyla uygulanmadığı da görülmektedir. Çünkü, İKY'nin bir firmada tam anlamıyla uygulanabilmesi için, "firmanın belli bir büyüklüğe ulaşması, kurumsallaşması, yeterli derecede bir esnekliğe ulaşması, firmada planlama ve istatistik alışkanlığının olması, uygun bir firma kültürü, sorumluluk almayı gerektiren katılım, gücün paylaşılması ve firmaya bağlılık" (Demirkan, 1999:185) gibi çok sayıda faktörün varlığı gerekmektedir.

2. Modern İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemli Bir Aracı: Performans Değerleme

2.1. Performans Değerlemenin Tanımı, Önemi ve Amacı

Performans değerlendirme, çalışanların başarısını saptamak ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü ya da bir organizasyonda belli amaçlara göre çalışan-

ların performans düzeyinin saptanmasını içeren çok evreli bir süreçtir (Aşkun, 1976:2). Organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, çalışanların işteki performans düzeylerini nesnel olarak saptamaya ve çalışanlar ile organizasyonu birlikte geliştirmeye yönelik bir yönetim ve denetim mekanizmasıdır. Bu bakımdan performans değerlendirme, organizasyonlar için yaşamsal değer taşıyan bir olgudur.

Organizasyonda istenen “kurum kültürü”nün yerleştirilmesinde önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu da sağlamaktadır. Bu bakımdan performans değerlendirme, sadece yöneticilerin değil, tüm çalışanların işidir. Bir başka açıdan ise performans değerlendirme, çalışanların yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanabilir (Bilgin, 1996:6). İnsan kaynakları yönetiminde karşılaşılan en önemli sorun, organizasyonda alınacak yönetsel kararların adil, objektif ve doğru bir şekilde alınması ve çalışanların objektif ve doğru bir biçimde izlenmesi ve geliştirmeye tabi tutulmasından kaynaklandığından, performans değerlendirme modern insan kaynakları yönetiminin en önemli araçlarından biridir.

Performans değerlendirme sisteminin asıl amaçlarını “bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığıyla belirlenerek ölçülmesi, bu konuda çalışanlara bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilerek organizasyonda etkinliğin artırılması” (Uyargil, 1994:3) oluşturmaktadır. Organizasyon amaçlarının ve değerlerinin çalışanlara iletilmesi ve kontrolünde de son derece önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlemenin amaçları yönetsel, çalışanları geliştirme ve izleme (denetleme)-değerleme amaçları olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

Yönetsel amaçlar için yapılan performans değerlemede temel amaç, yönetsel kararlar (ücretler, terfiler, rütbe indirimleri, transferler ve işten çıkarmalar) için gerekli olan verilerin toplanması ve gerekli olan analizlerin yapılarak kararların dayandırılacağı nesnel ölçütlerin elde edilmesidir. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirme sonucunda ulaşılan verileri temel almadan yönetsel kararlar almamalıdır. Günümüzde pek çok firmada, çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır.

Performans değerlemenin bir diğer temel amacı, çalışanları geliştirme amaçlıdır. Buradaki amaç, çalışanların iş tanımlarında belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin olarak, çalışanlara geri-besleme (feed back) sağlamak (Palmer, 1993:10) ve buna göre çalışanları eğitim ve sürekli geliştirme program-

larına tabi tutmaktır. Bir başka ifadeyle performans değerlemesi yapmanın önemli bir amacı da, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan hedeflere (standartlara) ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin olarak, çalışanlara geri-besleme sağlamaktır (Tınaz, 1999:390).

Organizasyonların çalışanların kalitesini ve performans düzeylerini izleme ve denetlemesi de, performans değerlendirme çalışmalarının temel amaçlarından birini oluşturmaktadır. Böylece, organizasyonda uygulanacak denetim sisteminin temelini oluşturacak nesnel ölçütlerin geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Bu temel amaçlar dışında, son yıllarda bu alanda ortaya çıkan yeni gelişmeler ışığında şekillenen diğer performans değerlendirme amaçları da şunlardır: Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek, çalışanların yeteneklerini geliştirerek iş memnuniyetlerini artırmak, çalışanlar ve yöneticiler arasında sürekli diyalogla yapıcı ve açık ilişkiler geliştirmek, çalışanlara sürekli geri-besleme sağlayarak organizasyon hedeflerinin gerçekleşmesinde katkılarını üst düzeye çıkarmak, vb., (Bilgin, 1996:13).

2.2. Performans Değerlemenin Yararları

Performans değerlemenin organizasyonun yanı sıra, yöneticiler (değerlendirenler) ve çalışanlar (değerlendirilenler) açısından da önemli yararlar sağladığı bilinmektedir. Bununla birlikte performans değerlemenin en önemli yararı, organizasyonun hedefleri içinde çalışanların performansını geliştirmesi ve böylece organizasyonun stratejik amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamasıdır (Currie, 1997:250).

Performans değerlemenin organizasyon açısından sağladığı yararlar şunlardır:

- Organizasyon ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle entegrasyonunu sağlar,
- Organizasyon hedefinin gerçekleşmesindeki bireysel katkıların ayırt edilmesine olanak verir,
- Kariyer planlamasına olanak verir,
- Tanımlanmış ihtiyaçları karşılamak için etkin gelişim ve eğitim programları düzenlenmesini sağlar (Arçelik, 1995:3).

Performans değerlemenin çalışanlar (değerlendirilenler) açısından sağladığı yararlar da şöyle belirtilebilir:

- Performans değerlendirmeyle birlikte çalışanlar, kendilerinden tam olarak ne beklediğini bilirler,

- Çalışanlar, bu hedeflere ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini bilirler,
- Çalışanlar, gelişim düzeylerini öğrenirler,
- Çalışanlar, yöneticileriyle şimdiki işlerini ve gelecek için neler yapmaları gerektiğini görüşürler,
- Çalışanlar, yöneticileriyle şimdiki işlerini ve gelecek için gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını tartışırlar.

Performans değerlemenin yöneticiler (değerlendirenler) için sağladığı yararlar ise şunlardır:

- Performans değerlendirmeyle birlikte yöneticiler, takımın her üyesinden ne beklediklerini açıkça belirtebilirler,
- Yöneticiler, çalışanların performanslarıyla ilgili olarak daha yapıcı geri besleme (feed back) vererek, çalışanların gelişimlerini sağlayabilirler,
- Yöneticiler, çalışanların kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlarlar,
- Yöneticiler, çalışanlarla karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurarlar,
- Yöneticiler, çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanmaları yönünde rehberlik yaparlar (Bilgin, 1996:14).

2.3. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sürecinin ilk ve en önemli aşaması, organizasyon ve işin özelliklerine uygun performans kriter ve standartlarının saptanması aşamasıdır. Değerlemede kullanılacak kriterlerin, kişisel özellikler mi, yoksa iş çıktıları mı olacağı büyük önem taşımaktadır. Çünkü, saptanacak olan performans kriterlerinin sadece performansı ölçebilen kriterler değil, aynı zamanda çalışanların ulaşmak için çaba gösterecekleri hedefleri de belirlemesi gerekmektedir. Performans değerlendirme, önceleri kişisel özelliklere dayalı performans kriterlerinin kullanıldığı, son yıllarda ise değerlendirme kriteri olarak, iş sonuçlarına dayandırılmış somut kriterlerin ağırlıklı olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir.

Performans değerlendirme sürecinin ikinci aşaması, doğrudan analiz, yani belirlenen değerlendirme kriter ve standartlarına göre çalışanların performans düzeylerinin yeterli olup olmadığının ya da ne düzeyde olduğunun saptanması aşamasıdır. Önceden belirlenmiş olan performans değerlendirme yöntemiyle, organizasyonlarda çalışanların belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla değerlendirilmesi süreci süreklilik göstermektedir. Performans değerlendirme, formal olarak yılda bir ya da iki kez yapılmaktadır. Firmaların, formal olarak performans değerlemeyi genellikle

yılda bir kez yaptıkları görülmektedir. Örneğin ABD’de yapılan bir uygulamalı çalışmada, firmaların yüzde 69’unun performans değerlemeyi formal olarak yılda bir kez yaptıkları tespit edilmiştir (Bernardin ve Russell, 1998:258). Yılda bir kez formal olarak performans değerlendirme yapmanın, performansı arttırmada yeterli olmadığına inanan bazı firmalar ise, daha sık aralıklarla (yılda üç-dört kez) performans değerlendirme yapmaktadırlar. Bu firmalar, bu şekilde yıl boyunca çalışanlara geri-besleme sağlayarak çalışanların performansını arttırdıklarına inanmaktadırlar. Ancak, formal olarak yapılan performans değerlemenin sık aralıklarla yapılması, yönetici (değerlendiren) ile çalışanları (değerlendirilenler) sürekli stres altında tutabilir (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1996:349). Bu durum, özellikle çalışanın performansının beklentilerin altında kaldığı durumlarda daha ciddi bir sorun olmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinin analiz aşamasında, spesifik, esnek, motive edici ve değerlendirilebilir performans hedeflerinin geliştirilmesi ve çalışanların önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için, yöneticilerin çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Yine bu aşamada, değerlemeyi kimin yapacağı (değerlendirenlerin belirlenmesi), değerlendirme zamanı ve yöneticilerin (değerlendirenlerin) değerlendirme ile ilgili eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi gibi, üç önemli sorunun da çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Bu sorunlar, değerlendirme amacı, uygulanacak değerlendirme yöntemi ve organizasyonun yapısal özelliklerine bağlı olarak çözülebilir (Ataay, 1990:245).

Performans değerlendirme sürecinin üçüncü ve son aşaması ise, elde edilen verilerin amaçlara uygun olarak kullanılması aşamasıdır. Değerleme sonucunda çalışanların her birinin performans düzeyiyle ilgili olarak elde edilen veriler, organizasyonda yönetsel amaçlar (kararlar) ve çalışanları geliştirme-denetim amaçlarına ulaşmak için alınacak kararlara temel oluşturmaktadır. Öte yandan, değerlendirme sonuçlarının “açıklık ilkesi” gereğince çalışanlara açıklanması, hem çalışanların, hem de organizasyonun gelişimine katkı sağlar.

2.4. Performans Değerleme Yöntemleri

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş çeşitli ve çok sayıda yöntem vardır. İlgili literatür incelendiğinde, değerlendirme yöntemlerinin çok farklı yaklaşımlarla ve çok farklı şekillerde ayırma tabi tutuldukları görülmektedir.⁽¹⁾ Ancak, bu çalışmada bütün performans değerlendirme yöntemleri ele

⁽¹⁾Daha ayrıntılı bilgi için bkz. M.H. Bilgin, *Performans Değerleme ve Türkiye’de Uygulamaları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996, s. 24-44 ve M.Carrell, N.F. Elbert ve R.D. Hatfield, *Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce*, Prentice-Hall International Editions, USA, 1995, pp. 358-369.

alınmayacak, sadece son yıllarda yaygın biçimde kullanılan ve bireysel performans standartlarına dayalı bir yaklaşım olan Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives-MBO) üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.⁽²⁾

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımda, çalışanların performansları gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları bireysel sonuç ve çıktılara göre oluşturulan standartlara göre değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle, bu yaklaşımda çalışanların performansları, çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Son yıllarda en yaygın biçimde kullanılan performans değerlendirme yöntemi Amaçlara Göre Yönetimdir. Bu yöntemin en önemli özelliği, yönetici-çalışan ilişkisinde çalışanların da kararlara katılımına yer vermesidir. Bu yöntemde çalışanların performans düzeyleri, çalışanlar ile yöneticilerin birlikte belirledikleri hedeflere/amaçlara göre belirlenmektedir. Bir başka ifadeyle, yönetici çalışanlar ile düzenli olarak iş planları, performans düzeyi ve işe ilişkin sorunların çözümü konularında görüşmeler yapmaktadır (Erdoğan, 1991:201). Sonuçlara dayalı performans değerlemenin en tipik örneği olan bu yöntem, takım ruhuyla çalışmaya diğer yöntemlere kıyasla daha uygundur.

Yöntemin özünü ve temel felsefesini, performansın planlanması ya da amaçların/hedeflerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Hedeflere/amaçlara ulaşılması üzerine odaklanan bu yöntemde, çalışanların kişilikleri, değerleri, tutum ve davranışları ve öteki kişisel özellikleri değerlemenin dışında tutulmaktadır. Çalışanların gelecekteki performansları üzerine odaklanan bu yöntem, yöneticilere ve çalışanlara performans düzeyinin iyileştirilmesi ve çalışanların gelişiminin sağlanması için neler yapılması gerektiğini tartışma fırsatı da vermektedir (Palmer, 1993:50).

Organizasyonun amaçları ile çalışanların amaçlarının birlikte ele alındığı bu yöntemde, her değerlendirme dönemi başında çalışanlar ile yöneticiler ortak toplantılarla organizasyonun tümü, birimleri ve her çalışanı için amaçlar/hedefler ve performans standartları saptamaktadır. Dönem sonunda ulaşılan performans düzeyi (amacın/hedefin gerçekleştirilme derecesi), yine yöneticiler ile çalışanların katıldığı ortak toplantılarda ve katımlı bir biçimde belirlenmektedir. Çalışanın, amaçları/hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakılan değerlendirme sürecinde, yönetici

⁽²⁾Daha fazla geri-besleme sağlayan ve son yıllarda geliştirilmiş olan "360 Derece Değerleme" yöntemine olan ilgi de hızla artmaktadır. Bu sistem, işlerin farklılaşmasını, genişlemesini, esnekliğini ve değişime açık iş tanımlarını içine almaktadır. Bkz. J.A. Algera ve U. Kleinbeck, "Performance Improvement Programmes in Europe-Foreward", *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (3), pp. 257-260.

yargılayıcı olarak davranmak yerine, çalışanlara performans düzeylerini geliştirmek için rehberlik eden, onları başarı için cesaretlendiren bir rolü üstlenmektedir (Erdoğan, 1991:201).

Bu yöntemde performans kriteri olarak saptanan hedefler/amaçların spesifik, motive edici, değerlendirilebilir ve gerektiğinde değiştirilebilir olması gerektiği açıktır. Ayrıca, amaçların/hedeflerin karmaşık değil, alabildiğince açık ve kesin, eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilir ve çalışanlar bakımından anlamsız olacak derecede basit olmaması gerekmektedir (Bilgin, 1996:42).

Yöntemin en olumsuz yönü ise, çalışanların hedeflerinin/amaçlarının birbirleriyle ilişkili ve dolayısıyla birbirine bağımlı olması durumudur (Palmer, 1993:50). Bir diğer olumsuzluk da, yöntemin anlatıma dayalı olmasıdır. Ayrıca, katımlı (demokratik) bir ortam her organizasyonda mevcut olmayabilir ya da yöneticiler böyle bir anlayışa sahip olmayabilirler.

2.5. Performans Değerleme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Değerlemenin Taşınması Gereken Özellikler

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olamayacağı, dolayısıyla performans değerlemede de insanlar söz konusu olduğu için, uygulamada bir takım hataların olabileceği açıktır. Gerçekten, bütün isteklere cevap veren, sorunsuz ve hatasız bir performans değerlendirme sistemini geliştirmek oldukça zordur (Dowling, Schular ve Welch,1994). Performans değerlendirme sürecinde, işe, yöneticiye (değerlendiren) ve değerlendirme sistemine bağlı olarak ortaya çıkan bu hataların (Erdoğan, 1991:219), değerlendirme sistemlerinin etkinliğini de olumsuz biçimde etkilediği görülmektedir. Ancak, en büyük değerlendirme hatalarının yöneticilerden (değerlendirenlerden) kaynaklandığı ve yöneticilerin farkında olmadan bu hataları yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu hataların ya da güçlüklerin, büyük ölçüde değerlendirme araçları ve değerlendirilecek nitelikler arasında gerekli uyumun sağlanamamasından, yöneticilerin (değerlendirenler) eğitimsiz oluşundan ve değerledikleri çalışanları ve sistemi yeterince tanınamalarından kaynaklandığı tespit edilmektedir (Bilgin, 1996:45). Öte yandan, yöneticilerin (değerlendirenler) sübjektifliği, önyargılı davranmaları ve gözlem ve analiz hatası yapmaları da çeşitli değerlendirme hatalarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan önemli hatalar şunlardır:

Halo Etkisi: Yöneticinin, çalışanı, performansının yalnızca bir boyutunun etkisinde kalarak, tüm boyutları bakımından iyi ya da kötü olarak değerlendemesidir. Bu hata, eğitim programlarıyla yöneticinin bilgilendirilmesi ve değerlendirme süresinin uzatılmasıyla azaltılabilir.

Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme: Yöneticinin çalışanların performansını, gerçekte olduğundan daha yüksek (leniency) ya da daha düşük (severity) düzeyde değerlendirme eğilimidir. Bu hatayı önlemek ya da azaltmak için, zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve bu şekilde normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilmektedir (Uyargil, 1994:76).

Ortalama Eğilimi: Değerlemelerde en çok karşılaşılan sorunlardan biri de, yöneticinin tüm çalışanları "ortalama" düzeyinde (central tendency) değerlendirme eğilimi göstermesidir. Çoğu zaman yönetici, çalışanın performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamakta, bu nedenle de olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınmakta ve en risksiz yol olarak orta derece/puanlara yönelme eğilimi göstermektedir. Gerçek bir değerlemenin yapılmadığı böyle bir değerlemenin, organizasyona yararı olmadığı gibi, çalışanlara da yararı yoktur.

Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme: Yöneticinin dönem boyunca ortaya çıkan davranışları bir tarafa koyması ve son birkaç hafta içinde meydana gelen olayların etkisinde kalarak çalışanları değerlemesidir. Bu hatayı azaltmak için, "değerleme döneminin kısaltılması ve dönem sonunda yapılacak değerlemeye temel olmak üzere dönem boyunca çalışanların başarısına ilişkin kayıt tutulması" (Dicle, 1982:35) önerilmektedir.

Kontrast Hataları: Yönetici, kısa bir süre içinde çok sayıda çalışmanı art arda değerlendiriyorsa, çalışanları birbirleriyle kıyaslayarak objektiflikten uzaklaşabilir. Bu tür hataların önlenmesi için, çalışanların karışık bir sıralama ile değerlemeye tabi tutulmaları önerilmektedir.

Kişisel Önyargılar: Değerlemelerde saptanıp düzeltilmesi en güç sorunlardan biri de, yöneticilerin çeşitli konulardaki önyargılarını değerlemeye yansıtma- larıdır. Yönetici, çalışanla geçmişteki ilişkisi konusunda önyargılı olabileceği gibi, kimi yöneticiler dış görünüş, renk, din, yaş, mezhep, cinsiyet ve benzeri nitelikler konusunda da önyargılı olabilir ve bu önyargılarını değerlendirme sistemine yansıtabilirler. Etkili bir değerlemenin yapılabilmesi, bu önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirmektedir (Palmer, 1993:23). Bu önyargılar, yöneticilerin bu önyargıların farkına varacak düzenli bir eğitim programına tabi tutulmaları ile azaltılabilir.

Tek Ölçüt: Bir çalışanın yaptığı iş birkaç görevden oluştuğu halde, yönetici değerlemeyi en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçüte dayandırırsa, çalışanlar işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alır ve işle ilgili öteki faktörler önemlerini yitirirler.

Farklı Ölçütler Kullanmaktan Doğan Yanılgılar: Benzer işleri yapan çalışanların değerlendirilmesinde farklı ölçütlerin kullanılması, değerlemenin geçerliliğini ve

etkinliğini olumsuz biçimde etkiler (Dicle, 1982: 54).

Tanıma Hatası: Yönetici, kendisine yakın olan çalışanın olumlu ya da olumsuz yönlerini, diğer çalışanlara göre daha kolay görür. Öte yandan, yönetici değerlendirme yaparken, arkadaşlık ya da dostluk davranışının etkisi altında da kalabilir (Erdoğan, 1991:219).

Performans değerlendirme çalışmalarının bazı özellikler de taşıması gerekmektedir. Bu bağlamda performans değerlendirme çalışmaları sonucunda ulaşılan verilerin güvenilirlik ve geçerlilik dereceleri büyük önem taşımaktadır. Çünkü, değerlendirme çalışmalarının başarısı büyük ölçüde, kullanılan değerlendirme yöntemlerinin geçerli ve güvenilir olmalarına bağlıdır. Bir başka ifadeyle, bu verilerin organizasyonda yönetsel ve çalışanları geliştirme amaçlarında (kararlarında) kullanılabilmesi, verilerin güvenilir ve geçerli olmasını gerektirmektedir. Değerleme yöntemlerine yapılan eleştirilerin büyük bir kısmı, yöntemlerin güvenilirliği ve geçerliliği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bir organizasyonun performans değerlendirme konusundaki özel ihtiyaçları ne olursa olsun, değerlendirme amaçlarına ulaşılabilmesi için, değerlendirme sisteminin beş genel ilkeye sahip olması gerekmektedir. Bu ilkeler (özellikler) şunlardır: güvenilirlik (çalışanın zaman içinde performansında bir değişim olmadan değerlendirme sonucunun da değişmemesi gerektiğini ifade eder), geçerlilik (değerleme sonucunda ulaşılan verilerin, değerlendirilen çalışanların gerçek başarılarını yansıtabilme derecesini ifade eder), pratiklik (diğer özellikleri de taşıyan en pratik değerlendirme yönteminin benimsenip uygulanmasıdır), adalet (değerlemenin adil bir şekilde yapılması ve sonuçlarının da adil olmasını belirtir) ve sistemin etkisi (değerleme sonuçlarının kullanılmaması, değerlendirme sisteminin etkinliğini de azaltır).⁽³⁾

SONUÇ

Hızla gelişen küreselleşmenin beraberinde üretimi ve pazarları da küreselleştirmesi, uluslararası rekabetin de keskin bir biçimde şiddetlenmesine ve “yerel rekabet”ten “küresel rekabet”e geçişin yaşanmasına yol açmıştır. Küresel pazardaki bu sert rekabet savaşında, firma çalışanlarının performans düzeyleri en önemli silahlardan biri haline gelmiştir. Bu nedenle, son yıllarda modern insan kaynakları yönetiminin önemi ve modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarına olan ilgi de hızla artmıştır. Çünkü, modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarının firmalarda verimliliği ve dolayısıyla da firmaların rekabet güçleri-

⁽³⁾Performans değerlendirme çalışmalarının taşıması gereken özellikler konusunda daha ayrıntılı bilgi için bkz. M.H. Bilgin, “Performans Değerlemenin Taşıması Gereken Özellikler”, *Mülkiyetiler Birliği Dergisi*, Ocak-Şubat-Mart 1998, Cilt: XXII, Sayı: 205, s. 82-83.

ni artırdığı görülmektedir. Bu nedenle, küreselleşmenin gelişme hızına bakılarak modern insan kaynakları yönetiminin öneminin gelecekte daha da artacağı söylenebilir.

Modern insan kaynakları yönetiminin en önemli ve etkili aracı olan performans değerlendirme de, çalışanları ve organizasyonu birlikte geliştiren ve organizasyonun hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayarak, firmanın verimliliğini artıran önemli bir süreçtir. Bu bakımdan performans değerlendirme, organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği doğal bir olgu ve firmanın insan kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılmasında ve yönetiminde, yönetici açısından son derece önemli bir araçtır.

KAYNAKLAR

- Akgeyik, T., (1998); **Stratejik Üretim Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Algera, J. A. ve Kleinbeck, U., (1997); "Performance Improvement: Programmes in Europe- Forward", *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(3), 1997, pp. 257-260.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L. ve Kacmar, K. M., (1996); **Strategic Human Resource Management**, The Dryden Press, USA.
- Arçelik A.Ş., (1995); **Performans Yönetimi Sistemi Uygulama Klavuzu**, İstanbul, 1995.
- Aşkun, İ. C., (1976); **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi Yayını, Yayın No: 158/100, Eskişehir.
- Ataay, İ. D., (1990); **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, Birinci Cilt, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 235, İstanbul.
- Bahçekapılı, C., (1994); "Küreselleşme bölgeselleşmeyi geride bıraktı", *İktisat Dergisi*, Sayı: 350, Temmuz 1994, s. 66-71.
- Bernardin, H. J. ve Russell, E. A., (1998); **Human Resource Management: An Experiential Approach**, McGraw-Hill International Editions USA.
- Bilgin, M. H., (1996); **Performans Değerleme ve Türkiye’de Uygulamaları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- (1998); "Performans Değerlemenin Taşınması Gereken Özellikler", *Mülkiyetler Birliği Dergisi*, Ocak-Şubat-Mart 1998, Cilt: XXII, Sayı: 205, s. 82-83.
- (1998); "Değişen Rekabet Dengeleri, Yeni Yönetim Anlayışı ve Türkiye", **Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İzmir, s. 222-232.
- Carrell, M., Elbert, N. F. ve Hatfield, R. D., (1995); **Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce**, Prentice-Hall International Editions, USA.

- Currie, D., (1997); **Personnel in Practice**, Blackwell Business, USA and UK, 1997.
- Demirkan, M., (1999); "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yöneticilerine İlişkin Kısmi Bir Araştırma", **Kurucu Rektörümüz Prof. Dr. Orhan Oğuz'a Armağan**, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul, s. 183-203.
- Dicle, Ü., (1982); **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara.
- Dowling, P. J., Schuler, R. S. ve Welch, D. E., (1994); **International Dimensions of Human Resource Management**, Second Edition, Wadsworth Publishing Company, USA.
- Ekin, N., (1997); **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam**, İstanbul Ticaret Odası Yayını, Yayın No: 1997:43, İstanbul.
- Erdoğan, İ., (1991); **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul.
- Harrison, A., (1992); **Just-In-Time Manufacturing in Perspective**, Prentice-Hall International Ltd., UK.
- MESS, (1997); **Dünyada ve Türkiye'de Rekabet**, MESS Yayını, Yayın No: 250, İstanbul.
- Palmer, J. M., (1993); **Performans Değerlendirmeleri**, Çev: D. Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul.
- Şenkal, A., (1999); **Sendikasıız Endüstri İlişkileri**, Kamu-İş Yayını, Ankara.
- Tınaz, P., (1999); "Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme", *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 5, s. 389-406.
- Uyargil, C., (1994); **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 262, İstanbul.