



T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İŞE ALIM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE ÖLÇÜLMESİ

Aysu DOKUMACI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Kasım-2010

KONYA

Her Hakkı Saklıdır

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.

Aysu DOKUMACI

22.11.2010

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞE ALIM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE ÖLÇÜLMESİ

Aysu DOKUMACI

Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa Atilla ARICIĞLU

2010, 111 Sayfa

Jüri
Yrd. Doç. Dr. Mustafa Atilla ARICIĞLU
Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ
Doç. Dr. Turan PAKSOY

Yanlış personel seçimi hızla değişen iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilirliklerinde telafisi zor ve maliyeti yüksek bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin insan gücünü iyi değerlendirmeleri, çalıştırdıkları bireylerin birbirlerinden farklı olarak sahip oldukları özellikleri tanımalarıyla mümkündür. Yöneticilere bu konuda yardımcı olmak için çeşitli işe alım yöntemleri bulunmaktadır. Yöneticiler bu işe alım yöntemlerini kullanarak seçim sistemlerini organize etmeye ve iyileştirmeye çalışmaktadırlar. Yapılan bu seçimlerin etkinliği ise işe alımdan sonra yapılan performans değerlendirme çalışmalarıyla belirlenir.

Bu çalışmada, işe alımda kullanılan yöntemleri dikkate alarak, işe yerleştirmeden sonraki dönemde bu yöntemlerin performans değerlendirmeye ne derece etkisinin olduğu; performans değerlendirme ile elde edilen sonuçlara göre de uygun elemanın işe alınıp alınmadığı tespit edilmek istenmiştir. Bu amaçla tanımlanan sektörde ana kütle üzerinden alınan örneklem ile anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen istatistikî sonuçlara göre işletmelerin çalışanları işe almadaki ölçümlerinin tutarlılığının, performans ölçümleri ile uyumlu olup olmadığına bakılmıştır.

Anahtar sözcükler: İşe Alım Süreci, Performans Değerlendirme, Performans Değerlendirme İşe Alım İlişkisi, Performans Değerlendirme Yöntemleri, İşgören Performansı.

ABSTRACT

MS THESIS

THE MEASUREMENT OF RECRUITMENT PROCESS EFFICIENCY WİTH THE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM

Aysu DOKUMACI

THE GRADUATE SCHOOL OF NATURAL AND APPLIED SCIENCE OF SELÇUK UNIVERSITY
THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE
IN UNDUSTRIAL ENGINEERING

Advisor: Asist. Prof. M. Atilla ARICIOĞLU

2010, 111 Pages

Jury
Asist. Prof. M. Atilla ARICIOĞLU
Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ
Assoc. Prof. Dr. Turan PAKSOY

In changing world marketing situations the wrong personnel selection is occurred that it caused problems which are high costs and without compensation. Reviewing employees' power via managers becomes possible with recognizing different features of different employees. There are different performance evaluation systems to help enterprises for this issue. Managers try to organize and improve their choosing systems via using recruitment processes. After recruitment process, activities of these selections are determined by performance evaluation systems.

In this study, recruitment methods used in the work by taking into account the period since placing the performance of this method to evaluate to what extent the effects of performance evaluation results obtained with the recruitment of suitable staff. For this reason, a survey is actualized beyond with the sample of the main mass in the defined area. According to statistical results obtained from the consistency of companies hiring employees in taking measurements, performance measurements are compatible with the observed whether.

Keywords: Recruitment Process, Performance Assessment, Performance Evaluation of Recruitment Relationship, Performance Evaluation Methods, Employee Performance.

ÖNSÖZ

İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmasında etkili olan ve tüm süreçlerde yer alan insan kaynağı örgütü başarıya ve başarısızlığa götüren en önemli kaynaktır. Bu kaynağın örgütün gerçek manada beklentilerine cevap verebilecek düzeyde olması veya bu nitelikteki işgörenlerin örgüte seçilmesi, insan kaynakları yönetiminde önemli bir konudur. Uygun işe uygun işgörenin atanmadığı durumlarda örgütte iş-işgören ve işgörenler arası uyum-uyumsuzluk sorunları nedeniyle verimlilikte azalmalar, çatışma, iş kazalarında artış, çalışma günü kayıpları ve işten çıkarılma veya iş kaybı gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu sebepler sonucunda boşalan işler ve pozisyonlara tekrar işgören alımı için yüksek maliyetler, yeni işgörenlerin işe ve çevrelerine uyum sorunları, verimsiz çalışma, zaman israfı ve teknik imkânların kötü kullanımı gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli faaliyeti ise performans değerlendirme sistemidir. İşe alım gerçekleştikten sonra belli periyotlar dâhilinde yapılan performans değerlendirme çalışmaları ile işe alım süreci etkinliği ölçülerek işe uygun işgörenin seçilip seçilmediğine bakılmaktadır. Bu sonuç ile işletme, işgören performansının işletmeyi etkileme durumuna göre işgören ile devam etme ya da etmeme kararına varmaktadır.

Bu çalışmada işletmelerde işe alım süreci ve performans değerlendirme sisteminin nasıl işlediği, aşamaları, bu iki süreci işletmede kullanılan yöntemler incelenmektedir. Bu amaçla da belirlenen sektörde ele alınan örnekleme kapsamlı bir anket çalışmasının yapılması planlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimim süresince değerli katkılarını ve desteklerini esirgemeyen, tezimin planlanmasından hazırlanmasına kadar her aşamasında yanımda olan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU'na; lisans eğitimim boyunca değerli bilgi ve emekleriyle destekleyerek beni yüksek lisansa hazırlayan Selçuk Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Sayın Hocalarıma, anket çalışmasını uygulamama izin veren işletmelere ve öğrenim hayatım boyunca maddi manevi desteklerini esirgemeyen beni bu günlere getiren aileme, bu çalışmanın doktora çalışmalarıma basamak olması dileğiyle sonsuz teşekkür ederim.

Aysu DOKUMACI
KONYA-2010

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAYI ..... **ii**

TEZ BİLDİRİMİ ..... **iii**

ÖZET ..... **iv**

ABSTRACT ..... **v**

ÖNSÖZ ..... **vi**

İÇİNDEKİLER ..... **vii**

ŞEKİL LİSTESİ ..... **ix**

ÇİZELGE LİSTESİ ..... **x**

SİMGELER VE KISALTMALAR ..... **xi**

1. GİRİŞ **1**

2. KAYNAK ARAŞTIRMASI **3**

2.1. İşe Alım Süreci ve İşe Alım Sürecinin Kavramsal Çerçevesi 3
2.1.1. İşe alım sürecinin aşamaları 4
2.1.1.1. İşgören ihtiyacının planlanması ve belirlenmesi 5
2.1.1.2. Aday araştırma ve temin 7
2.1.1.3. İşgören seçim süreci 17
2.1.2. İşe yerleştirme 28
2.1.3. İşe alıştırma (Oryantasyon) 28
2.1.4. İşe alım süreci literatür çalışması 29
2.2. Performans Kavramı ve Performans Değerlendirme Sistemi 36
2.2.1.Performans ve performans değerlendirmenin kavramsal çerçevesi 36
2.2.2 Performans değerlendirme neden gereklidir? 37
2.2.3. Performans değerlendirmenin yararları 38
2.2.4. Performans değerlendirme sistemi ve önemi 40
2.2.4.1. Performans değerlendirme sisteminin kullanım alanları 41
2.2.5. Performans değerlendirme süreci 44
2.2.6. Performans değerlendirme yöntemleri 51
2.2.6.1. İkili karşılaştırma yöntemi 53
2.2.6.2. Grafik derecelendirme yöntemi 54
2.2.6.3. Kritik olay yöntemi 55
2.2.6.4. Değerlendirme merkezi yöntemi 56
2.2.6.5. Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri (BARS) 56
2.2.6.6. Takım bazlı performans değerlendirme 57
2.2.6.7. Hedeflere göre değerlendirme yöntemi 58
2.2.6.8. Kontrol listesi yöntemi 60
2.2.6.9. Balanced score card (BSC) 61
2.2.7. Performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar 62

2.2.8. Performans değerlendirme sistemi literatür çalışması 65

3. MATERYAL VE METOT 70

3.1. İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi İle Ölçülmesine İlişkin OSTİM Sanayi Bölgesindeki Savunma Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Alan Araştırması 70

3.2. Araştırmanın Amacı, Metodolojisi ve Hipotezleri 70

3.3. Araştırmanın Yöntemi 71

3.4. Araştırmada Kullanılan Örneklemin Belirlenmesi 73

4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE TARTIŞMA 74

4.1. Araştırmanın Uygulanması 74

4.1.1. Anketin uygulandığı işletmelerin demografik yapısı / işletmeler ile ilgili genel bilgiler 74

4.2. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi 76

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER 86

KAYNAKLAR 97

EKLER 105

ÖZGEÇMİŞ 111

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. İnsan kaynakları / personel temin ve seçim süreci……..…..…….3
Şekil 2.2. Stratejik işletme planları ve insan kaynakları……...6
Şekil 2.3. İşgören seçim süreci……18
Şekil 2.4. 360 derece performans değerlendirme sisteminde çalışanlar ve ilişkileri…..50
Şekil 2.5. Performans karnesi boyutları……..62
Şekil 2.6. Performans yönetim modeli……66

Şekil 3.1. Araştırmada kullanılan yöntem……...72

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 2.1. Personel istek formu……..……...8
Çizelge 2.2. Örnek duyuru taslağı…….……...……...17
Çizelge 2.3. İkili karşılaştırma yöntemi……..53
Çizelge 2.4. Grafiksel derecelendirme (rating) örneği…..……..54
Çizelge 2.5. Kritik olay yöntemi değerlendirme formu……..55
Çizelge 2.6. Davranışsal değerlendirme ölçekleri……...57
Çizelge 2.7. Hedeflere göre performans değerlendirme formu……...59
Çizelge 2.8. Kontrol listesi örneği……...60

Çizelge 3.1. OSSA OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi……..73

Çizelge 4.1. Yöneticilerin görev süresi……...74
Çizelge 4.2. İnsan kaynaklarından sorumlu bölüm……75
Çizelge 4.3. İşletmelerin duyuru şekli……75
Çizelge 4.4. İşletmelerde yapılan istatistiki analiz sonuçları……76

SİMGELER VE KISALTMALAR

Kısaltmalar

KKK : Kara Kuvvetleri Komutanlığı
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
PD : Performans Değerlendirme
İK : İnsan Kaynakları
ABD : Avrupa Birleşik Devletleri
BSC : Balance Score Card

1. GİRİŞ

Bugünün küresel rekabet ortamı sağlam, hızlı hareket eden ve aktif organizasyonlara gereksinim duymaktadır. Rekabetçi ortamda başarılı olmak, başarıyı sürdürebilmek, sürekli gelişime, değişime ve yeniliklere hazır olmak her kurumun isteği ve hedefidir. Ancak hedefler kendiliğinden gerçekleşmez. Yaptığı işte başarılı olmak ve bu başarıyı sürdürmek isteyen, sürekli gelişime, değişime, yeniliklere uyum sağlayabilecek veya bunu tetikleyebilecek, üstüne düşen görevi yapmaya istekli ve işinde yetenekli çalışanlar işletmelerini hedeflerine ulaştırabilir.

İşletmenin hedeflere ulaşmasında etkili olan ve tüm süreçlerde yer alan insan kaynağı örgütü başarıya ve başarısızlığa götüren en önemli kaynaktır. Bu kaynağın örgütün gerçek manada beklentilerine cevap verebilecek düzeyde olması veya bu nitelikteki işgörenlerin örgüte seçilmesi, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde (İKY) önemli bir konudur. Uygun işe uygun işgörenin atanmadığı durumlarda örgütte iş-işgören ve işgörenler arası uyum-uyumsuzluk sorunları nedeniyle verimlilikte azalmalar, çatışma, iş kazalarında artış, çalışma günü kayıpları ve işten çıkarılma veya iş kaybı gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu sebepler sonucunda boşalan işler ve pozisyonlara tekrar işgören alımı için yüksek maliyetler, yeni işgörenlerin işe ve çevrelerine uyum sorunları, verimsiz çalışma, zaman israfı ve teknik imkânların kötü kullanımı gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu 2000).

İşletmenin gelişmesi ve yenilenmesi maddi kaynaklardan çok insan kaynağı ile ilgilidir. İnsan kaynaklarının da işletme için en temel ve vazgeçilmez özelliği, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmasıdır. Yani amaçları gerçekleştirmek için gösterdiği performanstır. Performans ve performans değerlendirme sistemi ilkelerini dikkate almayan bir işletmenin, insan gücünden gereken verimi alması da düşünülemez. Bugünün işletmeleri, insan kaynağına yatırım yaparak, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu şekilde, dışarıdan gelen olumsuz etkilere karşı örgütün direncinin arttırılması ve uyum yeteneğinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Çalık 2003).

İnsan kaynakları yönetiminin ilk adımı olan işe alım süreci ve son adımı olan performans değerlendirme kavramları, işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında önemli basamaklardır. İşe uygun eleman seçim ve yerleştirme işlemi tamamladıktan sonra işgörenin çalıştığı birimdeki performansına bakılır. Aslında adayın işe gerçekten uygunluğu, görevine devam ettiği sürece yapılan performans değerlendirmesi

sonucunda kesinleşecektir. Yapılan bu periyodik performans değerlendirme çalışmaları sonucunda işe alım sürecinin etkinliği ölçülmektedir. Bu nedenle çalışmada, ayrı ayrı gibi görünen aslında bir bütünün parçası olan iki yöntemin birbiriyle olan etkileşimini, tutarlılığını ölçmek amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kısa bir giriş yapıldıktan sonra ikinci bölümünde yapılan kaynak araştırması ile işe alım sürecinin kavramsal çerçevesi incelenmiş, işe alım sürecinin aşamalarına, işe alımda kullanılan yöntemlere değinilmiş işe alımla ilgili literatür çalışmasına yer verilmiş; performans değerlendirme kavramına, işletmeye katkılarına, performans değerlendirme sistemi ve sürecine, performans değerlendirmede kullanılan yöntemlere değinilmiş ve performans değerlendirme ile ilgili literatür çalışmasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmada kullanılan materyal ve yöntem hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmada elde edilen verilerin analizi ve araştırma sonuçları ile ilgili bilgi verilmiştir. Beşinci ve son bölümde genel bir değerlendirme yapılarak sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

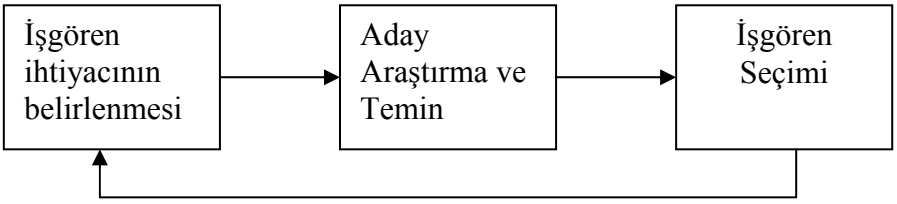
2. KAYNAK ARAŞTIRMASI

2.1. İşe Alım Süreci ve İşe Alım Sürecinin Kavramsal Çerçevesi

Bu bölümde işe alım sürecinin ne anlama geldiğine, kurumlar açısından önemine ve işe alımda izlenen yola ilişkin bilgiler verilecektir.

İşletmeye yeni alınan işgörenin ilk etapta uyum sağlaması sorunu olacaktır. Eğer bu kişinin sahip olduğu vasıflar işletmeye uygunsa işgörenin gerçek performans seviyesine ulaşma süresi kısalır (Özışık, 2002). Bu bakımdan işe alım süreci işgörenin işletmeye uyumu ve işgören performansının belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Nitekim insan kaynaklarının sağlanması yani işe alım süreci, öncelikle işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan sağlamak üzere adayların aranıp bulunması, en son olarak da bu adaylar arasından en uygun olanın veya olanların seçilmesi ve işe yerleştirilmesi sürecinden oluşmaktadır.

İş gören sağlama ve seçim süreci; sorunun teşhis ve tanımlanması (iş gören ihtiyacının belirlenmesi), alternatiflerin belirlenmesi (aday araştırma ve bulma); uygun alternatiflerin seçilmesi (iş gören seçimi) biçiminde Şekil 2.1.'deki gibi ifade edilebilir:



Şekil 2.1. İnsan kaynakları / personel temin ve seçim süreci
(Kaynak ve diğ., 2000)

Tüm bu süreçlerin içinde yer alan insan, işletmelerin en önemli kaynağıdır. Bu kaynağın örgütün gerçek manada beklentilerine cevap verebilecek düzeyde olması veya bu nitelikteki işgörenlerin örgüte seçilmesi, önemlidir. Dikkat edilmesi gereken konu; örgütteki boş pozisyonları işgören ile doldurmak değil; "uygun işe uygun adam" bulmaktır (Sabuncuoğlu 2000).

Cook'a (1993) göre, insan kaynakları yönetiminin dinamik bir fonksiyonu olan işgören bulma, seçme ve yerleştirme; yani işe alım fonksiyonu, işletmelerin dikkat etmesi gereken oldukça zor ve önemli husustur.

İşin başlangıcında işe ve örgüte en uygun işgörenin temin edilerek seçilmesinin örgüte sağlayacağı önemli avantajları bulunmaktadır (Özışık, 2002):

- İşe yeni alınan işgören ne kadar işe uygun ve nitelikli ise istenen performans düzeyine ulaşması o kadar az zaman alacaktır.
- İşin gerektirdiği standartların altında bulunan çalışanların eğitimi oldukça uzun zaman alabilmektedir. Oysa nitelikli çalışanlar için bu zaman dilimi onların potansiyellerinin daha da artırılması amacıyla kullanılabilir.
- İşindeki başarı ve performansı ile üstlerini memnun eden nitelikli bir işgören işletme tarafından parasal ve parasal olmayan ödüller ile ödüllendirileceğinden işletmeye olan bağlılığı artacaktır.
- Çalışanların işlerinde yeterli olmaları; yöneticilerin kendilerini geliştirmek, yeni fikirler üretmek, yeni planlar yapmak ve stratejiler geliştirmeye dönük daha fazla zaman sahibi olmalarına imkân yaratacaktır.
- İşe yeni başlayan bir çalışanın işin gerektirdiği niteliklere sahip olması kendisine güven verecek ve bu durum onun çevresini tanımasında kolaylık yaratarak işletmeye uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır.

2.1.1. İşe alım sürecinin aşamaları

İşe alma sürecindeki temel amaç "doğru işe doğru insan" eşleşmesini gerçekleştirebilmektir. Bu çerçevede ele alınan istihdam / işe alma süreci, yıllık bazda yapılan insan kaynakları planlama / bütçe çalışmaları ile başlar, ortaya çıkan iş gücü / eleman ihtiyaçları doğrultusunda aranan niteliklere uygun adayların çeşitli kaynaklardan temini, bu adaylarla yapılan birkaç aşamalı mülakatlar, referans araştırması, uygun adayın seçimi, ücret ve yan menfaat paketinin bildirilmesi, işe başlama ve oryantasyonla son bulur. Mülakatlar, ilgili departman ve insan kaynakları yöneticilerinin katılımı ile yapılır ve gerekli görüldüğü taktirde çeşitli testler ile desteklenir.

İşletmelerin işe alım sürecinde izledikleri aşamalar; İKY için temel performans göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu temel aşamalar şu şekildedir:

- İşgören İhtiyacının Planlanması ve Belirlenmesi
- Aday Araştırma ve Temin
- İşgören Seçim Süreci

2.1.1.1. İşgören ihtiyacının planlanması ve belirlenmesi

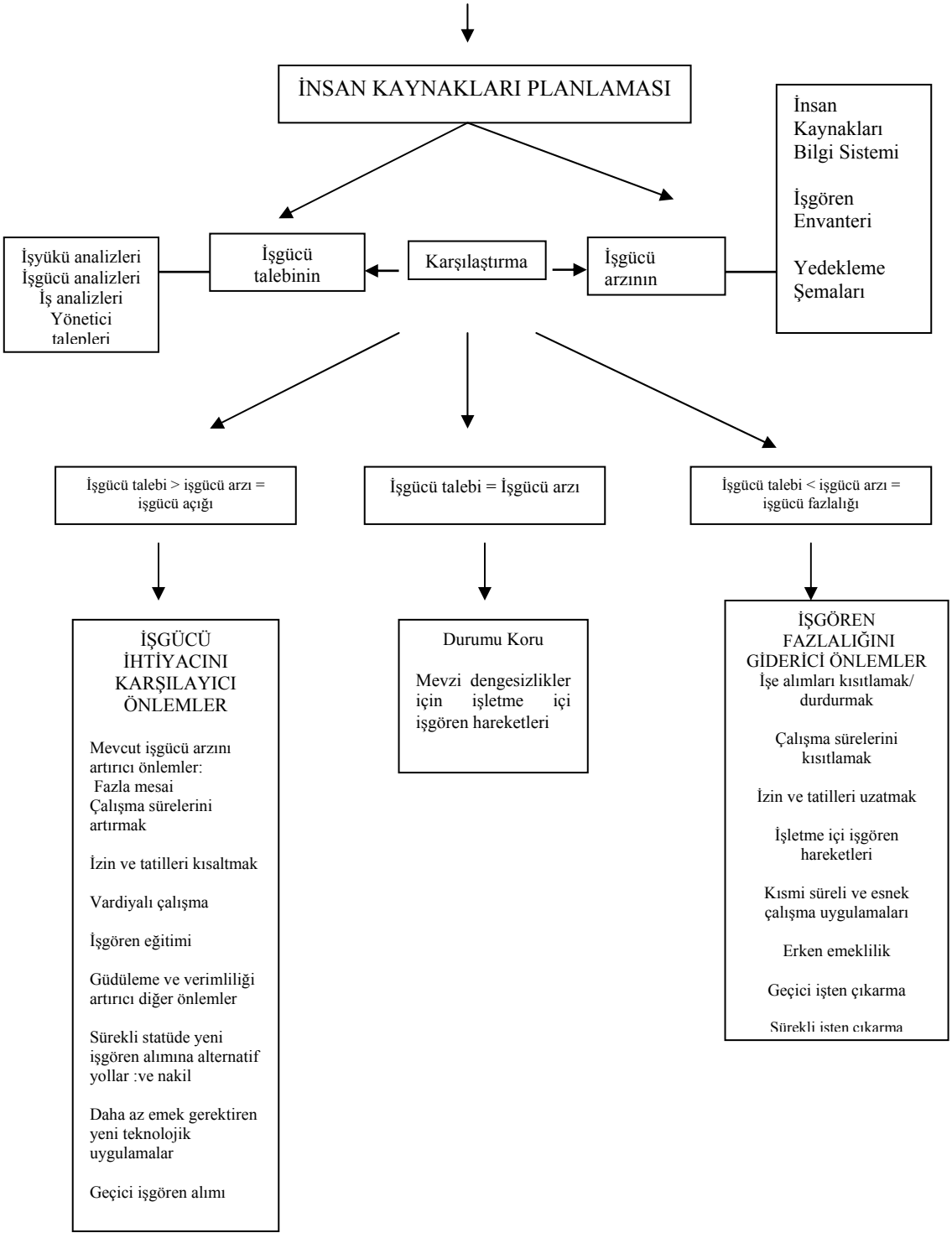
Personel temin ve seçim faaliyetini başlatabilmek için öncelikle işletmedeki işgücü açığının belirlenmesi gerekir. İşgören ihtiyacı, işgücü talebi ile işgücü arzının karşılaştırılması sonucunda, işgücü talebinin fazla olması durumunda ortaya çıkar. Talep; çevresel (ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve yasal gelişmeler, rekabet...); örgütsel, (örgüt stratejileri, finansal plan ve olanakları, üretim ve satış hedefleri, reorganizasyon, yeni yatırım ve gelişmeler…) ve işgücüne (işgücü devri, devamsızlık, üretkenlik...) ilişkin faktörlerin etkisiyle şekillenir (Kaynak ve diğ., 2000).

İşgören talebinin sayısal yönü için işyükü ve işgücü analizleri; nitelik içinse iş analizleri yapılmalıdır. İşyükü analizlerinde örgütün planlanan amaç ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için; bir işgörenin arz edebileceği emek miktarı ve kullanılacak teknoloji de dikkate alınarak, kaç kişiye ihtiyaç duyulacağı saptanır. Her işgörenin belirlenen yer ve zamanda işinin başında bulunacağı varsayımına göre hesaplanan gerçek işgören gereksinimine; devamsızlık ve işgücü devri ile ortaya çıkan işgücü açığını kapatmak için yedek ve ek işgücü gereksiniminin de ilave edilmesi gerekecektir. Bu şekilde işletmelerin ne kadar işgören ihtiyacı olduğu tespit edilir (Can, 1997).

İşletmede bulunması gereken işgören sayısının yanında yapılacak işin ve işletmeye alınacak işgörenin niteliği de önemlidir. İşletmede yapılması gereken işlerde ve bu işleri üstlenecek işgörende bulunması gereken özellikler farklılık arzedebilir. Bu nedenle işletmede iş analizleri ile her bir işin incelenmesi, iş tanım ve gereklerinin çıkarılması gerekir. İş gerekleri, iş analizleri ile toplanan sistematik bilgilere dayalı olarak hazırlanan ve söz konusu işi uygun bir biçimde yerine getirmek için o işi üstlenecek kişide bulunması gereken temel /asgari nitelikleri içeren bir belgedir. İşgörende bulunması gereken temel özellikleri bu iş gerekleri verir (Jackson, 1996).

Bu özellikleriyle iş tanım ve gerekleri işgören ihtiyacının tespiti, işgören bulma ve seçim süreci boyunca, adayların kimler olacağı ve onlarda hangi özelliklerin aranacağı ve bu özelliklerin hangi araçlarla değerleneceği konusunda yol göstericidir. Çünkü işgörenin alınacağı işlerin özellik ve gerekleriyle ilişkisi olmayan seçim prosedürleri ve araçları kullanarak, uygun işgörenleri seçmek mümkün değildir (Kurtuluş, 2006).

İşgören ihtiyacının tespiti için işletmeler insan kaynakları planı dâhilinde hareket etmelidir. İşletmelerin yapması gereken insan kaynağı planlaması Şekil 2.2.'de verilmiştir:



Şekil 2.2. Stratejik işletme planları ve insan kaynakları (Uluçınar, 1998)

2.1.1.2. Aday araştırma ve temin

İnsan kaynağının planlanma sürecinin sonunda kurumun insan kaynağına ilişkin görüntüsü tespit edilmiş olur. Aynı zamanda eksiklikler ve sorunlar da belirlenmiş olur. Kâğıt üzerinde gerçekleştirilen bu planlama çalışmalarının uygulamaya yansıdığı ilk aşama, işgücü ihtiyacının karşılanmasına yönelik çalışmalardır (Karaçal, 2007).

Aday araştırması ve temini, bir işletmenin İK seçme politikasının önemli bir parçasını oluşturur. Bu aşama aktif bir süreci ifade eder. İK'yı araştırma ve temin süreci ile bir örgütte mevcut olan veya ileride söz konusu olabilecek boş kadro ve işler için potansiyel adaylar ortaya konmaya çalışılır. Diğer bir ifade ile örgütteki boş pozisyonlar ile iş arayanlar bir araya getirilmeye çalışılır (Erdoğan, 1991).

Aday araştırma ve temini, insan kaynakları merkezinin son derece önemli bir işlevidir. Çünkü hazırlanmış olan insan kaynağı planının başarısını uygulamalar gösterecektir (Fındıkçı, 2002).

Araştırma ve temin sürecinin nasıl işlediği şu şekilde ifade edilebilir (Özışık, 2002):

a) Örgütlerde işgören ihtiyacı bulunan bölüm yetkilisi bu talebini İKY bölümüne iletir,
b) Bu amaçla da çizelge 2.1.'de verilen "Personel İstek Formu" bölüm yetkililerince doldurulur ve ilgili bölüme yollanır
c) Bu talep üzerine istenen işgörenin bulunması amacıyla İK departmanı iç ve dış kaynaklardan araştırmalara başlar.

Çizelge 2.1. Personel istek formu (Zeyyat Sabuncuoğlu, 2000)

Birimi:		**Çalışma Süresi**	
Unvanı:		**Görev Yeri**	
Eleman İstek Nedeni:	Eleman Değişikliği ☐	Emeklilik ☐	Yeni Kadro ☐
KİŞİSEL ÖZELLİKLER			
Eğitim Seviyes			
Cinsiyet			
Yaş Grubu			
Yabancı Dil Bilgisi			
Bilgisayar Bilgisi			
Gerekli Özel Beceriler			
İş Tecrübesi			
Askerlik Durumu			
GÖREVİN ÖZELLİKLERİ			
Bu görevin başlıca amacı, varoluş nedeni nedir? Birimin iş sonuçlarına katkısı ne olacaktır? Bu görevin başlıca sorumlulukları nelerdir? Bu göreve getirilen kişiden yürütmesi beklenen faaliyetler nelerdir? Görevin boyutları nedir? (Bütçe, eleman sayısı, yatırım vs.)			

İlgili Birim Yöneticisi		**İnsan Kaynakları Yöneticisi**		**Onaylayan Genel Müdür**	
Adı Soyadı:		**Adı Soyadı:**		**Adı Soyadı:**	
İmzası:		**İmzası:**		**İmzası:**	

Aday araştırması ve işgören temini için başvurulan kaynaklar genel olarak iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere iki kısma ayrılır:

- Örgüt İçi Kaynaklar
- Örgüt Dışı Kaynaklar

i- İşgören ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması

İşletmenin mevcut eleman ihtiyacını kendi bünyesinden temin etmesine işgören ihtiyacının iç kaynaktan karşılanması adı verilmektedir. Boş olan bir pozisyon için, işletmenin öncelikle kendi mevcut personeline başvurması tutarlı bir insan kaynakları politikasının gereğidir. Bu durumda ilk önce işletmede o göreve uygun elemanların olup olmadığı araştırılmalıdır (Karaçal, 2007).

İşgören ihtiyacının işletme içinden karşılanması durumunda şu avantajlar ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı, 2002):

- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanır,
- Terfi ve yükselme beklentisi olan işgörenlerin beklentileri karşılanmış olur,
- Kurumun kendi, öz kaynaklarından yararlanması sağlanmış olur,
- Dış kaynaklar için sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmasına engel olur,
- Yeni yeteneklerin keşfine ve onlara yeni fırsatlar yaratır.

İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan karşılamanın dezavantajları da şu şekilde ifade edilebilir (Öge, 2007 ve Çığ, 1993):

- Boşalan yere transfer edilen işgörenin yerine işletme içinde yeterli vasıflara sahip işgörenin bulunamaması sorunu doğabilir.
- İşletmeler iç transferin rahatlığına kapılabilir. Bu işlemi gerçekleştirmeden önce transfer edilenin yerine de uygun kişinin bulunması gerekir. Aksi halde birbiri ardına yapılan transferler bir kısır döngü oluşturur. Sonuçta yine dış kaynaklara ihtiyaç duyulur. Bu yüzden her işletme işgücünü yeterince incelemeden bu işlemi yapmamalıdır.
- İç kaynaklara aşırı önem ve ağırlık verilmesi dışarıdan alınacak yeni işgörenin sağlayacağı yeni görüş, beceri ve taze kana da engel olur. Bu yüzden iç kaynaklara çok fazla başvurulması sakıncalıdır.

İç kaynaklardan çeşitli yollarla eleman temin edilebilir:

a) Mevcut Personel

Mevcut pozisyon için uygun kişi, hali hazırda kurumda işgören kişilerden biri/birileri olabilir. Bu durumda mevcut işgören, boş olan pozisyona kaydırılabilir. İşgören ihtiyacının mevcut personelden sağlanması konusunda kullanılabilecek başlıca yöntemler arasında iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon sayılabilir. Birimlerin özellikle işçi, memur ve alt kademe yönetici konusundaki insan kaynağı ihtiyacı, çoğu zaman mevcut işgörenlerden bazılarının görev tanımlarındaki kimi değişikliklerle halledilebilir. Örneğin bir alt kademe yöneticisinin işinin zenginleştirilmesi ya da işinin genişletilmesi yoluyla yeni işgören ihtiyacı ortadan kalkabilir (Karaçal, 2007).

b) Terfi

Terfi, çalışan bir kişinin yapmakta olduğu işine göre daha fazla sorumluluk, saygınlık, beceri, ücret artışı vb. yararlar sağlayan bir kadroya geçmesi olarak tanımlanabilmektedir. Terfi kavramı, yükselme ve ilerleme olarak iki temel biçimde ortaya çıkmaktadır (Paksoy, 1990).

Terfi işleminde çeşitli nedenlerle (ölüm, istifa, nakil, işletmenin büyümesi gibi) boşalan kadroların, işletme içerisinden doldurulması söz konusudur. Çalışanların çalıştıkları bölümlerde geçirdikleri süreler göz önüne alınarak terfi ettirilmesi diğer bir terfi şeklidir. Çalışanlar arasında en kıdemli olanın boşalan kadroya getirilmesi kıdem esasına göre terfinin gerçekleştirilmesi demektir. Bunun yanında kişilerin çalışma durumları, kişilik, tutum ve davranışlarının periyodik olarak üstleri tarafından değerlendirildiği sicil esasına göre yükselme ve ilerleme çalışmaları yapılabilmektedir. Yine çalışanların çeşitli metotlarla yetenek ve başarılarının ölçülüp değerlendirildiği liyakat sistemine göre terfi bir diğer terfi şeklidir (Paksoy, 1990).

İşgücü ihtiyacının kurumun kendi kaynaklarından karşılanmasının en yaygın uygulama örnekleri bu yöntemde görülmektedir. Terfi işgücü ihtiyacının giderilmesine katkıda bulunduğu gibi bireyin motivasyonuna da yüksek düzeyde katkıda bulunur (Fındıkçı, 2002).

c) Mevcut Personelin Referansları

Eleman arayışında olunan pozisyon için, şirket personelinin referans olarak gösterdiği, tanıdığı, daha önce birlikte çalıştığı, başka kaynaklardan pozisyon için yararlı olabileceğini düşündüğü kişiler arasında bir değerlendirme yapılabilir. Daha önce çalışma prensipleri, tutum ve davranışları konusunda hiçbir fikir sahibi olunmayan adaylardan ziyade, bu tip referanslı kişiler tercih sebebi olabilir. Ayrıca, eğer işe yeni başlayan işgörenin işletmede yakın dostları, tanıdıkları varsa o işgörenin, işletmeye alışma safhası da rahat geçer (Çığ, 1993).

d) Eski Personel

Emekli, istifa ve işten çıkarma şeklinde işten ayrılmış; daha önce işletmenin bünyesinde çalışmış kişilerin açık bir pozisyon oluştuğunda işletme bünyesinde yeniden çalışmaya başlaması durumudur. Bu tür bir durumda, işgörenin daha önce hangi şartlarda ve ne şekilde işten ayrıldığı önemli bir ayrıntıdır. Herhangi bir pürüz olmadan, doğal ve olağan sebeplerden dolayı ayrılan bir kişinin işe tekrar dönmesi hem işi, hem işgörenleri, hem de kurumun kültürünü bilmesi açısından bir avantajdır (Karaçal 2007).

ii-İşgören ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması

İşgücü açığının iç kaynaklardan karşılanmasının mümkün olmadığı durumlarda işgücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan karşılanması gerekir. Bu yöntemle insan kaynağı sağlanması büyük dikkat gerektirir. Seçim sürecinde yapılacak en küçük hata, hem işgörenin yanlış bir işte mutsuz olması hem de kurumun işlerinin aksatılmasına neden olur. Kuruma alınacak işgörenin, her açıdan görevine uygun ve yeterli olması gereklidir. Bu ise seçim sürecinin dikkatli bir biçimde yürütülmesi ile gerçekleşebilir. Ancak bazı kurumlar çeşitli nedenlerle seçim sürecini çok fazla önemsemezler ve işe alınacak işgörenin, işin gerektirdiği özellikleri taşıması konusunda ödün verirler. Bu durumda "kurumda işe başlasın, eğitim veririz, bir süre sonra yetişir" gibi gerekçeler ileri sürülür. Oysaki bir işgörenin belirli bir eksikliğinin giderilmesi, farklı bir bakış açısı geliştirilmesi, sanıldığından çok daha zordur (Kurtuluş, 2006).

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasının başlıca yararları şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2002):

- Organizasyona yeni kan katılması,
- Kurumda vitrin değişikliği,
- Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımları kuruma kazandırma,
- Kurum içinde hareketlilik sağlanması.

İhtiyacın dış kaynaklardan karşılamanın dezavantajları ise şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2002):

- İşe almanın ve işe alıştırma devresinin oldukça masraflı bir uygulama olması en önemli dezavantajdır.
- İşe adapte olamayan işgörenin verimi ilk aşamada istenilen düzeyde olamaz.
- Eski işgörenler, işe yeni başlayan işgörene çeşitli nedenlerden dolayı tepki gösterebilirler.

Dış kaynaklardan çeşitli yollarla eleman temin edilebilir:

a) Rakip İşletmeler

Rakip işletmelerde aranılan pozisyona uygun işgörenler bulunduğunda transfer yoluyla şirket bünyesine kazandırılabilir (Karaçal, 2007).

b) İş Kurumu

İş kurumu; başvuruda bulunan, iş arayan kişilerle, işverenleri buluşturan bir kurumdur. Kurumun görevleri aşağıda açıklanmıştır (Karaçal, 2007):

- Ulusal istihdam politikasının oluşturulmasına ve istihdamın korunmasına, geliştirilmesine ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak, işsizlik sigortası işlemlerini yürütmek;
- İşgücü piyasası verilerini, yerel ve ulusal tabanda derlemek, analiz etmek, yorumlamak ve yayınlamak, İşgücü Piyasası Bilgi Danışma Kurulunu oluşturmak ve kurul çalışmalarını koordine etmek, işgücü arz ve talebinin belirlenmesine yönelik işgücü ihtiyaç analizlerini yapmak, yaptırmak;
- İş ve meslek analizleri yapmak, yaptırmak; iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, verdirmek; işgücünün istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik işgücü yetiştirme; mesleki eğitim ve işgücü uyum programları

geliştirmek ve uygulamak; istihdamdaki işgücüne eğitim seminerleri düzenlemek.

c) Özel Danışmanlık Kurumları:

Resmi iş ve işçi bulma kurumları yanı sıra özel istihdam kuruluşlarından da işgören temininde yararlanılabilir. Özellikle ticari amaçlı olan özel kuruluşların daha çok profesyonel ve yönetsel mevkiiler için işgören sağlama hizmeti verdikleri gözlenmektedir. Bu kurumlar, aday portföylerinin zenginliği ve bu konudaki deneyimleri, sundukları hizmetin kapsamı vb. ölçülerde işgören sağlamada işletmenin işini kolaylaştırıcı bir işleve sahiptirler (Karaçal, 2007).

Bu kurumlar, seçim sürecindeki objektif yaklaşımları bakımından şirketlerin olumlu imaj yaratmasına katkıda bulunmaktadır (Ernst&Young, 2005).

d) Başvurular

İşletmenin piyasadaki tanınmışlıklarına göre adaylar, özgeçmişlerini işletmeye faks, mektup veya e-posta aracılığıyla gönderebilirler veya bizzat şirkete gelerek başvuru formlarını doldurabilirler. Adayın başvuruyu yaptığı sırada işletmede bir eleman açığı olmayabilir ancak işletme bu tür başvuruları ileride açılacak pozisyonlarda kullanmak için bir aday havuzu oluşturarak saklayabilir. Firma, daha önceden yapılan bu başvurular içinden uygun ölçütlerde adayları belirleyip, görüşerek işe alımı gerçekleştirebilir (Öztürk, 1994).

e) Üniversiteler

Üniversitelerin lisans, yüksek lisans, doktora öğrencileri hedef kitleyi oluşturabilir. Örneğin, pozisyonun niteliği yeni mezun bir elektrik elektronik mühendisini gerektiriyorsa, bu durumda üniversitelerin ilgili bölümlerindeki başarılı öğrencilere iş teklifinde bulunulabilir. Öncelikle bu kişilere staj imkânı sunularak, hem öğrencinin şirketi tanıması, hem de şirketin öğrenciyi tanıması sağlanabilir (Karaçal, 2007).

f) Sendikalar

Gelişmiş ülkelerde yaygın olan bir eleman bulma yöntemi olan sendikalarca açılan iş bulma büroları örnek gösterilebilir. İşletme ile sendika arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesine de neden olabilecek bu tür aday bulma yönteminin, işçilerin örgütlenmelerini de özendirici bir özelliği bulunmaktadır (Artan, 1989).

g) İlan ve Reklâmlar

Firmalar, ilan veya reklâm vererek işe alım yöntemini kullandıklarında; hem firmayı, pozisyonu vs. tanıtmış olur, hem de iş arayan kişilere daha hızlı bir şekilde ulaşmış olurlar. İlanın içeriği, potansiyel adayları işe çekecek kadar ve işin niteliklerine uygun, potansiyel olmayanları vazgeçirecek kadar da tanıtıcı bilgi taşımalıdır.

İnternetin gelişimiyle birlikte, iş ve teknoloji dünyası tarihindeki en büyük değişimi yaşarken, işe alımda kullanılan ilan ve reklam verme yöntemi de bu değişime uyum sağlamıştır. 1993 yılından bu yana gazetelerdeki iş ilanları internete taşınmaya ve işe alımlar "job board" denilen web siteleri üzerinden de yürütülmeye başlanmıştır (Ernst&Young, 2002).

İşe alım siteleri adayların ilgisini daha çok çektiğinden, birçok işletme bu sitelerin aday havuzundan faydalanmayı tercih etmektedir. Böylece işletmeler birçok açıdan avantajlı duruma geçmektedirler. Bireyler açısından ise zaman tasarrufunun yanı sıra aynı anda birden fazla iş başvurusu yapma ve kendilerine yönelik iş ilanlarını eş zamanlı olarak takip edebilme şansını ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte kariyer hedefleri doğrultusunda yurt dışındaki iş başvurularını da internet üzerinden gerçekleştirebilmektedirler. Fortune Magazine'de yayınlanan bir araştırmaya göre, 2002 yılı itibariyle, şirketlerin internet'ten işe alıma ayırdığı kaynak miktarı 1,7 milyar dolara yaklaşırken, 40.000 web sitesi bu pazardan bir pay kapabilmek için rekabet etmekte ve her geçen gün bu rekabete yeni bir site katılmaktadır (www.ikademi.com/insan-kaynaklari-bilgi-sistemleri/ise-alimda-hizla-yayginlasan-bir-yontem-e-ise-alim.html).

iii- İşgören ihtiyacının duyurulması:

Duyuru, örgütlerin işgören ihtiyaçlarını ve işgören aradıklarını gazete, dergi, televizyon, internet, radyo, el ilanları ve posta gibi araçlarla kamuoyuna ve ilgilenenlere duyurmak amacıyla kullandıkları bir yöntemdir (Dessler, 1988).

İhtiyacın duyurulmaya başlanması ile kurumun dışına çıkılmış olur. Duyuru yapılırken öncelikle duyuruda hangi bilgilerin bulunacağı ve hangi araçlarla ilgililere ileteceği konusunda karar verilmelidir. Olağan iş duyurularında iş ve işletme ile ilgili bilgiler, aranan işgörende bulunması gereken nitelikler, çalışma koşulları, başvuruların nereye ne zaman ve ne şekilde yapılacağına ilişkin bilgilerin hepsi veya bir bölümü genel veya ayrıntılı olarak yer almalıdır (Fındıkçı, 2002).

İlanın ulaştığı hedef kitle; işgören alınacak birime ve yapılacak işe göre değişiklik gösterebilir. Doldurulacak pozisyonun üst düzeylerde olduğu, fazla kişide bulunmayan bilgi ve becerilerin arandığı aday ilanlarında, piyasadaki işgören adayı sayısı az olacağı için duyuruların hitap ettiği kitle ve alan da genişleyecektir. Fazla nitelik gerektirmeyen alt düzey işler ve emek arzının bol olduğu durumlar içinse daha dar alana hitap etmek yeterli olacaktır (Kurtuluş, 2006).

İşletmeler duyurunun hedef kitleye ulaştırılmasında en uygun duyuru biçimini tercih etmelidir. Bunun içinse işgören ihtiyacının iyi tanımlanması, işletme içi ve dışı koşullarının uygun şekilde değerlendirilmesi ve uygun kanalların seçilmesi son derece önemlidir. İşgören temininde önemli bir aşama olan işgören ihtiyacı duyuruları çeşitli şekillerde yapılabilir (Çoban, 2006).

Duyurunun en geniş kitleye ulaşanı ve en etkili olanı internettir. İş ilanlarının yer aldığı internet siteleri, sanal iş ve işgücü bulma organizasyonları, şirketlere özgü iş imkânlarının kendi internet sitelerinde görselleştirilmesi ve iş arayanların kendilerine özgü oluşturdukları boardlar, temel işgören bulma teknikleri olarak karşımıza çıkar (Sabuncuoğlu, 2000).

İnternet; teknolojinin gelişmesi ve internet kullanımının artmasıyla birlikte gazete ilanlarının yerini almaya başlamış, çoğu işletme tarafından tercih edilen bir veri tabanı haline gelmiştir. Fortune dergisinin araştırmasına göre internette 2.500.000 özgeçmiş dolaşmaktadır. İşgören arama, yerleştirme sitelerinin sayısı yaklaşık otuz bindir. Yalnızca işgören bulmak için değil; eğitim, kişisel gelişim, bordrolama ve daha birçok uygulamada internet kullanılmaktadır. Online insan kaynakları uygulamasında en ileri şirketlerden biri donanım devi Compaq'dır. Kurduğu intranet ağıyla işgörenler

şirketteki her türlü gelişmeden haberdar olmakta, örneğin bir pozisyon için işgören arandığında bunun haberi önce internette yayınlanmaktadır. Dünyanın herhangi bir yerindeki Compaq işgöreni Türkiye'deki fırsatı görebilmekte ve başvuru yapabilmektedir. 1999 yılında şirkete alınan işgörenlerin %30'u internet kanalıyla bulunmuştur (Hürrriyet İK Gazetesi "Online İnsan Kaynakları", Mart 2000).

Yine Fortune dergisinin başka bir araştırmasına göre, 2002 yılı itibariyle, şirketlerin internet'ten işe alıma ayırdığı kaynak miktarı 1,7 milyar dolara yaklaşırken, 40.000 internet sitesi bu pazardan bir pay kapabilmek için rekabet etmekte ve her geçen gün bu rekabete yeni bir site katılmaktadır. Türkiye'nin de bu trendi izlediği ve 90'lı yılların sonundan bu yana açılmaya başlayan sitelerin sayısının yirmiyi geçtiği görülmektedir (www.ikademi.com/insan-kaynaklari-bilgi-sistemleri).

Andersen tarafından 2000 ve 2001 yıllarında yapılan insan kaynakları araştırmasına göre, Türk şirketlerinin işe alımda interneti kullanma oranı 2001 yılında, 2000 yılına göre % 134'lük bir artış kaydetmiştir. Bu gelişim göz önünde bulundurularak, bu artışın daha da hızlanacağı öngörülmüştür (Andersen, 2001).

Bir diğer duyuru şekli, isimsiz iş duyurularıdır. Çoğu büyük ve tanınmış kuruluşlar genellikle fazla nitelik gerektirmeyen, işgücü arzının bol olduğu, düşük düzeyli işlere işgören alımı için ara sıra isimsiz duyurulardan yararlanırlar (Kurtuluş, 2006).

Genellikle yönetsel ve teknik alanlardaki mevkiler için özel bir duyuru biçimi de posta veya mektup yoluyla kaynaklara hitap etmektir. Burada muhtemel işgören adaylarına tek tek veya bağlı oldukları okul ya da mesleki kuruluşun yönetimi aracılığı ile işgören arandığı mesajı bir yazı ya da mektupla iletilir (Kepir, 1983).

İşletmeler duyuru yaparken aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Fındıkçı, 2002):

- Kurumun işgören ihtiyacı belirginleştirilmelidir. Bu belirginliği sağlayacak kurum içi araştırmalar yapılmalıdır.
- İnsan kaynağı ihtiyacının olduğu alanlardaki iş analizleri ve görev tanımları yapılmalıdır.
- Belirlenen ihtiyaçlar konusunda yöneticilerin fikir birliği olmalıdır. Örneğin herhangi bir birimdeki şef ihtiyacı konusunda, insan kaynakları bölümü yöneticisi ilgili bölüm ve üst düzey yönetici ile mümkün olduğunca aynı fikirde olmalıdır.

- En uygun duyuru aracı belirlenmelidir. Hedef kitle duyuruya kolayca ulaşabilmelidir.

Çizelge 2.2. Örnek duyuru taslağı (Şimşek ve Öge, 2007)

DUYURU
İşin adı
İşyerinin adı varsa logosu
İşe kabul edilmek için gerekli şartlar(eğitim, deneyim, yaş, askerlik, yabancı dil vs.)
İşin gerektirdiği temel özellikler
Son başvuru tarihi ve nasıl başvurulacağı
Başvuruların değerlendirilmesi
İşyerinin adresi, telefon ve faks numaraları, varsa internet adresi

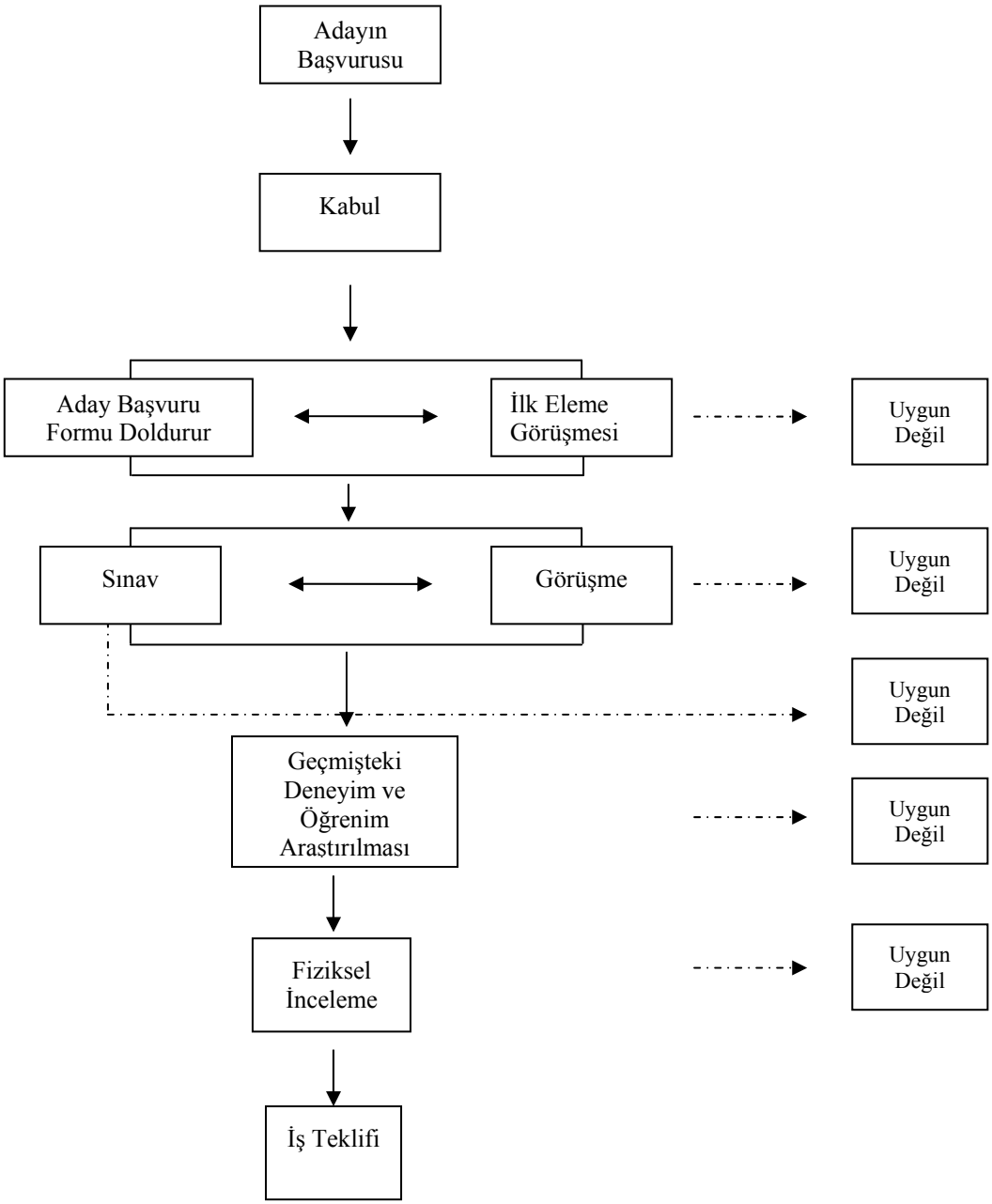
Duyurunun yer alacağı araçlar şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2002):

- Bilgi Bankaları (İnternet, e-posta, şirket bilgi bankaları)
- Görüntülü ve Sesli Medya (Televizyon, radyo)
- Yazılı Medya (Gazete, dergi, bültenler, sektörel yayınlar)
- El Broşürleri
- Duvar Afişleri
- Mevcut İşgörenler

İşgören ihtiyacının duyurusu yapıldıktan sonra insan kaynakları bölümü gelen başvuruları değerlendirmeye ve kabul etmeye başlar.

2.1.1.3. İşgören seçim süreci

Personel seçim sürecinin aşamaları, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Mathis-Jackson (1991); bunun nedenini işletmenin büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuranların sayısı ve dış güçlerin baskısı olarak belirtmiştir. Mathis ve Jackson işgören seçim sürecini Şekil 2.3.'teki gibi özetlemişlerdir:



Şekil 2.3. İşgören seçim süreci (Mathis ve Jackson 1991)

İşgören seçiminde işletmeler, temel olarak aşağıdaki iki yaklaşımdan birini benimsemek durumundadır (Kaynak ve diğ., 2000):

Elemeci Yaklaşım: Seçim sürecinin her bir aşamasında uygun olmayan adayların elenerek bir sonraki aşamada daha az sayıda adayın değerlendirmeye alınmasıdır. Bu yaklaşım daha çok başvuran sayısının fazla olduğu ve her bir aşamada elde edilen bilgilerin, bazı adayların uygun olmadığını açıkça gösterdiği durumlarda benimsenir.

Bütüncül Yaklaşım: Tüm adayların seçim sürecinin her bir aşamasından geçirilerek değerlendirmeye alınmasıdır. Bu yaklaşım adaylar hakkında daha çok aşamada daha çok bilgi toplayarak çok daha isabetli ve doğru kararlar vermek amacıyla tercih edilir. Yaklaşım daha ziyade aday sayısının az, boş olan pozisyonun önemli, seçimin acil olmadığı durumlarda kullanılır.

Seçim sürecinde yapılan ilk elemeler birinci yaklaşım kullanarak yapılır. Bu elemeler genellikle duyurunun yapıldığı ilana uygun olmayan adayların elemelerinin yapılması ile başlamaktadır. Üniversite mezunu olmayan adayların, üniversite mezunu olma zorunluluğu gerektiren işlerde elenmesi örnek olarak verilebilir. Yine yaş sınırı belirlenmiş bir iş başvurusunda uygun olmayan yaş aralığındaki bir adayın elenmesi örnek olarak verilebilir.

İnsan kaynakları seçimi konusunda işletmeler biçimsel ve biçimsel olmayan yaklaşım benimsemektedirler. Biçimsel olmayan yaklaşım, bir karar verici ve uzmanın adaylarla görüşerek onları değerlendirmesi ve seçim kararını vermesinden oluşur. Biçimsel seçim süreci aşağıdaki temel faaliyetleri kapsar (Stoner ve Wankel, 1986):

- Özgeçmiş Tarama ve Eleme Aşaması
- İş Profilinin Çıkartılması
- Başvuruların Kabulü ve Başvuru Formu Doldurtma
- İlk Görüşme(Ön Görüşme)
- Modern Yöntemler
- Mülakat (İşe Alma Görüşmesi)
- Referansların İncelenmesi
- Sağlık Muayenesi
- İşe Alma Kararı (İş Teklifi)

Özgeçmiş tarama ve eleme aşaması:

Özgeçmiş tarama ve elemede temel amaç yapılan başvurular arasından işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklere hangi adayın sahip olduğunu belirlemek ve ilgili adayı işe almaktır (Gatewood ve Filed, 1990). Bu önemli karar verilirken dikkate alınması gereken temel ölçüt ise; iş gereklerinin aday niteliklerine eşit olmasıdır. Seçim yapılırken mutlaka bu eşitliği sağlayacak adayın belirlenerek işe alınması gereklidir. Aksi takdirde tüm seçim faaliyetleri boşa gidebilir (Geylan, 1992).

Özgeçmiş tarama aşaması, işgören seçim sürecinin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada adayın nitelikleriyle iş gereklerinin birbirine uymadığı bir seçimin yapılması durumunda yanlış insan kaynakları seçimi yapılmış olacaktır. Bu durum işletmeye ve işgörene önemli problemler yaratır. Yanlış seçilen işgören işletmeye ek eğitim yükü getirir. Verimde düşme, iş kazalarında artış ile yüksek personel devir oranına neden olur. Söz konusu işgören kısa bir süre sonra da işletmeden ayrılmak zorunda kalarak, işletme için yeni işgören bulma zorunluluğunu ortaya çıkarır; zaman ve maliyet kaybına neden olur. Yanlış işgören seçimi işgöreni de zor duruma düşürür; işgören işletmeye, işe ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamaz; işletme içinde yalnız kalır ve morali bozulabilir; iş tatminsizliği ile iş stresi artar. Kısaca işgören psikolojik, sosyal ve ekonomik açıdan yıkıma uğrar. Bu nedenlerden dolayı işletmelerde işgören seçimi hayati önem taşımaktadır (Geylan, 1992).

İş profilinin çıkartılması

İşgören temin edilecek iş için özgeçmiş havuzu oluşturulduktan sonraki adım iş profilinin çıkarılmasıdır. Adaylarla görüşmeye başlamadan önce iş analizi ve tanımı bilgilerinden faydalanılarak iş profilinin ortaya konması gerekmektedir. Böylece işin gerektirdiği görevler önem sırasına uygun olarak belirlenir ve adaylarla görüşmeye başlamadan önce işin adayda bulunmasını zorunlu tuttuğu bilgi, yetenek ve iş deneyimleri konusunda önemli bilgiler ortaya konur. İşe uygun işgören seçmek için iş profilinin çıkarılması önemlidir. (Sabuncuoğlu, 1997)

Başvuruların kabulü ve başvuru formu doldurtma

Bu aşamada temel amaç, işin gerektirdiği asgari niteliklere sahip olmayan adayların belirlenmesidir. Bu nedenle bu aşamaya ilk eleme aşaması denir. İşe alınmalarına engel durumlarının olmadığına karar verilen adaylara daha ayrıntılı bilgilerin sorgulandığı başvuru formları doldurtulur. Aslında tüm adaylara kurumun imajını düşünerek ve ileride ortaya çıkabilecek işgören ihtiyacını dikkate alarak tüm adaylara bu formu doldurtmak faydalı olacaktır. Formun işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanması önemli bir husustur (Fındıkçı, 2002).

Başvuru Formu Örneği EK – 1'de verilmiştir.

İlk görüşme

İlk görüşme insan kaynakları bölümünden bir yetkili tarafından yapılan ve genellikle 15 dakikayı geçmeyen kısa süreli bir görüşmedir. Bu görüşmede uzman kişi adayların çok belirgin olarak niteleyebileceğimiz özelliklerini gözlemlemeye çalışırken adaylar da iş, işletme ve çalışma koşulları konusunda daha fazla bilgi edinme fırsatı bulurlar. İlk görüşmeye aynı zamanda nezaket görüşmesi adı verilir. Ayrıntılara inilmeden yapılan bu görüşmenin temel amacı, işe uymayan adayları seçmekten ziyade işin gereklerine uymayan adayları elemektir. Ön görüşmede başvuruları reddedilen adaylar ile ilişki hemen kesilmeli fakat sonuç kırıcı olmayacak bir biçimde yazılı veya sözlü olarak kendilerine bildirilmelidir (Özışık, 2002).

Değerlendirme Merkezi ve Psikoteknik Yöntemler

Personel seçim sürecinde kullanılan Değerlendirme Merkezi Yöntemi ve Psikoteknik Uygulamalar, klasik yöntemlere göre daha yeni olmaları ve gerek içerikleri gerekse uygulama yönteminin modern teknolojik gelişimleri içermesi bakımından modern yöntemler olarak sınıflandırılmaktadırlar.

a) Değerlendirme merkezi: Modern seçim yöntemlerinden olan değerlendirme merkezi yöntemi; adayın yetkinliklerini birden fazla kritere dayandırarak ölçmektedir. Bu yöntemde ölçme kriteleri birbirlerini tekrarlamamalı, tamamlayıcı olmalıdır (www.insankaynaklari.com).

Değerlendirme merkezi yöntemi, adayların karar alabileceği ve aktif rol oynayabileceği senaryolar yaratarak gerçek hayatta başlarına benzer bir durum geldiğinde nasıl davranacaklarını gözlemlemeye olanak sağlayan bir yöntemdir (Cook, 1993). Yöntemin amacı, işletme için en uygun adayları belirlemek, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerini tarafsız bir şekilde saptamaktır. Ancak bu yöntemin diğerlerinden en önemli farkı, kullanım amacındaki farklılıktır. Bu yöntem çoğunlukla yönetim düzeyindeki personelin işe alınmasında kullanılmakta ve diğer yöntemleri de kapsamaktadır. Bu yöntemde, adayların her faaliyetteki performansları, onları gözlemleyen uzmanlar tarafından not edilir. Birçok farklı faaliyette yapılan gözlemlerden sonra, değerlendirmeyi yapan kişiler, kendi gözlemlerini diğer değerlendirme yapan kişilerle tartışarak her adayın gelişme potansiyeli ve yeterliği konusunda fikir birliğine varmaya çalışırlar (Öztürk, 1994).

Değerlendirme merkezi uygulamaları ağırlıklı olarak işe alım süreçlerinde doğru kişilerin doğru pozisyonlara yerleştirilmesi amacıyla kullanılmakla birlikte, mevcut çalışanlara yönelik olarak terfi, kariyer planlamada ve özellikle de güçlü ve gelişmesi gereken alanların belirlenmesinde etkin olarak kullanılabilmektedir. Ancak maliyeti yüzünden; alt düzeydeki çalışanlardan çok, yöneticilik performansını ölçmek için kullanılmaktadır. Değerlendirme merkezinde kullanılan yöntemler aşağıda belirtilmiştir (Cook, 1993):

- Lidersiz Grup Tartışması Tekniği
- Bekleyen Sorunlar Tekniği
- Görüşme Tekniği
- İşletme Oyunları Tekniği

b) Psikoteknik yöntemler: Eleman seçimi sürecinde öznel olmayan ve nesnel ölçütlere dayanan aşama, psikoteknik uygulamalardır. Bu uygulamalar, kişiyi değerlendirmede kullanılan önemli bir yöntemdir; belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçme tekniğidir (Karaçal, 2007).

Adayların işe uygun olup olmadığı, işin kendilerinde zorunlu tuttuğu düşünsel ve bedensel niteliklere sahip olmaları ile belirlenir. Testler, adayların bu niteliklere sahip olup olmadığını ortaya çıkardığından; test sayesinde adayların işe ve işletmeye seçilmeleri veya yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri daha kolay olacaktır (Erdoğan, 1980).

Personel seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasının temel amacı bireylerin işe ve işyerine uyumunu sağlamak, işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyisini yaptırmaktır. Bu temel amacın yanısıra, seçim işlemini objektif hale getirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterebilecek personelin bulunmasını sağlamak, psikoteknik yöntemle yapılan personel seçim sisteminin diğer amaçları arasındadır (Erdoğan, 1980).

Testlerin çeşitli kullanım alanı mevcuttur: Bunlardan ilki personel yönetimidir. Testlerin personel yönetiminde kullanım amacı; işgören adayının tutumları, yetenekleri ve kişiliği hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgiler adayın işteki olası başarısını tahmin etmede yardımcı olmaktadır.

Testlerin diğer bir kullanım alanı da görev değişiklikleridir. Örneğin; TCDD işletmesinde psikoteknik kararlar, gerek atamada gerekse görev değişimlerinde kullanılmaktadır (Çırpar, 1990).

Psikoteknik yöntemin işgörenlerin periyodik muayenesinde de kullanımı mevcuttur. Bu sayede işgörenin yeteneklerine uygun işe yönlendirilmesiyle öncelikle meslek hastalıkları ve iş kazaları minimize edilir (Spor, 2001).

Adayların bilgi, beceri ve performanslarını ölçmek, onları işe dönük değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş ve kullanılan çeşitli testler vardır. Bunlardan aşağıda bahsedilmiştir (Erdoğan, 1999)：

- Zekâ testleri: Bireylerin genel zekâ düzeylerini analiz etmek, zekânın çeşitli yönlerini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş testlerdir (Erdoğan, 1999). Zekâ testleri (özellikle bireysel olarak uygulananlar) genellikle işlevsellikte gerileme, öğrenme problemlerinin belirlenmesi gibi kişilik özelliklerini ya da kişilik değişimlerini belirlemek ve kişilik özellikleri üzerinde deneysel bilgi temin etmek için kullanılırlar (Barclay, 1997).

Kişilerin yetenekleri, eğitim düzeyleri ve kişilikleri zekâ düzeyleri ile yakından ilgilidir. Ayrıca işgörenlerin işteki başarısı genel zekâ düzeyine bağlı olduğu gibi, zekânın işlerliğine de bağlıdır. Bu ilişkiler nedeniyle yeni alınacak işgörenlerin belirlenmesinde veya işgörenlerin bir kademeden diğer bir kademeye aktarılmasında bazı zekâ ölçümlerinin yapılması yararlı olmaktadır (Erdoğan, 1999).

- Yetenek testleri: İşin çalışandan ne tür yetenekleri gerektirdiği belirlendikten sonra çalışanların bu yeteneklere sahip olup olmadıkları incelenir. Bireylerin bedensel ve zihinsel yeteneklerini değerlendirmek için hazırlanan bu testlere yetenek testleri

denir. Bu testler, çalışanların neyi yapabilecekleri veya belirli bir eğitimden sonra neleri yapabilecekleri, ne duruma geleceklerini analiz etmeye yarar (Erdoğan, 1980).

Yetenek testleri, belirli bir görev için yeteneği ya da beceri tipini ölçer (Gregory, 2004). Kişilerin mekanik veya matematiksel kavrama yeteneklerinden, parmaklarını kullanma yeteneğine, çizilmiş bir makine parçasını algılama yeteneğinden, olaylar arası ilişki bulma yeteneğine kadar çeşitlendirilebilecek tüm yetenekleri değerlendirmeye yarayan zihinsel ve bedensel yetenek testleri vardır. Bu yetenek testleri kişilerin gerektiğinde belirli bir zamandaki durumlarını değerlerken; gerektiğinde bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını da değerlendirme olanağı vermektedir (Erdoğan, 1980).

Yetenek testleri davranışsaldır. Bu testlerin uygulanması sırasında yorgunluk ve heyecansal faktörler test başarısına etki etmektedir. Bu nedenle testin adaya açıklanması ve uygulayıcının adayı sürece hazırlaması gerekmektedir (Çırpar, 1990).

Türkiye'de kullanılan yetenek ve beceri testleri; özel yetenek testleri, eğitim testleri, psikomotor ve klinik testler ve mesleki testler olmak üzere dörde ayrılmaktadır (www.insankaynaklari.com).

- Kişilik testleri: Bireyin bir işteki başarısı önemli ölçüde kişiliğine de bağlıdır. İş, özellikle orta ve üst kademelerde yer alan türdense, işgörenin kişiliği daha fazla önem kazanacaktır. Bu nedenle personel seçimi sırasında işin özelliği, kişinin özelliği ile karşılaştırılırken kişilik yönünden de adayların değerlenmesi yararlı olmaktadır (Erdoğan, 1980).

Bu testler en son geliştirilen ve geliştirilmeye devam edilen testlerdir. Bu testlerde olumlu sonuç alınabilmesi, adayın sorulara dürüst cevap vermesine bağlıdır. Adaylar genellikle soruların ne amaçla sorulduğunu hissettikleri için cevaplarken her zaman samimi davranmamaktadırlar. Bu sakıncayı ortadan kaldırmak için de projektif kişilik testleri geliştirilmiştir. Bu tür testlerde aday farkında olmadan cevapları ile kişiliğini yansıtır (Yalçın, 1994). En yaygın olarak kullanılan Rorchach Mürekkep Lekesi tekniğidir. Bir kağıda mürekkep damlatılıp ikiye katlanması ve ortaya çıkan lekeyi bireyin yorumlaması şeklinde uygulanan mürekkep testinde, bireyin kişilik analizi yapılmaya çalışılır (Aldemir ve diğ., 2004).

Kişilik testleri; dört kategoriye ayrılmaktadır. Görüşme ve dereceleme ölçekleri, ilgi testleri, anketler ve projektif testlerdir. OPQ kişilik envanteri, Cattell 16PF Şahsiyet Envanteri, Myers-Briggs testi en çok kullanılan testlerdir (Morgan, 2004).

- İlgi testleri: İlgi testleri, bireylerin belirli aktiviteler veya konulara dair tercihlerini ölçer; böylece mesleki seçimin belirlenmesine yardımcı olur (Gregory, 2004). Bu testlerdeki temel varsayım, bir meslekte başarılı olan kişilerin o mesleğe olan ilgilerinin yüksek olduğudur (Şencan, 2005).

İlgi testleri, bireylerin ilgileri ile ilişkili alanları belirler ve onların özel ilgilerini ve hangi yönlere daha fazla bağlı olduklarını ortaya çıkarırlar. Çünkü çalışma hayatında bireylerin ilgileri, çalıştıkları işlerde başarı durumlarını etkileyebilmektedir. Yaygın olan görüş; işine ya da görevine ilgi duyan bir kişinin, ilgi duymayan birine oranla işini ya da görevini daha iyi yapacağı yönündedir (Paksoy, 1990).

- Bilgi testleri: Herhangi bir işin yerine getirilmesinde bedensel, zihinsel ve kişilik özelliklerinin yanında, bazı bilgiler de gereklidir. Bilgi testleri; işle ilgili genel ve özel bilginin türüne göre, hazırlanan testlerdir (Paksoy, 1990). Bu testler, bireyin yapacağı iş ile ilgili kurumsal ve uygulamalı bilgi düzeyini belirlemeye yöneliktir (Aldemir ve diğ., 2004).

İki bölümden oluşan bilgi testlerinin birinci bölümde, işle ilgili teknik bilgi yazılı veya sözlü olarak ölçülürken ikinci bölümde, iş örneklendirilmiş şekliyle ölçülmektedir. İş örnek testi olarak adlandırılan ikinci bölüm, işin başarılı olarak yapılmasında belirleyici olan davranışları örnekleyen bir testtir (Öztürk, 1994).

- Yorgunluk ve monotonluk testleri: Bu test sonuçları, iyi ya da kötü şeklindeki yargılardan çok bireyin işe uygunluk düzeyini belirler. Örneğin bilgisayar başında proje üretecek bir çalışanın, teknik yönünün ağır basması gereklidir. Bu bireyin dışa dönük bir kişilik yapısına sahip olması gereksizdir. Oysaki bir öğretmenin ağırlıklı olarak dışa dönük ve rahat iletişim kurabilen bir yapıya sahip olması beklenir (Erdoğan, 1991).

Mülakat (İşe Alma Görüşmesi)

Görüşme, gündelik hayatta sıklıkla kullandığımız bir sözcüktür. Türk Dil Kurumunun Türkçe Sözlüğü'nde görüşme sözcüğü işe alınacak işgörenler arasında seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma biçiminde tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük).

Görüşmede iki taraf vardır: Görüşmeci(ler) ve görüşülen aday(lar). Bir görüşmede, duruma göre, taraflar tek kişi veya birden fazla kişiden oluşabilir. Görüşmeci (mülakatçı) olarak; insan kaynakları yönetici ve uzmanları, işe alınacak

birimin yöneticisi, diğer yöneticiler, olası iş arkadaşları, danışmanlar ve uzmanlar ile bu konuda ilgili ve deneyimli diğer kişilerden yararlanılması mümkündür (Karaçal, 2007).

İşe alma görüşmesi belirli bir iş için başvuran adayların gerekli eğitime ve deneyime sahip olup olmadıklarının anlaşılması amacı ile gerçekleştirilir. Görüşmede adayın kişiliği, iş ile ilgili özellikleri ve zihinsel gücü yanında fiziksel özelliklerinin de örgüte uyum sağlayıp sağlayamayacağı değerlendirilir. Bu nedenle işe alma görüşmesi örgüt-birey uyumunun sağlanıp sağlanamayacağının anlaşılabilmesi için çok önemli bir basamak olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her görüşmenin hemen bitiminde, adaylarla ilgili gerekli notlar alınmalı ve değerlendirme formları doldurulmalıdır. Özellikle çok sayıda adayın bulunduğu durumlarda, değerlendirmelerin gecikmesi, unutma ve karışıklıklara yol açabilmektedir. Görüşmeler, yapılandırılma derecelerine göre temel olarak ikiye ayrılmaktadır (Solmuş, 2006):

Yapılandırılmamış görüşmeler: Daha çok sohbet havasında ve her adaya farklı sorular sorularak gerçekleştirilmektedir. Bu tür görüşmelerde, görüşmeci, görüşme kapsamını oluşturmada özgürdür.

Yapılandırılmış görüşmeler: Bütün adaylara aynı sorular, aynı sırayla sorularak, tüm sorular aynı puanlama yöntemiyle değerlendirilerek gerçekleştirilmektedir. Böylece adayların karşılaştırılması daha güvenilir bir biçimde sağlanmaktadır.

Referansların incelenmesi

İşgören seçim sürecinin diğer bir aşaması referansların kontrolüdür. İşe alım testleri ve görüşme sürecinden geçen adayların referanslarının doğru olup olmadığının araştırılması gerekir. İşletmeler adaylardan aldıkları bilgilerin teyidi için adayın daha önce çalıştığı işyerlerinden, son mezun oldukları okul yönetiminden veya adayları herhangi bir şekilde tanıyan şahıslardan onun karakteri, çalışma durumu, öğrenim dönemlerindeki öğrencilik durumları konusunda topladıkları bilgileri, adayların verdikleri bilgiler ile karşılaştırırlar (Bingöl, 1997).

Adayların iş başvuru formunda belirttiği referanslar ile yüzyüze görüşmek, sabıka kayıtlarını istemek, güvenlik soruşturması yapmak, aile yaşantısını daha yakından tanımak amacıyla araştırmak uygun olur. Bu araştırmalar neticesinde engel durumları olduğu belirlenen adaylar elenmeli ve işe alınmamalıdır. Referans bilgilerinin subjektif olması nedeniyle bu aşamada elde edilen bilgilere aşırı güvenilmemelidir. Bu

durumda seçim kararını, diğer aşamalardan da elde edilen bilgileri bir bütün olarak dikkate alıp vermek uygun olur (Kaynak ve diğ., 2000).

Sağlık muayenesi

Sağlık muayenesi adayların fiziksel ve ruhsal açıdan sağlık durumlarının değerlendirilmesi amacıyla yapılır. Sağlık muayenesi masraflı olması nedeniyle seçim sürecinin son aşamalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir işletme kendi sağlık ekibine ve laboratuar olanaklarına sahipse, muayeneler hemen yapılabilir. Örgüt bu olanaklara sahip değilse, masrafını karşılamak koşuluyla çevrede bulunan sağlık kuruluşlarında adayların muayenelerini gerçekleştirebilir (Sherman ve diğ., 1996).

Bu işlem aday hakkında daha fazla bilgi sağlayabileceği gibi diğer çalışanları hastalıklardan ve işletmeyi ilerde doğabilecek haksız tazminat taleplerinden kurtarır. Ayrıca sağlık raporuna sahip olmak, adayın işe girdikten sonra karşılaşacağı olumsuz bir durumda adayın sağlığının ya da fiziksel durumunun çalışma sırasında bozulduğunu kanıtlayan bir belge niteliği taşıyacağından adayın çıkarlarını koruyacaktır (Öztürk, 1994).

İşe alma kararı

Eleman seçimi sürecinde yukarıda açıklanan çalışmalarda adaylar hakkında çok çeşitli bilgiler edinilmektedir. Bu aşamada yapılması gereken, ulaşılan sonuçlar arasında tercih yapmaktır. Doğal olarak bu tercih bir değerlendirme sürecidir. İşe alınmasına karar verilen aday / adaylar tespit edildikten sonra kendisine iş teklifinde bulunmak amacıyla tekrar görüşmeye davet edilir ve bu görüşmede kendisine işin ön koşulları, çalışma koşulları, ücret-maaş, yan ödemeler ile diğer olanaklar, işe başlangıç tarihi ve söz konusu bu teklifin değerlendirilerek kabulü için son bir tarih bildirilir. İşletmeler iş tekliflerini sözlü yapabilecekleri gibi, bunu yazılı olarak da gerçekleştirebilirler (Özışık, 2002).

Seçim sürecinin sonunda aday ya işe alınır ya da reddedilir. Her iki durumda da son karar genellikle, seçme süreci boyunca verilmiş kararların, edinilen izlenimlerin birikmesinin sonucudur. Son kararı veren kişi ya da komite, o ana kadar ortaya çıkan bütün olguları ve görüşleri bir araya getirmelidir (Palmer, 1993).

İşe kabul edilmeyen adayların mutlaka yazı ile bilgilendirilmeleri ve nedenlerinin açıklanması önemlidir. Adaya başvurusu için teşekkür edilmeli, en uygun adayın işe seçildiği nazik bir dil ile ifade edilmeli ve ileride uygun bir pozisyonun doğması halinde işe alımın düşünüleceği bildirilmelidir (Özışık, 2002).

2.1.2. İşe yerleştirme

Adayın işe alınması ile ilgili karar kesinleştikten sonra seçilen aday veya adaylar işlerine yerleştirilirler. İşe alınan kişi kendisine bildirilen günde ve saatte işe başlamak için işletmeye gelir. Yeni işgörene, işletmenin tarihçesi, gelişimi, çalışma alanı, ürettiği mal veya hizmet, işgören politikaları, iş koşulları, kurallar, sosyal faaliyetler konularında genel bilgilerin yanısıra, görevi ve çalışacağı bölüme ilişkin ayrıntılı açıklamalar yapılmalı; kişi sorumlu olacağı iş arkadaşları ve yöneticisiyle tanıştırılmalıdır. İşletmeye, iş arkadaşlarına ve işine yabancı olan kişiden ilk günlerde normal verim beklenmemeli, kendisi bu konuda zorlanmamalıdır. Gerektiğinde, kendisine ilk günlerde yardımcı olunmalı, yaptığı hatalar hoşgörü ile karşılanmalıdır (Kurtuluş, 2006).

Yerleştirmeyi takip eden zaman dilimi içerisinde yeni çalışanların işe uyum durumları, performansları yakından incelenmeli, bu konularda ilgilenilmeli ve isteklerine duyarlı olunmalıdır. Aslında yeni işgörenlerin bir işe alıştırma (oryantasyon) programından sonra işe başlatılmaları en uygun yaklaşım olacaktır (Kaynak ve diğ., 2000).

2.1.3. İşe alıştırma (Oryantasyon)

Yeni işgören işletmeye ve yapacağı işe yabancı olduğundan ilk günlerinde önemli sorunlarla karşılaşabilir. Bu sorunları en aza indirmek, kişinin işgören olarak yapacağı göreve ve işletmeye uyumunu sağlamak amacıyla yapılan çabalara "işe alıştırma" denir (Dubrin, 1994).

İşe alıştırmanın asıl amacı, işe yeni başlayan işgörenin kazanılmasıdır. İlk günlerde işletme hakkında edinilen bilgiler ve izlenimler, kişinin işine ve işletmeye karşı olan tavrını ve düşüncesini belirlemede oldukça önemlidir. Bu nedenle işe alıştırma, aynı zamanda eğitim ve geliştirme işlevinin bir parçası olarak görülmelidir (Alpagun ve diğ., 1997).

Oryantasyon programının etkililiği yeni elemanın işe başlamasından birkaç hafta sonra, işe alışıp alışmadığının kontrol edilmesiyle anlaşılır. Eğer durum tatminkâr değilse, sorunun ne olduğunu anlayıp çözmek için harekete geçmek gerekir. Bu anda elemanın kendisiyle ilgilenildiğini görmesi bile, durumun düzelmesi yönünde önemli bir etki yapar. Bazı organizasyonlar, nispeten yeni elemanlar ve hatta bütün çalışanlar için periyodik alıştırma programları düzenlemektedirler. (Karaçal, 2007). Alıştırma programının süresini işletmenin büyüklüğü ve karmaşıklığı, beklenen faydalar ile hedeflerin niteliği, programa verilen önem ile programın kapsamı belirlemektedir (Tınaz, 2000).

2.1.4. İşe alım süreci literatür çalışması

Pickle ve Abrahamson (1980), yaptıkları çalışmada personel seçimi için yapılan harcamaların o kişiye ödenen bir yıllık ücret tutarından çok düşük olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu sonuçtan yola çıkarak personel seçimi harcamalarından kaçınılmamasını, uygun personelin seçilebilmesi için gerekli tüm seçme yöntemlerinin uygulanması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Arvey ve Campion'a (1982), göre personel seçim sürecinin mülakat aşamasında mülakatı yapan kişinin ne kadar etkili ve yaptığı işin geçerli olduğu o kişinin aldığı eğitim ile ilgilidir. Çünkü mülakatı yapan kişinin kişisel kararlarını ve örgütün özelliklerini göz önünde bulundurarak doğru insanı seçmesi her zaman kolay olmayabilir.

Robertson ve Kandola (1982), işe eleman seçme sürecinde, adaylara uygulanan testlerin de önemli olduğunu savunmuşlardır. Bu testlerden birinin İş-Örneklem (Work Sample) testlerinin olduğunu vurgulamışlardır. Onlara göre iş örneklem testlerinde; adaylara, işte uygulamaları gereken görevleri kapsayan sorular sorulmakta ve bir önceki iş performansından örnekler vermesi istenmektedir.

Hunter (1991), çalışmasında personel seçim yöntemlerinin gerekliliğine dikkat çekmiştir. Profesyonelce yapılan bir görüşmeyle işe alımda ve rastgele işe alma arasında performans ve verim açısından çok büyük farklar olduğu sonucuna varmıştır. Yalnızca genel yetenek ölçüldüğünde bile verimin % 41 arttığını gözlemlemiş; bunun da çalışan ücretlerinde % 41 tasarruf olduğunu anlamına geldiğini savunmuştur.

Edwards (1992), Westinghouse Electric Corporation ve American Express firmalarında işçi seçimi, yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme

için uzman sistem uygulamalarını geliştirmiştir. Uzman sistemler özellikle işçi seçimi ve yerleştirmede başarılı bir şekilde uygulanabilmiştir.

Öztürk (1994), personel seçimi yöntemlerini incelediği çalışmasında, bireyin işini başarılı olarak yapabilmesi için bireyde aranacak eğitim, deneyim, zihinsel ve fiziksel özelliklerin asgari düzeylerinin belirlenmesi gerektiğini, kişinin işe alınırken sahip olduğu durumun yanı sıra gelecekteki durumunu da belirleyebilme imkânı veren psikoteknik seçim yönteminin de kullanılması gerektiğini savunmuştur.

Kepir'e (1996) göre işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri, bir ölçüde seçmiş oldukları personelin sahip olduğu psikolojik özellikler ile ilgilidir. Personel seçimi sürecinin sağlıklı bir biçimde başlatılabilmesi için neyin ve kimin arandığı kararının verilmesi gerekmektedir. Kepir, ilk aşamada gerekli olan verileri iki temel grupta toplamıştır: Bunlardan ilki, işin özelliklerinin saptanmasıdır. İkincisi, bu özelliklere en uygun olabilecek adayın niteliklerinin belirlenmesidir.

Talay'a (1997) göre genel yetenek, zihinsel yeti ve kişilik testleri, herhangi bir işin gerektirdiği yeteneklere, yeterli düzeyde zihinsel kapasiteye ve uygun kişilik özelliklerine sahip bireylerin seçiminde, objektif ve bilimsel belirleme olanağı sağlar. Eleman seçiminde bireylerin, kişilik özelliklerinin, genel olarak yetenek ve becerilerinin belirlenmesi, bu kişilerin iş ortamındaki verimi ve bunun iş yerinin genel verim düzeyini nasıl etkileyeceği konusunda ipucu vermektedir.

Barclay (1997), personel seçim yöntemlerini geleneksel ve modern seçme yöntemleri olarak iki gruba ayırmıştır. Geleneksel personel seçme yöntemleri olarak; mülakatlar ve referanslar belirtilirken, iş örneklem testleri (work sample tests), psikometrik testler, değerlendirme merkezleri (assesment centers) ve biyografik verilere dayalı yöntemler ise modern seçim teknikleri olarak ele alınmaktadır.

İshakoglu (1998), personel seçiminin ve sosyalleşmenin örgüt-birey uyumunu sağlanmasındaki önemine değindiği çalışmasında, örgüt-birey uyumu kavramını, bu kavramı etkileyen ve bu kavramdan etkilenen öğeleri teorik olarak incelemiştir. Personel seçimi ve örgütsel sosyalleşmenin örgüt-birey uyumunun örgütlerde sağlanması açısından çok önemli iki süreç olduğunu, örgütlerin ise eleman seçerken örgütün kültürüne uyum sağlayacak bireyleri istihdam etmeyi ve çalışanlarını örgüt kültürüne uyum sağlayabilmeleri için sosyalleştirmeyi amaçlamaları gerektiğini vurgulamıştır.

Ramsay ve Scholarios (1999), işe alımda psikometrik yaklaşımı; psikolojide bireylerin kişilik özelliklerinin, zekâ ve yeteneklerinin çeşitli testlerle belirlendiği ve

istatistiksel olarak analizi üzerinde duran bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Onlar; birçok işte yüksek veya düşük performansın; durağan ve gözlemlenebilir davranışların incelenmesiyle değerlendirilebileceğini düşünmektedirler. İnsanların kapasite olarak birbirinden farklı olmalarının çalışma performanslarının farklılaşmasına da yol açabileceğini düşünmektedirler.

Lin ve Kleiner (1999), çalışmalarında Değerlendirme Merkezlerinin (Assesment Centers) önemli bir seçme yöntemi olduğunu belirtmiştir. Bu yöntemde adayın yetkinlikleri birden fazla yönteme bağlı kalarak ölçülmektedir. Amaç, adayın güçlü ve gelişime açık yönlerini tarafsız bir şekilde saptamaktır. Bu merkezde ölçüm kriterleri sonucu elde edilen veriler örgüt için seçme, eğitim ve planlama çalışmalarında kullanılabilmektedir.

Vidin (1999), işe yerleştirme sürecinde sadece başvuruların ön değerlendirilmesi aşamasını ele alarak bir uzman sistem geliştirmiştir. Sistem, tümüyle bir uzmanın yerini almak yerine sadece bu alanda çalışan uzmanlara başvurulardan elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi süreçlerinde destek olmak amacıyla geliştirilmiştir. Sistemde, uzmanların daha hızlı ve daha doğru karar almaları ve alınan kararların geriye yönelik sorgulanabilmesi amaçlanmaktadır. Geliştirilen uzman sistem, kullanıcının sorulan sorulara verdiği yanıtlara bağlı olarak belli sonuçlara ulaşmaktadır. Bu aşamada, sistemdeki sorular da genellikle başvurulardan edinilen yazılı bilgilerle cevaplandığından sistem oldukça nesnel bir yapıya sahiptir. Geliştirilen sistemle, insan uzmanlar % 80 oranında aynı kararı vermiştir.

Sabuncuoğlu'na (2000) göre; işgörenin bulunması ve sonucunda seçilerek işe alınması ve işe yerleştirilmesi, örgütün işe alma politika ve planlarına göre gerçekleştirilir. İşe alınması planlanan işgörenlerin nitelik ve niceliğinin önceden saptanması gerekir. Bunun için öncelikle iki önemli hazırlık çalışmasının yapılması gerekir: Hangi işlere işgören alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bunu gerçekleştirmek için de iş analizi ve tanımlarından elde edilen verilerden yararlanarak boşalan işlere alınacak işgörenlerde aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanması gerekir.

Telman ve Türetgen (2002), işe alımda önemli bir yeri olan psikolojik testlerin gruplandırılması ilgili araştırma yapmışlardır. Örgütlerde kullanılanlar açısından bakıldığında nitelik olarak en faydalı gruplamanın 1970 yılında Cronbach tarafından yapılan gruplama şekli olduğunu ifade etmişlerdir. Cronbach, testleri "maksimum performans" ve "tipik performans" testleri olmak üzere iki başlık altında incelemiştir.

Maksimum performans testlerine yetenek ve başarı testleri girerken, tipik performans testlerine kişilik ve ilgi testleri girmektedir.

Cascio'ya (2002) göre fiziksel ve psikolojik farklılıklar, farklı pozisyonları dolduracak insanların seçimine ihtiyaç doğurmuştur. Mesleklerin daha karmaşık hale gelmesi, bireysel farklılıklar nedeniyle verim farklılıklarının daha belirgin hale gelmesine yol açmıştır. Dolayısıyla bireysel farklılıkların iyi irdelenmesi ve uygun pozisyona yönlendirilebilmesi için seçme sürecinin iyi işletilmesi gerekmektedir.

Boyraz (2002), psikoteknik yöntemin personel seçim sürecinde kullanılması ile ilgili çalışmasını askeri organizasyonlara uygulamıştır. Çalışma, iş profillerinin incelenerek tespit edilmesini, meslek için gerekli temel zihinsel yetenekleri ve kişilik özelliklerinin ölçümünü kapsamaktadır. Araştırma sonucunda, personel seçim sürecinde bilgi sınavları ile birlikte, iş için gerekli zihinsel yetenekleri ölçen psikoteknik testler ve yardımcı bir değerlendirme aracı olarak da kişilik envanterleri kullanmanın faydalı olacağı tespit edilmiştir.

Aygündüz (2003), personel temin ve seçim sürecinde kişisel ve örgütsel değerlerin uyumunun sağlanması konusundaki araştırmasını Kara Kuvvetleri Komutanlığında (KKK) çalışan subaylar üzerinde uygulamıştır. Kişisel değerler ile örgütsel değerlerin uyumlaştırılması bakış açısıyla ele alınan çalışmada, personel seçiminin daha kapsamlı hale getirilerek seçilecek aday hakkında maksimum bilgi sahibi olunması ve müteakiben örgütte kalıcılığını arttıracak tarzda tedbirlerin alınmasının faydalı olacağı savunulmuştur. Ayrıca örgütün tercih edeceği ve örgüte uyumu kolaylaştıracak kişilik özelliklerinin, personel seçim aşamasında ortaya çıkması için, seçim faaliyetinin psikoteknik testlerle desteklenmesinin faydalı olacağı belirtilmiştir. Adayların beklentilerini, gerçekçi olmayan bir seviyeye taşımasını önlemek amacı ile seçim aşamalarına "gerçekçi iş ön incelemesi" aşamasının ilave edilmesinin veya mülakat aşamasının bir bölümünün adayları bilgilendirmeye yönelik olarak düzenlenmesinin faydalı olacağını ileri sürmüştür.

Çetinkaya (2003), "Kara Kuvvetleri Personel Seçimi İçin Bir Uzman Sistem Tasarımı" başlıklı çalışmasında personel seçimine yönelik bir uzman sistem modeli geliştirmiştir. Modelin temelinde, ideal personel adaylarının değerlendirilmesinde kullanılacak testlerin belirlendiği bir kural ayarlayıcısı, kural ayarlayıcısı tarafından testi oluşturan soruların sorulması ve cevabının alınması, personel tarafından verilen cevabın doğru veya yanlışlığına göre yeni sorunun sorulması, her soru soruluşta personelin vermiş olduğu cevaplara göre test notunu puanlandırması ve bu işlemlerin sonunda elde

edilen bilgiler ile personelin tercihlerine göre atamasının yapılmasını içeren çıkarım mekanizması bulunmaktadır.

Hennessey ve Bernardin'e (2003) göre son yıllarda, seçme yöntemlerine yönelik farklı bir yaklaşım olarak biyografik veriler de dikkate alınmaktadır. Bireyin fiziksel özelliklerinin yanı sıra, farklı özellikleri de dikkate alınmaktadır. Adayın evli olup olmadığı, hafta sonu çalışma durumu gibi özellikler de seçim kriterleri arasında devreye girebilmektedir. Bu türden özellikler ise ileriki zamanlarda performans ölçümünün bir kriteri olarak dikkate alınmaktadır.

Wilk ve Capelli (2003)**,** personel seçiminde eğitimin, mülakatı yapan kişi üzerindeki etkisini incelemiştir. Onlara göre, eğitim; eleman seçme yöntemleri ve mülakatı yapanların tutum ve davranışları ile pozitif ilişki içerisindedir. Yine aynı çalışmada farklı sektörlere, farklı becerilerde ve karakterlerde eleman seçilmesi aşamasında seçim kriterlerinin farklılaşabileceği üzerinde durmuşlardır. Örneğin, bir adayı yurtdışında bir pozisyona görevlendirmek için dikkate alınacak seçim kriteri adayın sosyal ve kültürel yapısının ne olduğunun belirlenmesi çalışmasıdır.

Erdil ve diğ., (2004) çalışmalarında insan kaynakları yönetimi ve performans kavramları arasındaki ilişkiyi araştırmışlar, işletmelerin İKY uygulamalarının örgüt performansına olan etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel performansa etki eden faktörler dikkate alındığında, iş zenginleştirme, personel seçim süreci, performans değerlendirme süreci gibi İKY uygulamalarının bu sürece olumlu etkiler yaptığı görülmüştür.

Yeloğlu (2004), çalışmasında; örgütlerin işe eleman seçme yöntemlerinde örgütsel farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmasında, işe eleman seçme sürecindeki farklılıkları tespit etmeye ve "örgütler işe eleman seçme sürecinde hangi yöntemlerle birbirlerinden ayrılmaktadırlar?" sorusuna cevap aramaya çalışmıştır. Örgütlerin, literatür tarafından "geleneksel" ve "modern" şeklinde yöntemleri hem ayrı ayrı hem de bir arada kullandıklarını gözlemlemiştir. Geleneksel olarak mülakat yöntemi, modern olarak psikometrik testlerin baskın bir şekilde kullanılmasının örgütleri birbirlerinden ayıran temel özelliklerden biri olduğunu gözlemlemiştir. Çalışmasında 2003 yılı sonu ve 2004 yılı başını kapsayan bir alan araştırması yapılmıştır. Bu araştırmaya Ankara, İstanbul ve İzmir'den farklı sektörlerde bulunan dokuz şirket katılmıştır. İncelediği firmalarda işe alım sürecinde yapılan hataları gözlemlemiş ve bunlara ilişkin 4 öneri getirmiştir:

Yaptığı çalışmada tespit ettiği zayıf noktaları öneriler halinde sunmuştur:

Öneri 1: Aday başvuru formları, periyodik olarak örgüt tarafından ele alınmalı ve güncelleştirilmesi sağlanmalıdır. Örgüte bilgi olarak fayda sağlamayan bilgiler çıkarılmalı, adaya ait diğer bilgileri almaya soru tipleri güncellenmelidir.

Öneri 2: Adaylara ait demografik bilgiler işe eleman seçme sürecinde, ayırımcılığa neden olabileceğinden, baskın bir etken olmamalıdır.

Öneri 3: Örgütler, eleman seçme yöntemlerinin geçerlilik ve güvenilirlik seviyelerinin yüksek olmasını istiyorlarsa, uzman kişi ve kuruluşlardan mutlaka yardım almalıdır.

Öneri 4: Örgütler, grup destek sistemleri ve bunun gibi yeni yöntemleri sürekli arayış içerisinde olmalıdırlar. Bu sayede kendilerini diğer örgütlerden daha hızlı bir şekilde farklılaştırabilir ve daha kalifiyeli elemanı seçme yönünden avantaj sağlayabilirler.

Gözen ve Kaya (2005), Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı çalışmalarında, personel seçimi faaliyetlerinin bilgisayar ortamında yürütülmesini amaçlayan ve insan kaynakları yöneticilerine seçimde karar destek sağlayacak bir uzman sistem sunmuşlardır. Önerilen uzman sistemde kişinin eğitim bilgileri, iş tecrübesi ve kişisel bilgileri ön plana çıkarılmıştır. Personel seçimi için geliştirilen "Expert-Personel" yardımı ile adaylar tüm özellikleri için eş zamanlı değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu yaklaşımda, kişinin eğitim bilgileri, meslek bilgileri, kişilik özellikleri eş zamanlı olarak ve işin niteliğine göre dikkate alındığı için ve sisteme dışarıdan herhangi bir müdahale olmamakta ve en uygun aday seçilebilmektedir.

Kurtuluş (2006) çalışmasında, personel seçim sürecinde yetenek ve kişilik testlerinin işe alım sürecindeki önemine ilişkin araştırma yapmıştır. Araştırmasında uygun kişinin uygun işlerde çalışmasının iş performansını arttırıcı etkisinden yola çıkarak genel yetenek ve kişilik testlerinin işe alım süreçlerinde ve işgörenin başarısını öngörmedeki rolünü incelemiştir. Araştırmada yetenek ve kişilik testleri ile işe alınan deneyimsiz satış temsilcileriyle, 3-4 yıllık deneyime sahip ve sadece görüşme yöntemiyle işe alınan adayların sekiz aylık satış verileri karşılaştırılmış ve performans değerlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışma sonucunda işletmeler için büyük önem taşıyan işe alma sürecinde tüm aşamalara dikkat edilip yetenek ve kişilik testlerinin de içinde yer aldığı yapılandırılmış bir süreç uygulandığında bir işgörende bulunan ve başarıda önemli bir rol oynayan tecrübenin de etkisiyle başarının büyük ölçüde yakalanabileceği kanısına varılmıştır.

Wright ve Boswell (2006) ise meta analizi kullanarak eleman seçme yöntemlerinin toplam iş performansı üzerindeki geçerliliğini incelemişlerdir. Çalışmalarında değerlendirme merkezlerinin performansı tahmin etmede, seçme yöntemleriyle yüksek derecede ilişkili olduğunu saptamışlardır.

Kücü'ye (2007) göre doğru işe doğru adayın seçilmesi, işletme gereksinimlerinin doğru bir biçimde belirlenmesine ve alternatifler arasından en uygun adayın seçilmesine yardımcı olacak bir sistemin kurulmasına bağlıdır. Kücü çalışmasında, bir işletmenin personel seçim sürecini incelemiş ve promethee sıralama yöntemi ile alternatif bir seçme yöntemi geliştirmiştir. Bu yöntemde, kriterler ile alternatif işgörenler tespit edilmiş ve alternatif adayların öncelik sıraları promethee yöntemi ile hesaplanarak belirlenmiştir. Bu yeni yöntem ile gerekli kriterleri sağlayan alternatif adaylar arasından en uygun işgörenin belirlenmesi sağlanmış ve işletmelerde doğru işgörenin seçilememesinden kaynaklanan maliyetler ve seçim sürecindeki subjektif değerlendirmeler en aza indirilmeye çalışılmıştır.

Yelboğa (2008), örgütlerde personel seçimi ve psikolojik testlerle ilgili yaptığı çalışmasında personel seçim sürecinde kullanılan psikolojik testlerin, personel seçimindeki önemini incelemektedir. Seçim sürecinin başarıyla yürütülmesi, en uygun adayın işe alınması ve kişi-iş uyumunun gerçekleştirilmesinin işletmenin temel hedeflerinden birisi olduğunu ileri sürmektedir. Yelboğa bu çalışmasıyla psikolojik testlerin yer aldığı seçme sürecinde başvuru, ön eleme, psikometrik yaklaşım (psikolojik testlerin uygulanması), görüşme (mülakat) ve son eleme basamaklarının birlikte düşünülmesinin sağlıklı bir seçme yapılması bakımından faydalı olacağını savunmuştur.

İşletmeler işe uygun elemanı seçim ve yerleştirme işlemini tamamladıktan sonra işgörenin çalıştığı birimdeki performansına bakılır. Aslında adayın işe gerçekten uygunluğu devam ettiği görev süresince yapılan performans değerlendirmesi sonucunda kesinleşecektir. Bir sonraki bölümümüzde işletmelerde performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirmenin amaçları, önemi, işletmeye kattıkları, işletmedeki kullanım alanları, performans değerlendirmede kullanılan yöntemler ve performans değerlendirmede yapılan hatalardan bahsedilecek; literatürde performans değerlendirme ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenecektir. İşletme için en uygun performans yönetim sisteminin kurulması; kurulan sistem ile seçilen işgörenin verimliliğinin nasıl ölçülebileceği, işgörenin yerleştirilen işe uygun olup olmadığına karar vermek için yapılan faaliyetler anlatılacaktır.

2.2. Performans Kavramı ve Performans Değerlendirme Sistemi

Bu bölümde performans ve performans değerlendirme (PD) nedir, işletmelerde PD neden gereklidir, PD'nin işletmeye sağladığı yararlar nelerdir, PD sistemine ve bu sistemin işleme sürecine, işletmelerce kullanılan PD yöntemlerine ve PD'de yapılan hatalar ile ilgili açıklamalara yer verilecektir:

2.2.1. Performans ve performans değerlendirmenin kavramsal çerçevesi

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 1998).

Gerçek bir performans kavramı; doğru zamanda, doğru yerde, doğru ortamdaki doğru işe, gereken çabayı gösteren doğru kişinin çalışmasını ifade eder. Bunun yanında, performansı bireysel ya da kollektif olarak da ele alabilmek mümkündür. Bir kadroyu oluşturan üyelerin, bireysel performans düzeyleri dikkate alınabileceği gibi, kadronun tümünün kollektif performans düzeyi yani bütünsel açıdan başarı düzeyi de alınabilir (Seymen, 1995).

Performans değerlendirme (PD) ise kişinin işteki başarı derecesi hakkında yargıya varma işlemi şeklinde tanımlanabilir (Tutum, 1976).

Palmer' e (1993) göre PD, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir.

PD; kurumda görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası işgörenlerin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2002).

Başka bir tanımlamaya göre performans değerlendirme; bireylere ve çalışma gruplarına performans geribildirimi sağlayan, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevidir (Örücü ve Köseoğlu, 2003).

Bilgin'e (2004) göre ise PD verimliliğe, etkinliğe ve ekonomik olmaya odaklanmış örgüt yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymak ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktıları/ürünleri sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktır.

Bu tanımlardan yola çıkarak, PD'yi, genel olarak çalışanın işinde ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi ve bundan faydalanarak çalışana ideal bir gelişme planının hazırlanarak ona iletilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz (Helvacı, 2002).

2.2.2 Performans değerlendirme neden gereklidir?

PD; performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini içine almaktadır. PD ile işgörenlerin bireysel performanslarının sağlıklı, adil standartlar ve ölçütler aracılığıyla belirlenmesi, bu konuda işgörenlere bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilmesi aracılığıyla örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır. PD, işletmelere değerlendirme tekniğinin seçilerek ilgili formların doldurulmasını temin eden statik sürecin ötesinde getiriler sağlamaktadır (Uyargil, 1994).

Bir işletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltme ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından PD büyük önem taşımaktadır (Türkel, 1998).

Günümüz esnek organizasyonlarında PD, yöneticinin performans hedef ve standartlarıyla işgörenin kişisel performansını arttırmasına yol göstermektedir. PD, maaş-ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde temel oluşturmaktadır (Bilecen, 2007).

İşletmelerde PD'nin iki temel amacı bulunmaktadır (Kaynak ve diğ., 2000):

PD sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılması:

- Bilimsel ve gerçekçi bir ücret yönetiminin temel ilkeleri saptanır,
- Eşit işe eşit ücret ödenmesi sağlanır,
- Ücret tatmini yolu ile çalışanların güdülenmeleri ve işlerine özen göstermeleri sağlanır.

İKY ile genel işletme yönetimine ilişkin uygulamalarda yararlanılması:

- İşler ile ilgili yetki, sorumluluk ve çalışanlar arası ilişkilerin düzenlenmesi kolaylaşır,
- Eğitimin planlanmasında yararlanılır,
- İşgören seçimi, işe yerleştirme, yükselme ve işler arasında aktarmalarda yararlanılacak bilgileri sağlar ve buna göre yapılacak düzenlemelere yardımcı olur.

- Ücret artışları, yükselme ve ilerleme imkânları gibi özendirici önlemlerin belirlenmesinde ve bu tür önlemlerin alınmasında ölçüt olarak kullanılır.
- Kıdem ve başarıya göre terfi imkânı sağlayarak, çalışanların kuruma bağlılıklarını ve iş ile ücret tatminine ulaşmalarını sağlar.

2.2.3. Performans değerlendirmenin yararları

PD; değerlendiren, değerlendirilen ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar. Bu yararların sağlanabilmesi, sistemin etkin bir şekilde işlemesine bağlıdır (Cavide Uyargil, 1994).

PD, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi; şirket içinde bir işi yapan ile o işin sonucundan etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi arttırarak kişisel gelişimi hızlandırır. Sistem, kişisel gelişimin sağlanması yoluyla, kişisel başarının arttırılmasında, dolayısıyla şirket başarısının arttırılmasında etkili bir araçtır (Kadak, 2006).

Örücü ve Köseoğlu'na (2003) göre PD sistemi bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişim ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, varolan ve muhtemel sorunların ortaya konması, işgörenin eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin ve gizli gücünün belirlenmesi gibi doğrudan yararları bulunmaktadır.

Bir PD sürecini etkin kılabilmek için, üst yönetimin desteğine ihtiyaç vardır. Etkin bir uygulama ve geribildirim sağlamak için PD sürecini çok dikkatli hazırlamak ve sürecin anlaşılabilmesi için bu süreci sade tutmak gereklidir. Bireyselliğin ön plana çıktığı ve PD sürecinin stratejik planın bir parçası olması gerektiği göz ardı edilmemelidir (Kuyucu, 2004).

Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin yararlarını; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon açısından aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Canman, 1993):

Değerlendiren (Yönetici) açısından yararları

Performans değerlendirmesinin işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılansa da işletmelerde iyi işleyen bir performans yönetim sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler yine yöneticilerdir.

Performans Değerlendirmenin yönetici açısından yararlarına aşağıda değinilmiştir (Uyargil, 1994):

- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İletişim ve ilişkilerin iyileştirilmesi,
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Varolan ve potansiyel sorunların ortaya konması,
- Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması,
- Yetki devrini artıran alanların bulunması, öğrenilmesi,
- Değerlendirme ve düzeltici önlemler için bolca fırsat,
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak,
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak.

Değerlendirilen (Astlar) açısından yararları

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artması,
- Kendine güven duygusunun artması,
- Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi.

Örgüte sağladığı yararlar

- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Karlılığın ve verimin arttırılması,
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi,
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi,
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması,
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin arttırılması,

- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı daha doğru olarak değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli gereksinmelere uyarlama yeteneği,
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi.

2.2.4. Performans değerlendirme sistemi ve önemi

PD sistemi, yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik bir yönetim anlayışıdır (Işık, 2006).

PD sistemi çalışanların başarı veya başarısızlıklarını ölçebilen ve saptanmış standartlarla karşılaştırıp değerlendiren süreç yönetimidir. Organizasyondan bireye doğru inerek, organizasyonun hedeflerine ulaşması için, gerekli olan bireysel hedefleri ortaya koyar (www.performansyonetimsistemi.com).

PD sistemi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut veya geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel sistemlerin her düzeyinde, her biriminde uygulanması mümkündür (Akal, 1996).

PD sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir (Uyargil, 1994):

- Organizasyonel hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçütlere 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 belirtilenlerden de anlaşılacağı gibi sistemin asıl amacı işgörenin bireysel performansının sağlıklı ve adil ölçütler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu çalışmalardan kişilere bilgi vererek kişisel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır (Öncü, 2001).

2.2.4.1. Performans değerlendirme sisteminin kullanım alanları

İşletmelerde PD sonuçları işgören yönetimiyle ilgili çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Bu yönetim alanları aşağıda açıklanmıştır (Uyargil, 1994):

Stratejik planlama:

Organizasyonlar belli bir amaca ulaşmak için örgütlenmektedirler. Örgütlerin de karşılaşacakları sorunlarla baş edebilmeleri için de planlanmış stratejiye göre hareket etmeleri gerekmektedir. Planlama, yönetimi sistematik düşünmeye sevk etmekte, şirket yetkilileri ve yöneticileri arasında iletişimi güçlendirmekte, şirket amaçlarının önceden belirlenmesini sağlamakta ve şirket harcamalarının daha koordineli şekilde yürütülmesine yardımcı olmaktadır. Strateji belli amaçlara ulaşmak için araçların kullanılma şekli ise; stratejik planlama, organizasyonun amaç ve hedefleriyle değişen pazar fırsatları arasındaki uyumun korunması ve yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir.

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla biçimsel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ilerideki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. 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 ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (Uyargil, 1994).

PD sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması, yukarıdaki örnekten de görüleceği gibi, işletmelerin stratejik

planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır (Uyargil, 1994).

Personel planlama:

Personel planlama, işletmede çalışacak işgörenlerin, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde işletmeye kazandırılmasına katkıda bulunur. Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, varolan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir (Bingöl, 1997).

İşgören Tedarik ve Seçimi:

Performans değerlendirme puanları, işgören adaylarının performansını tahmin etmeye yardımcı olabilir. Bu veriler, davranışsal iş görüşmeleri ile elde edilen aday tepkilerini değerlendirmede de ölçüt olarak kullanılabilir. Değerlendirme puanları aynı zamanda, tedarik ve seçim işlemlerinin geçerliliğini belirlemede de kullanılabilmektedir (Demir, 2006).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi:

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer yandan yöneticiler, astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir (Taştan, 2006).

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirenle değerlenen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir (Uyargil, 1994).

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 belirlemekte mümkün olacaktır (Uyargil, 1994).

Ücret yönetimi:

Kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanlara ise daha yüksek bir maaş artışı yapılabilir. Bu konuda enflasyon oranı + performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir (Fındıkçı, 2002).

Ücret yönetimi performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biridir. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır (Işık, 2006).

Kariyer geliştirme sistemi

Çalışanların kariyer gelişimi büyük ölçüde işte gösterdikleri performansa bağlıdır. Organizasyonlar, ellerindeki değerli elemanları korumak ve onların kendilerine en uygun yerlere gelmelerini sağlamak için performans değerlendirmeden yararlanırlar. Bu yolla organizasyonların kendi elemanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaları asgariye indirmesi, böylece hem bireylerin, hem organizasyonun performansını yükseltmesi mümkündür (Aytaç, 1997)

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için

gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sistemi verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır (Uyargil, 1994).

Rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalar:

İş rotasyonu, iş zenginleştirme ve genişletme, işgörenin periyodik olarak farklı işlerle uğraşarak verimliliğinin yükseltilmesi amacını taşımaktadır. Belirli zaman dilimleri içerisinde, saatlik, günlük ve haftalık olarak kişinin işini değiştirmesi işlemi iş rotasyonudur. Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre işletme içerisinde yapılacak iş genişletmesi, iş rotasyonu çalışmaları için bilgi elde edilir ve sözü edilen çalışmalar elde edilen bilgiye göre planlanır (Erdoğan, 1991).

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçlar, belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılmaktadır. Rotasyon ile aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonunda kişilerle yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler (Fındıkçı, 2002).

Sözleşme yenileme veya işten çıkarma:

Performans değerlendirme sistemi dönemsel olarak başarısız kişinin başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecelerini belirler. Daha sonra bu veriler mevcut personel politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak tüm çabalara rağmen başarısız olan elemanda herhangi bir gelişme izlenemiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır (Uyargil, 1994).

2.2.5. Performans değerlendirme süreci

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin

kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Rastgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek daha yerinde bir karar olacaktır. Performans değerlendirme sisteminde izlenen süreç aşağıdaki gibidir (Gomez ve diğ., 1998):

Ölçütlerin Belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasında ilk ve en önemli aşama performans ölçütlerinin belirlenmesidir. Elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçmek istenilen özelliklerin doğru ölçülebilmesi, söz konusu performans ölçütlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır (Uyargil, 1994).

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması gerekir. Daha sonra çalışanların performansının ölçülebileceği değerlendirme boyutları olan ölçütlerin tanımlanması işlemine geçilebilir. Ölçütlerin seçiminde gözönünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000):

- Ölçütler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı ölçütler kullanılmalıdır.
- Ölçüt seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da gözönüne alınmalıdır.
- Ölçütler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Ölçüt sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlenecek ölçütlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Yönetici için planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi ölçütler seçilebilir.

Performans değerlendirmede, önceleri kişisel özelliklere dayalı performans ölçütleri kullanılmaktayken, son yıllarda ise değerlendirme ölçütü olarak, iş sonuçlarına dayandırılmış somut ölçütlerinin ağırlıklı olarak kullanılmaya başlanıldığı görülmektedir (Bilgin, 2001).

Değerlendirme standartlarının belirlenmesi

Performans değerlendirmede bir standart oluşturmak zorunludur ve geliştirilebilecek standartların gerçekçi, ayırıcı, değerleyen ve değerlenen tarafından kolay kabul edilir faktörlerden oluşması gereklidir (Erdoğan, 1998).

Performans standartları hem ast, hem de amir 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 aldığından birinci sorunun yanıtını bize görev tanımları sağlamaktadır. Performans standartları da ikinci sorunun cevabını verir. Bu iki sorunun cevabı birbiri ile ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verildiği, görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir (Uyargil, 1994).

Standartların başarılı olabilmesi için spesifiklik, ölçülebilirlik, ulaşılabilirlik, gerçekleşebilirlik, gerçekleşmesi için konulmuş zaman sınırı özelliklerini taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir.

Değerlendirme periyotlarının belirlenmesi

İşgören değerlendirmesi zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın dönemlere sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman almasının yanı sıra kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez; sık yapılan değerlendirmeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören dönem, altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve sonuç değerlendirme formlarına işlenir (Bilecen, 2007).

Değerlendirenlerin eğitimi

Bu aşamada değerlendirmeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin ölçütler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir.

Yapılan değerlendirme bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlendirmecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere önem verilmelidir. Değerlendirmeye tabi tutulacak işgörenlere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamadaki önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır (Bilecen, 2007).

Yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi

Performans değerlendirmede başarıya ulaşılması, söz konusu süreçte ilgili tüm kişilere sistemle ilgili bilgilerin aktarılması ve amaçların özümsenmesiyle mümkündür. İşgörenlerin yapılacak değerlendirme ile ilgili bilgilendirilmeleri, kişilerin bu sisteme ve amaçlarına inancını belirleyecek önemli bir husustur. Bu yüzden çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her yönetici çalışanına bilgi vermelidir (Sabuncuoğlu, 1997).

İşgörenlere varsa işletme gazeteleri aracılığı ile yoksa broşür ve bazı notlarla yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak işgören değerlendirmesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlendirmesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi personelin sisteme desteğini ve katkısını da sağlayacaktır (Işık, 2006).

Değerlendirenlerin belirlenmesi

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin, işgörenleri yeterli bir süre gözlemleme imkânını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır (Uyargil, 1994).

Değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması: Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk amiridir. Çünkü aralarındaki sürekli iletişim çoğu zaman da fiziksel yakınlık nedeni ile astın performansını en iyi ilk amiri gözlemleyebilir (Uyargil, 1994).

Böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir (Işık, 2006).

Yönetici tarafından yapılan değerlendirme bazı sakıncalar da doğurur (Bayraktaroğlu, 2003):

- Üstün ödül ve ceza gücü nedeniyle astın, kendisini baskı altında hissetmesi,
- Üstün astını geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar çıkabilir.

Kişinin kendi kendini değerlendirmesi: İşletmelerde ilk amirin /amirlerin yaptığı değerlendirmelerin yanı sıra kişiye kendi kendini değerlendirtmek pek çok yöneticinin başvurduğu yollardan biridir. Sistem formal olarak böyle bir değerlendirme gerektirmese de birçok yönetici astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile astın görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğunu belirtmektedirler (Uyargil, 1994).

Bu sistemde yönetici, astı tarafından doldurulan formu alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir (Palmer, 1993).

Kişinin kendi kendini değerlendirmesi yönteminde çalışanların kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmesi sorunu ortaya çıkar. Bu sistemde çalışanlar performans değerlerini standartlara uymadan yapmaktadırlar (Zaırı, 1994).

Değerlendirmenin iş arkadaşları (eşitler) tarafından yapılması: Bu tür değerlendirmenin temelinde, aynı ya da birbiriyle ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerinin iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi şekilde gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır**.** Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar da eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir (Knight, 1988). Ancak sıralama (ranking) yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir (Uyargil, 1994).

Değerlendirmenin astlar tarafından yapılması: Bu yöntem kişilerin astları tarafından değerlenmesi mantığına dayanır. Üstlerin astlar tarafından değerlenmekten

hoşlanmaması ve astlar üzerinde otorite kurmalarının zorlaşacağı düşüncesiyle çok yaygın kullanılan bir model değildir (Işık, 2006).

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse astlar; üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlendirmede astların görüşleri yorumlanırken dikkatli olunmalıdır (Uyargil, 1994).

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması: Bazı işletmeler müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi vb. konularda yararlanabilirler (Uyargil, 1994).

Değerlendirmede müşterilerin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyuşmasa da yukarıda belirtilen hususlar ile ilgili müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir. Örneğin General Electiric'de müşterilerle yapılan biçimsel ve periyodik mülakatlar, yönetici değerlendirme sürecinin bir bölümünü oluşturmaktadır (Cascio, 1992).

Çalışanların işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterilerin değerlendirmesine bir form aracılığı ile sunulabilir. Bu değerlendirme şekli özellikle hizmet sektöründe çalışanlar için kullanılabilecek bir modeldir (Bilecen, 2007).

360 derece değerlendirme: Organizasyon kültüründe meydana gelen değişmeler geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Bu kapsamda organizasyonel alanda katılımcı liderlik anlayışı, geleneksel liderlik anlayışının yerini almıştır (Ergülen**,** 1998). Bu değişimle birlikte sadece yöneticiler değil çalışanlar da karar süreçlerinde söz sahibi olmuşlardır. Organizasyonel kararlara katılma, organizasyon içi hiyerarşinin en alt seviyelerine kadar ulaşmıştır. Bütün bu gelişmelere paralel olarak çalışan özelliklerinde meydana gelen değişme ve gelişme, işgörenlerin geleneksel performans değerlendirme yöntemleriyle değerlenmesi olanağını ortadan kaldırmıştır (Edwards ve Ewen, 1996).

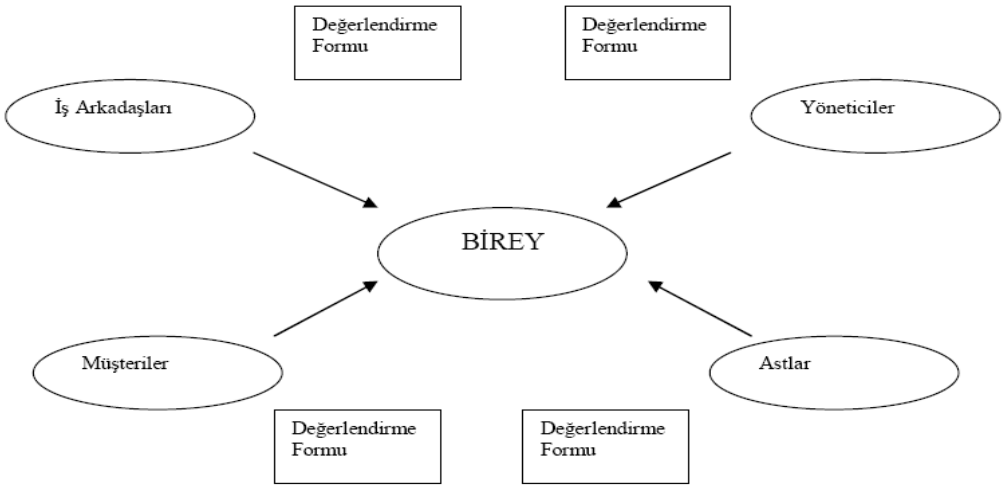
Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarının yerini alan yeni yaklaşımlardan biri çok kaynaklı performans değerlendirmesi ve geribildirim (360 Derece Değerlendirme) yaklaşımıdır. Organizasyonlarda personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı

ve doğru geribildirim alma gereksinimin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır (Milliman ve diğ., 1994).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Ludeman, 2000).

Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için, çalışanların sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha adil, güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir (Bernardin ve Russell, 1998).

360 Derece yaklaşımında değerlendirenler ve aralarındaki ilişki Şekil 2.4.'te verilmiştir:



Şekil 2.4. 360 derece performans değerlendirme sisteminde çalışanlar ve ilişkileri (Noe, 1999)

Yöntem, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayarak organizasyonlardaki verimlilik artışına katkı sağlayabilecek, daha adil, daha yetkin ve daha kalıcı bir performans değerlendirme yöntemi oluşturma potansiyeline sahiptir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim

vermesine olanak sağlamaktadır. 360 derece yaklaşımda geri bildirim çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir (Yüce, 2003).

Bu yöntemdeki temel düşünce kişinin 8 temel yetenek alanında çok yönlü olarak izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Bunlar (Bayraktaroğlu, 2003):

- İletişim
- İnsanlarla ilişkiler
- Liderlik
- Değişimlere uyum
- Görevin yönetimi
- Üretim sorunları
- İş sorunları
- Personelin geliştirilmesidir.

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin çalışana ve organizasyona sağlayacağı yararlar aşağıda sıralanmıştır (Mount ve diğ., 1998):

- İşe göre çalışan yerine, çalışana göre iş yaratılmasına olanak sağlar,
- Farklı seviyelerde (üst, ast, çalışma arkadaşı/emsal, kendi/öz) ve birden fazla sayıda değerlendiriciye olanak vermek suretiyle bir kişinin subjektif değerlendirmesini engeller,
- Çalışanların yaptıkları işin, çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesine olanak sağlar,
- Bireye sağlanan geri-bildirim yöntemi ile çalışanların sistem içindeki yerlerini karşılaştırmalı olarak görebilmelerine olanak sağlar,
- Amirler, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi yelpazesine sahip olurlar.

Bunların dışında 360 derece performans değerlendirme yönteminin bir diğer önemli faydası; geleneksel yöntemlerde oluşan sorunları azaltabilecek alternatif bir performans değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkmasıdır (Prewitt, 1998).

2.2.6 Performans değerlendirme yöntemleri

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmeye başlanmıştır. Daha sonraları F. Taylor'un uygulamaları

aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Özdemir, 2005).

Birinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini ölçüt olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik ölçütler, ABD'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yaka personelinin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır (Uyargil, 1994).

Performans değerlendirme yöntemlerini nesnel ve öznel yöntemler olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür. Nesnel ölçümler; uygun olan meslekler için doğrudan üretim ölçümleri olabilir. Yani üretim miktarı, satış toplamı, hata sayısı gibi. Bunlar işletmenin amaçlarına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Örneğin; bir işgörenin yaptığı satışları kriter olarak kullanmak isterseniz, satış konusunda her faktörün işgörenin kendi kontrolünde olmadığını dikkate almanız gerekir. Satış yapılan bölgeler arasında farklılık olma ihtimali buna örnektir. Ancak pek çok iş, bu tür ölçümlerin alınmasına uygun değildir. Bu nedenle araştırmacılar ve uygulamacılar performansın öznel ölçümlerine yönelmişlerdir. Bunlar çok çeşitli biçimler almaktadır. Kimisinde kişiler birbirleriyle kıyaslanırken kimisinde de bireyler belli standartlara göre tek tek değerlendirilirler. Bu yöntemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ergin, 2003):

- İkili Karşılaştırma Yöntemi
- Grafik Derecelendirme Yöntemi
- Kritik Olay Yöntemi
- Değerlendirme Merkezi Yöntemi
- Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)
- Takım Bazlı Performans Değerlendirme
- Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi
- Balance Score Card (Performans Karnesi)

Literatürde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri aşağıda açıklanmıştır:

2.2.6.1. İkili karşılaştırma yöntemi

Psikolojideki ölçekleme yöntemlerinden biri olan ikili karşılaştırmalar adıyla bilinen yöntem; özellikle duyuşsal alandaki pek çok davranışın ölçeklenmesinde ve bireylerin bazı kişilik özelliklerinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Örnek olarak; öğrencilerin derslere, bireylerin belirli bir alandaki markalara karşı hatta yiyecek ve içecek gibi konulardaki tutum ve görüşlerinin ölçeklendirilmesi verilebilir.

İkili karşılaştırma yönteminde, işgörenlerin ismi bir kâğıda veya kartlara yazılır. Daha sonra, her işgören diğer işgörenlerle tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek olan işgörenin katsayısına veya kartına bir işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tanımlandıktan sonra ismi karşısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre işgörenler sıralanır. (Can ve diğ., 2001).

Bu yöntemde, kişiler sayısal olarak değerlendirilemedikleri için, kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır. Ayrıca bu yöntemde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, değerlendirme hatası doğurmaktadır (Kaynak ve diğ., 1998).

Aşağıdaki tabloda işe ve yaratıcılığa göre değerlendirilmiş beş kişinin karşılaştırma derecesi verilmiştir. Bu tabloya göre işe göre değerlendirmede B kişisi daha iyi olarak değerlendirilmekteyken, A kişisi ise yaratıcılığa göre değerlendirmede diğer kişilere oranla daha iyi performans sergilemiştir.

Çizelge 2.3. İkili karşılaştırma yöntemi (Sabuncuoğlu, 2000)

İşe Göre Değerlendirme

Karşılaştırma	A	B	C	D	E
A		+	+	-	-
B	-		-	-	-
C	-	+		+	-
D	+	+	-		+
E	+	+	+	-	

Yaratıcılığa Göre Değerlendirme

Karşılaştırma	A	B	C	D	E
A		-	-	-	-
B	+		-	+	+
C	+	+		-	+
D	+	-	+		-
E	+	-	-	+	

B daha iyi

A daha iyi

\+ Daha iyi - Daha kötü

2.2.6.2. Grafik derecelendirme yöntemi

Grafiksel derecelendirme yöntemi, aynı zamanda standart puanlandırma cetveli olarak da adlandırılmaktadır (Palmer, 1993). Bu değerlendirme yönteminde; değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanların ismi listeye yazılır ve haklarındaki düşünce karşılarında yer alan; çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok yeterli şeklinde beş ölçekli değerlendirme tablosuna işaretlenmektedir. Böylece, toplu olarak tek bir tabloda çalışanların performans durumları görülmekte ve diğer çalışanlarla rahatlıkla karşılaştırma yapılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

Palmer'e (1993) göre grafik derecelendirme tekniği, işletmelerde kullanılan en basit değerlendirme tekniklerden birisidir. Bu yöntemde kişinin yaptığı işin kalitesi, iş bilgisi, yaratıcılık düzeyi ya da liderlik yeteneği gibi çeşitli ölçütler bu yöntem aracılığı ile derecelendirmeye tabi tutulmaktadır (Helvacı, 2002). Derecelendirme, A-B-C gibi çeşitli harflerle ya da 1- 2- 3 gibi rakamlarla olabilir (Bingöl, 2003).

Sabuncuoğlu'ya (2000) göre grafik dereceleme tekniğinde ölçek, ölçüm birimine göre oluşturulan beş seçim noktasından oluşur. Bu noktaların anlamı genel olarak şu şekilde ifade edilir:

Çizelge 2.4. Grafiksel derecelendirme (rating) örneği (Sabuncuoğlu, 2000)

Adı –Soyadı : **Çalıştığı Bölüm :**				**Tarih :**	
PERFORMANS KRİTERLERİ	**(1) Yetersiz**	**(2) Gelişmeye İhtiyacı Var**	**(3) Ortalama Değerde**	**(4) Yeterli**	**(5) Çok İyi Performans**
Yaptığı İşin Kalitesi					
Yenilikçilik-Yaratıcılık					
Çalışma Azmi					
Eğitim ve Bilgi Düzeyi					
Ekip Çalışmasındaki Başarısı					
Liderlik Yeteneği					
Dürüstlük					
Problem Çözme					
Uyum ve Esneklik					
Diğer…….					

2.2.6.3. Kritik olay yöntemi

Davranışa odaklanan kritik olay yöntemi; aynı zamanda bir değerlendirmeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olayların, davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2000). Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır (Palmer, 1993).

Yöneticiler bu yöntemle yaptıkları değerlendirmeleri astlarına daha kolay kabul ettirebilmektedir. Personel, kendisine yapılan geri beslemeyle, değerlendirmeye yol açan olayları ve olaylar karşısındaki tutum ve davranışları açıkça görebilmekte ve hatalarını yinelememek için gerekli önlemleri alma olanağına kavuşmaktadır. Kritik olay yöntemine dayalı değerlendirme formu örneği aşağıdaki şekilde verilmiştir:

Çizelge 2.5. Kritik olay yöntemi değerlendirme formu (Altuncu, 1998)

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi b. Sorunların nedenlerini önemsemedi c. Sorunların kaynağına inemedi			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	**Seçenek**	**OLAY**	**Tarih**	**Seçenek**	**OLAY**
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		Açıklama: Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			**Açıklama:** X yüksek fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi, kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

2.2.6.4. Değerlendirme merkezi yöntemi

Başarı değerlendirme ve geliştirmede yararlanılan değerlendirme merkezi yöntemi, daha çok büyük sorumluluk gerektiren işleri yapan kişilere ya da yönetici personele uygulanır. Çalışanların gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntemdir. Lidersiz grup çalışmaları, rol oynama, iş oyunları, psikolojik testler, personelin özgeçmişini hikâye etmesi, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur (Sabuncuoğlu, 2000).

Bu yöntem daha önce hiç yöneticilik ve amirlik yapmamış ve böyle bir göreve ilk kez getirilecek bir işgörenin seçiminde uygulan bir yöntemdir (Canman, 1998). Yöntemde özel mülakatlar, gerçekleştirilen bilgi yetenek testi uygulamaları veya bireysel özelliklerindeki benzerliklere göre gruplara ayrılan çalışanlar, organizasyonun çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirilir. Problem çözmeleri, işe ilişkin kararlar vermeleri istenir. Böylece çalışanların gerçek ortamın şartları ile karşı karşıya kalmaları sağlanır. Yapılan gözlemler sonucunda, elde edilen bilgiler, çalışanın geleceğine ilişkin tahmin yapılmasına olanak sağlar (Erdoğan, 1980).

Yapılan çalışmalar, değerlendirme merkezi yöntemi aracılığıyla seçilen adaylardan bu yöntemle seçilmemiş olanlara oranla daha başarılı sonuçlar alındığını göstermektedir (Albrook, 1970).

2.2.6.5. Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri (BARS)

Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS) olarak da adlandırılan bu yöntemde kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişiler, çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir (Tahiroğlu, 2002).

Kritik olay tekniğine dayalı olarak geliştirilen bu yöntem; İngilizce'deki kısaltması olan (Behaviorally Anchored Rating Scales) BARS adıyla tanınmaktadır. En önemli farkı, ele alınan her boyutu, değerlendirmecilere kolaylık sağlamak amacıyla davranış cinsinden ifade etmesidir. Burada boyutlar gösterilen davranışa değil, o boyutta beklenen davranışa göre hazırlanmıştır. BARS ile ilgili örnek, Çizelge 2.6.'da verilmiştir:

Çizelge 2.6. Davranışsal değerlendirme ölçekleri (Ergin, 2003)

En Yüksek Performans	
5	Böyle bir kişiden, başkalarına yardım etmek için her türlü imkânı kendiliğinden araştırması ve bu nedenle gerekirse fazla mesai yapması gerekir
4	Böyle bir kişiden, kendisinden istendiğinde başkalarına yardım etmesi ve bu nedenle fazla mesai yapması gerekir
3	Böyle bir kişiden, yönetcisi istekte bulunduğunda, fazla mesai yapmaksızın yardım etmesi beklenir.
2	Böyle bir kişiden, yardım istendiğinde, kendisinin çok işi olduğunu söyleyerek reddetmesi beklenir.
1	Böyle bir kişiden, yardım istendiğinde başkalarının işlerini yapma konusundaki yeteneklerini eleştirmesi beklenir.
En Düşük Performans	

Bir "Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçeği" oluşturulduğunda derece değerleri, ölçeğin solunda yer almakta ve performansın çeşitli kategorilerini tanımlamaktadır. Ölçeğin sağında ise gerçek davranışların yazılı ifadeleri yer almaktadır. Yöntemin uygulanmasında tablonun sağında yer alan davranışlar, işin yapılması sırasında gözlenen davranışı ve karşısındaki derece de çalışanın performans düzeyini göstermektedir (Demir, 2006).

BARS'ın en büyük dezavantajı, geliştirildiği mesleğe özgü bir ölçek olmasıdır. Ayrıca geliştirilmesi oldukça zaman alıcı ve pahalı bir tekniktir. Bazı araştırmacılar, elde edilen sonucun masrafa değmediğini, diğer yöntemlerle kıyaslandığında geçerlik ve güvenilirlik yönünden çok üstün olmadığını ileri sürmüşlerdir. Ancak bazıları da tam ters yönünde bulgular elde etmişler ve BARS'ın diğerlerinden daha üstün bir teknik olduğunu ileri sürmüşlerdir (Ergin, 2003).

2.2.6.6. Takım bazlı performans değerlendirme

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde bireysel performans üzerinde durulmasına karşın modern ve modern sonrası yönetim anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte organizasyonun başarısında ekip kavramının etkili olduğu görülmeye başlanmıştır. Ekip kavramının önem kazanmasıyla birlikte bu değişimden en çok insan kaynakları yönetimi etkilenmiştir (Bilecen, 2007).

Takımlar yapıları itibarıyla bir bütünü temsil ettiği için takımları bir bütün olarak değerlendirmek her zaman kolay olmamaktadır. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak

değerlendirilmektedir. Kişilerin iş performansı değerlendirilirken kullanılan ölçütlerin bir kısmı doğrudan iş ile ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Takım bazlı performans değerlendirmede aşağıdaki üç faktörden yararlanılır (Knouse, 1996):

- Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini baz alan süreç geliştirme çabası,
- Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı,
- Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi.

Takım bazlı performans değerlendirme sistemleri, takımın kuvvetli ve zayıf noktalarını görmek ve ekibin başarısını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu sayede bir takım organizasyonundan beklenen performansın düzenli olarak gözden geçirilmesi ve hedeflenen performansa ulaşmayı engelleyen unsurların yok edilmesi mümkün kılınır (Bilecen, 2007).

2.2.6.7. Hedeflere göre değerlendirme yöntemi

Hedeflere göre değerlendirme; üst yöneticilerin hedefleri, alt yöneticilerle birlikte belirlemesi, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının saptanması sürecidir (Efil, 1999). Bu yöntemi uygulayabilmek için öncelikle firmanın uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve daha sonra organizasyonel, bölümsel ve bireysel amaçların açıklığa kavuşması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000).

Hedeflere göre yönetim anlayışı Drucker'a göre, işletmenin amaçları ile işgörenlerin kişisel gereksinimleri arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişi ile örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir. Hitt ve arkadaşları ise sözkonusu yöntemi "örgütün alt kademelerindeki işgörenlerin yönetime katılmalarına olanak sağlayan bir örgüt geliştirme yöntemi" olarak tanımlamışlardır (Dicle, 1982). Hedeflere göre değerlendirmenin başarısı organizasyonun genelinden en küçük birimine kadar amaçların belirlenmesine bağlıdır. Bu nedenle amaçlar şu nitelikleri taşımalıdır (Germirli, 2006):

- Hedefler somut ve ölçülebilir olmalı, genel kavramlardan kaçınılmalı,
- Her hedefte süre, nitelik ve nicelik gibi üç temel unsurun bulunmasına özen gösterilmelidir,

- Hedefler açık ve kesin olmalıdır,
- Hedefler eldeki kaynaklar ile gerçekleştirilebilir olmalıdır,
- Birden çok hedef var ise bunların öncelik sırası saptanmalıdır.

Klasik değerlendirme skalaları ve sıralama yöntemleri, işletmenin hedeflerine daha uygunken, hedeflere göre yönetim ya da kişisel performans standartlarına dayalı yöntemler işgörenin ve yöneticilerin hedef ve beklentilerine daha uygundur (Dışkaya, 2006). Çizelge 2.7.'de verilen hedeflere göre performans değerlendirme ile ilgili örnek form verilmiştir:

Çizelge 2.7. Hedeflere göre performans değerlendirme formu (Sabuncuoğlu, 2000)

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU			
Ad/Soyad:	**Bölüm/Görev:**	**İşe Giriş Tarihi:**	
HEDEF DEĞERLENDİRME			
HEDEF	**GERÇEKLEŞEN**	**GERÇEK ORANI**	**ORAN**
Sayısal Hedef			
Proje Hedefi			
Beceri Hedefi			
Hedef Değerlendirme Puanı / Toplam Puan:			**Tarih/İmza:**

2.2.6.8. Kontrol listesi yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili, evet veya hayır cevapları alabilecek şekilde, çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir liste hazırlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

Yöntem, bilinmek istenen iş davranışlarının değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Bununla beraber, kontrol listesi yöntemini grafik değerlendirme yönteminin daha basit şekli olarak da düşünmek mümkündür. Kontrol listesi yöntemi, daha çok seçili olan özelliklere göre işgörenin performansını ve davranışını değerlendirmeye yöneliktir. Yönetici, hangi özelliklerin değerlendirileceğini bildiği için uygulanması kolay bir yöntemdir. Listede yer alan özelliklerin ağırlık puanları işten işe değişim göstermektedir (Gökaslan, 2000). Kontrol listesi yöntemi için hazırlanmış örnek form Çizelge 2.8.'de verilmiştir:

Çizelge 2.8. Kontrol listesi örneği (Bingöl, 2003)

İş Görenin Adı Soyadı:	**Ünvanı:**	
Bölümü:	**Departmanı:**	
Değerlendirme Tarihi:	**Değerlendirme Yapan:**	
ÖZELLİKLER	Evet	Hayır
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?		
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?		
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?		
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?		
5. Teçhizatını iyi koşullarda korunmakta mı?		
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?		
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamıyla uyuyor mu?		
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?		
9. İşyeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?		
10.Belirli astlar için taraf tutuyor mu?		
11.İşgören sorunlarını dinlemek için genellikle zaman buluyor mu?		
12.Bir iş göreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı?		
13.Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?		
14.Duygularını denetleyebiliyor mu?		
15.Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?		
16.Emirler, genellikle yerine getirilir mi?		
17.Gözetimcinin emirleri, genellikle yerine getirilir mi?		
18.Çok iyi iş yapanı takdir eder mi?		
19.Programlara genellikle uyulur mu?		
20.Hiç hata yapar mı?		

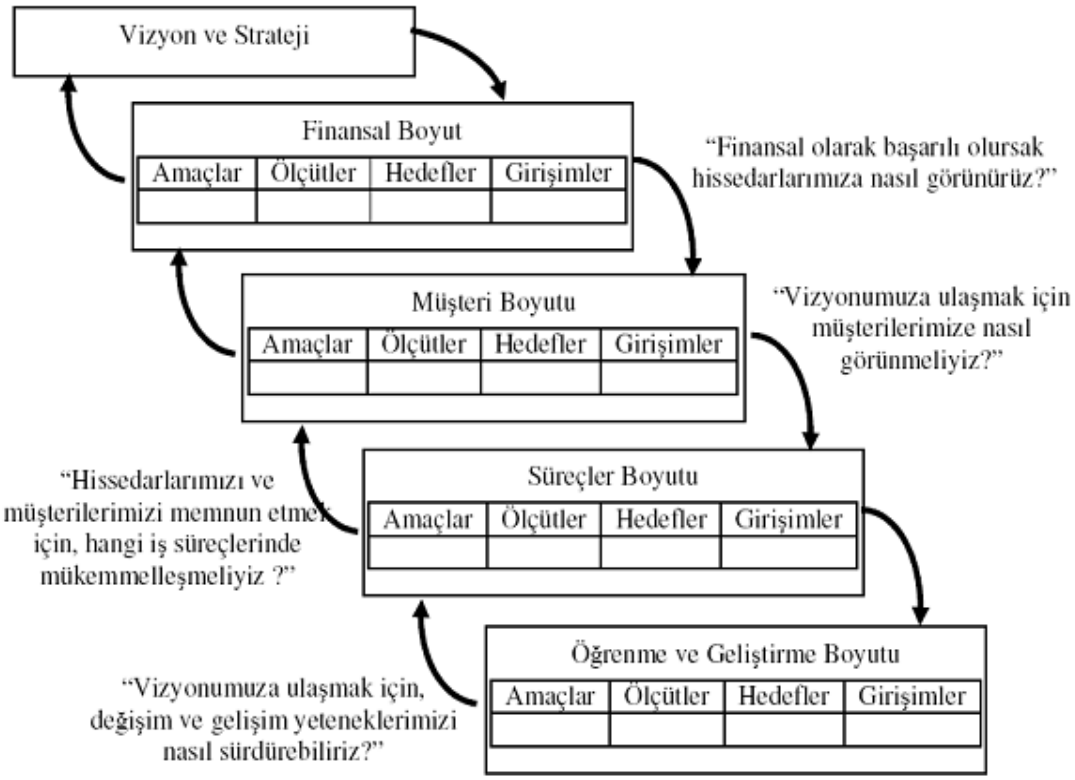
2.2.6.9. Balanced score card (BSC)

Türkçe'ye "dengeli performans değerlendirme tablosu" veya "denge kontrol paneli" olarak da çevrilebilen Balanced Score Card (BSC) literatüre 1992 yılında Harvard Business Review'de, Kaplan ve Norton adlı araştırmacılar tarafından yayınlanan "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance" (Başarıya Yön Veren Göstergeler) adlı makaleyle girmiştir (Örnek, 2000).

Performans karnesi (balanced score card), işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütlerine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir (Kaplan ve Norton, 1996).

Performans karnesi finansal ve finansal olmayan ölçütleri tek bir rapor içerisinde dengeli bir şekilde içermektedir. Bu nedenle, işletme performansı ölçülürken performans karnesinin bütün boyutlarındaki performans ölçütlerine dengeli bir ağırlık verilmektedir. Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen performans karnesinde geleneksel olarak finansal boyut, süreçler boyutu, müşteri boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört performans boyutu bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992).

Performans karnesi kullanan işletmelerin çoğunda performans karnesi, bu dört boyut değiştirilmeden uygulanırken; bazı uygulamalardaki performans karnelerinde işletmenin yapısı, sunulan ürünlerin veya hizmetlerin özellikleri nedeniyle farklı sayılarda ve farklı adlarda performans boyutlarının da kullanıldığı görülmektedir. Performans karnesinin dört boyutu Şekil 2.6.'da görülmektedir:



Şekil 2.5. Performans karnesi boyutları (Kaplan ve Norton, 2001)

2.2.7. Performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar

Performansı, yalnız değerlenen bireye bağlı olarak ele almamak gerekir. Üst yönetim, bireye işi daha iyi yapabilmesi için gerekli koşul ve olanakları sağlamamışsa veya amiri, onu iyi yönetmemişse ve işletme amaçlarına uygun şekilde yönlendirip iş vermemişse, bunların çalışanın başarısızlığına katkısı büyük olacaktır. Bir başka deyişle sorumlu olduğu bölüm ve birimdeki işlevlerin ve işletmenin özelliklerini iyi tanımayan; bundan dolayı planlama, zamanlama hatalarıyla yanlış uygulama ve değerlendirme yapan bir yönetici, yalnız kendi performansını değil, astlarının performansını da olumsuz etkileyecektir. Performans değerlendirme sırasında yapılan çeşitli hatalar ve bunları önleme yolları şu şekildedir (Tınaz**,** 2003):

a) Hale etkisi

Hale etkisi, bir değerleyicinin personelini belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da başarılı olabileceğini kabul etmesi sonucu kişinin performansını olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Daf (1991); hale etkisini, çalışanın ayrıcalıklı olarak çok iyi olduğu alana göre yani diğer alanlardaki seviyesi dikkate alınmadan değerlendirilmesi eğilimi olarak tanımlamıştır. Ona göre bir faktör diğer faktörlerin üzerinde uyumsuz bir etkiye sahiptir.

Bu hata çeşidinin giderilmesi için değerlendiricilerin eğitimlerine önem verilmelidir. Ayrıca değerlendirmede gözlem süresinin arttırılması da hatanın önlenmesine katkıda bulunacaktır (Dışkaya, 2006).

b) Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde, altında puan verme eğilimi gösterirler. İşletmelerde performans değerlendirmeden sorumlu kişiler, astları ile çatışmaya girmemek, onları daha fazla motive edip verimliliklerini arttırmak ve kendi astlarının diğer bölümdeki astlara oranla daha üstün olduklarını gösterebilmek amacıyla, olması gerekenden daha yüksek puanlara yönelebilmektedirler (Bilecen, 2007).

Düşük puan verme eğiliminde ise; değerlendiricilerin mükemmelliyetçi bir zihniyete sahip olmaları, yüksek performans sergileyen astlarının daha ilerleyen dönemlerde kendi yerlerini alabilecekleri endişesi ile düşük değerlendirmeler yapmaktadırlar (Uyargil, 2008).

Performans değerlendirme sürecinde, bir diğer yönelme durumu yöneticilerin orta puanlara yönelmeleridir. Bu konuda yapılan çalışmalar, sistemin uygulandığı işletmelerde çalışanların çoğunun orta puan aldıklarının, buna karşılık çok az bir kısmının düşük ve yüksek puan aldıklarını göstermektedir. (Bakan ve Kelleroğlu**,** 2006).

c) Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar,

genellikle son bir kaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır (Bilecen, 2007).

Bu hatayı önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek gelişimini durduracaktır (Uyargil, 1994).

d) Kontrast Hatalar

Değerlendiricilerin kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendirmeleri durumunda, ard arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmalarıyla ortaya çıkan hatadır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir (Uyarlıgil, 1994).

Kullanılan değerlendirme ölçütlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin (ranking method) kullanıldığı durumlarda zıtlık hataları ortaya çıkar. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan çok başarılı algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan çok başarısız algılanır. Bu durumda yapılması gereken, spesifik değerlendirme kriterleri tanımlamak ve çalışanların performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmektir (Bayar, 2006).

e) Kişisel Önyargılar

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargıları bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından, değerlendirmelerinden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek

(ikili karşılaştırma yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır (Aktan, 2006).

f) Atıf Hataları

Bu hatalar, kişilerin kendi ya da başkalarının yaptıkları davranışların nedenlerini kendilerine ya da dış çevredeki faktörlere dayandırılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu davranışların kendi ya da başkalarına dayandırılmasına içsel atıf, dış çevre faktörlerine dayandırılmasına ise dışsal atıf adı verilmektedir. Sonuç/hedef temeline dayanan performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanması bu hataları aza indirmek için bir çözüm olabilir (Edwin, 1966).

2.2.8. Performans değerlendirme sistemi literatür çalışması

Cleveland ve arkadaşları, 1989 yılında yaptıkları çalışmada performans değerlendirme bilgilerinin en çok kullanıldığı dört alanı belirlemişlerdir. Endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlendirme bilgilerinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir. Bunlar;

a) Kişilerarası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma, işgören seçimi gibi),

b) Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi),

c) Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insangücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi),

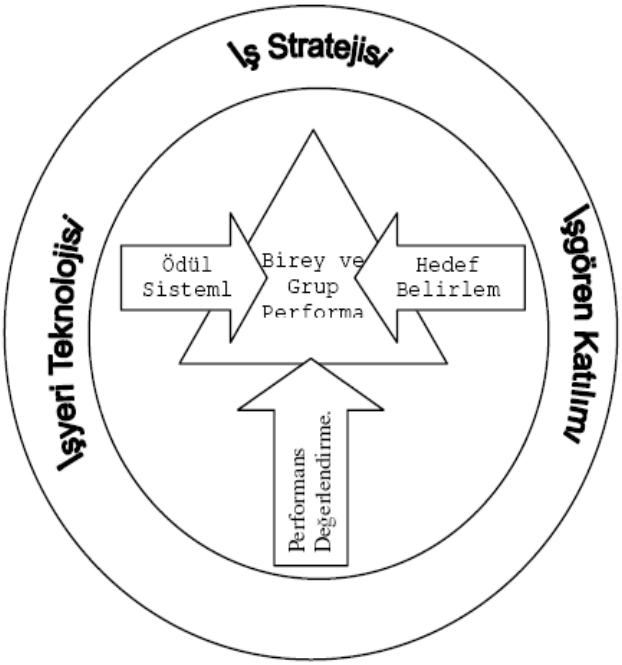
d) Doküman oluşturma (personel kararlarının dökümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması) gibi alanlardır.

Yine aynı çalışmada performans değerlendirme bilgilerinin en fazla ücret belirleme ve geri bildirim amacıyla, en az ise personel sistemlerinin değerlendirmesi ve ölçüt oluşturma amacıyla kullanıldığı rapor edilmiştir.

Huselid (1995), yaptığı çalışmada performans yönetimi uygulamalarının, özellikle orta düzeydeki işgörenlerin işgücü devir hızları ve verimlilikleri üzerinde etkili olduğu ve örgütün finansal performansı üzerinde de kısa ve uzun dönemde etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Kaplan ve Norton (1996), performans değerlendirme sistemini, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmesi doğrultusunda dört temel beklentiyi ölçmek üzere yapılandırmışlardır. Bunlar; finansal beklentiler; müşteri beklentileri; içe dönük beklentiler; değişim ve buna bağlı öğrenme beklentileridir.

Cumming ve Worley (1997), performans değerlendirme ile ilgili yaptıkları çalışmada şöyle bir performans değerlendirme modeli ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada Şekil 2.6.'da gösterildiği gibi hedef belirlemenin, ödüllerin ve performans değerlendirmenin uygulamada birbiriyle yakından bağlantılı olduğunu ve birbirinden ayırmanın çok zor olduğunu göstermektedir. Modelin performans üzerindeki etkisininin değerlendirildiği şekil aşağıda verilmiştir:



Şekil 2.6. Performans yönetim modeli (Cumming ve Worley, 1997)

Woods (1997), çalışmasında performans değerlendirmenin işlevlerine değinmiştir. Performans değerlendirmenin önemli işlevleri arasında; işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi; eğitim programlarının ve politikalarının değerlendirilmesi**,** işgörenleri seçme sürecinin geçerliğinin belirlenmesi gibi önemli işlevlerin bulunduğunu ileri sürmüştür.

Kaplan ve Norton'a (1999) göre işletmeler performans değerlendirme ölçütlerini hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarını kontrol etmek ve değerlendirmek için

kullanmaktadırlar. Bu ölçütler; "ölçemezseniz yönetemezsiniz" anlayışıyla aynı zamanda farklı işletmelerin, fabrikaların, bölümlerin, takımların ve bireylerin performanslarını birbirleriyle karşılaştırmak için de kullanılmaktadır.

Fındıkçı (2002), performans değerlendirmenin kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir gereksinim, kurum düzeyinde ise motivasyona yönelik bir gereksinim olduğu görüşünü ortaya atmıştır. Ona göre performans değerlendirmenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Çalışanların ve organizasyonların gelişmesinde bu bilgilendirme, kaynak kullanımı etkinliğini ortaya çıkartma konusunda organizasyona fayda sağlar.

Kırım'a (2002) göre performans yönetimi üç seviyede ele alınabilir: Kurumsal (stratejik), iş süreçleri ve çalışanlar. Performansın iyileşmesi için, işletmelerin kurumsal bir stratejisinin ve ölçülebilir hedeflerinin olması; iş süreçlerinin sürekli olarak ölçülerek yeniden tasarlanması ve iyileştirilmesi; çalışanların performansının da bu süreç ve stratejileri geliştirecek şekilde ölçülüp, değerlendirilerek geliştirilmesi gerekmektedir.

Örücü ve Köseoğlu'ya (2003) göre performans değerlendirme sisteminin; bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişim ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel sorunların ortaya konması, işgörenin eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin ve gizli gücünün belirlenmesi gibi konularda doğrudan yararları bulunmaktadır.

Eraslan ve Algün (2005), ideal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yaklaşımı çalışmalarıyla, performans değerlendirme sisteminde kullanılan değerlendirme yöntemlerinin ve etkinliklerinin çok ölçütlü bir karar problemi olmasından kaynaklanan sorun ve eksiklikleri gidermeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Tasarladıkları formlar performans ölçümünde gerçekleştirilmesi istenen birçok konuyu sunmakta ve belli periyotlar dâhilinde tekrarlanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sayede yönetim kademesi daha rahat bir değerlendirme yapabilmektedir.

Helvacı (2005), performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi isimli çalışmasında, özellikle performans değerlendirmesi sonucu elde edilen verilerin işletmenin; stratejik planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer planlama, ücret artışı, işgören seçimi gibi uygulamalardaki önemini ve gerekliliğini vurgulamaktadır.

Çetin (2006), çalışmasında performans yönetim sistemi sürecini anlatmış, performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme süreci sonuçlarının insan kaynakları yönetimi işlevlerinde karar almaya etkisinin olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda organizasyonların insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları performans değerlendirme sonuçlarının; ücret yönetimi, eğitim planlaması, kariyer yönetimi ve işten ayırma sistemleri ile ilişkilerine ve bu sonuçların yönetici kararlarına etkileri ortaya konmuştur. Şirketin ücret uygulamalarında kullandığı sistematik verileri; eğitim, kariyer yönetimi ve işten ayırma ile ilgili kararlarda kullanmasının, hem çalışan memnuniyetini artırdığını hem de çalışanların istenilen performansa erişmesine olanak sağladığını gözlemlemiştir.

Yılmaz (2006), performans değerlendirme sisteminin işletme verimliliği üzerine etkisi çalışmasında, performans değerlendirme sistemi ile verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın ilk iki bölümünde performans değerlendirme sistemi, verimlilik kavramı ve aralarındaki ilişki alanyazın taraması yöntemiyle incelenmiş, üçüncü bölümde ise performans değerlendirme sisteminin verimlilik üzerine etkisi Edirne Bölgesindeki tekstil işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen anket uygulaması ve sonuçları anlatılmıştır. Araştırma sonucuunda, performans değerlendirme sisteminin işgörenin çalışma verimine önemli katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Coşkun (2006), Türkiye'deki büyük sanayi işletmelerinde kullanılan performans karnesi ile ilgili araştırma yapmıştır. Araştırmaya dâhil olan 500 büyük sanayi işletmesinin en büyük 200'ünde değerlendirme yöntemi olarak performans karnesinin kullanım oranının, daha alt sıralardaki işletmelere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmada performans karnesi kullanan işletmelerle performans karnesi kullanmayan işletmeler karşılaştırıldığında; performans karnesi kullananların her yönden kullanmayanlardan daha sağlıklı sonuçlar elde ettiği, işletmelerin performans ölçüm ve yönetim sistemlerinde iyileşmeler sağlandığı görülmüştür.

Bilecen (2007), performans değerlendirmenin ücret yönetimine etkisi çalışmasında, ücret yönetimine performans değerlendirme sonuçlarının direk olarak etkili olduğunu ispatlamaya çalışmış, çalışmasını analiz yöntemi yardımıyla uyguladığı işletmede, performans değerlendirme sonuçlarının ücret sistemini belirlemede ne derece etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yege (2007), Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi çalışmasında; performans değerlendirme, hedef ve yetkinlik kavramlarından yola çıkarak, performans değerlendirme sisteminin hedef ve yetkinliklerle nasıl

ilişkilendirileceği ve ne şekilde uygulanacağını anlatmaya çalışmıştır. Bu kapsamda, çalışmada hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi uygulayan ve hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin örnek çalışması anlatılmıştır. Çalışmada, uygulamada karşılaşılan problemler ortaya konulmuştur. İşletmelerin kendilerine özgü, norm ve değerlerini yansıtan yetkinliklerinin olması gerektiği, yetkinliklerin diğer insan kaynakları fonksiyonlarında da kullanılması gerektiği; bilgisayar ortamında böyle bir sistem oluşturmanın, işletmelere olumlu katkılar sağlayabileceğini öne sürmüştür.

Çimen (2009), çalışmasında, işletmeler için vazgeçilmez bir insan kaynakları fonksiyonu olan performans değerlendirme yöntemlerini inceleyerek bu yöntemlerin olumlu ve olumsuz yönlerini açıklamış ve yaptığı alan çalışması ile işletmelerin kendi örgütsel yapısına en uygun değerlendirme yöntemini seçmeleri gerektiğini savunmuştur. Uygulama yapılan işletmenin uyguladığı grafik cetveller yönteminin tek yönlü değerlendirme olması sebebiyle (üst-ast) yetersiz olduğu kanısına vararak; performans değerlendirmede müşteri şikâyetlerini ve görüşlerini de dikkate alarak 360 derece yöntemi kullanılmasının uygun olduğu sonucuna varmıştır. Bu sebeple hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 360 derece performans değerlendirme yönteminin beş boyutundan olan ve bu araştırmada ve alan çalışmasında incelenen müşterilerin görüş ve düşüncelerinin de performans değerlendirme sürecine dâhil edilmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

3. MATERYAL VE METOT

3.1. İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi İle Ölçülmesine İlişkin OSTİM Sanayi Bölgesindeki Savunma Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Alan Araştırması

Çalışmanın uygulama aşaması bir alan araştırması biçiminde uygulanmış olup, Ankara ilindeki Savunma Sanayinde faaliyet gösteren firmalar üzerine çalışılmıştır. Kullanılan alan araştırmasının uygulanma süreci, temel araştırma metodolojisi ve hipoteze bağlı olarak kurgulanan anket sonuçlarının değerlendirilerek yorumlanması uygulamanın temelini oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı, Metodolojisi ve Hipotezleri

Bu çalışmanın temel amacı, OSTİM Sanayi Bölgesinde Savunma ve Havacılık Sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin işe alım süreci ile performans yönetim süreci arasındaki tutarlılığı belirlemektir.5

Bu amaçla araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket hazırlanırken işe alım süreci ile ilgili bölümde Özge KARAER'in "Kurumsallaşmanın Personel Seçim Süreci Üzerindeki Rolü Üzerine Bir Uygulama" , Saadet Seyra GÜNÇAĞLAYAN'ın "İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği" tezlerinde kullandığı anket çalışmalarından; performans değerlendirme sistemi ile ilgili bölümde ise Ali COŞKUN'un "İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi" çalışmasında kullandığı anket çalışmalarından yararlanılmıştır.

Anket çalışmasının birinci bölümünde genel bilgiler, demografik yapı ile ilgili sorular; ikinci bölümünde işe alım süreci ile ilgili kanılar, üçüncü bölümünde ise performans değerlendirme sistemine yönelik sorular yer almaktadır (Bkz. EK-B, EK-C). Anketin birinci bölümünde çoktan seçmeli ve evet-hayır cevabı alacak şekilde bir sistem uygulanmış, ikinci ve üçüncü bölümde ise 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Anketin uygulanacağı örneklem hacminin tespiti için firmaların faaliyet alanları temel alınmıştır. Alan araştırması, firmaların sahip/yöneticileri ile yüz yüze görüşme ve e-posta aracılığı ile veri toplama aşaması ile tamamlanmıştır. Veriler SPSS 15.0 paket programı yardımıyla, güven analizi, bağımsız t testi ve medyan testi ile istatistiksel

olarak analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Anket çalışması ile ilgili detaylı açıklamalar bir sonraki bölümde sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan hipotezler, anketin oluşturulması aşamasında yararlanılan çalışmaların hipotezleri temel alınarak, örnekleme uygulanmıştır. Ankette yer alan yargı değerleri üç bölümden oluşmakta olup, bunlar; Demografik Veriler, İşe Alım Süreci ile İlgili Kanılar ve Performans Ölçümü ile İlgili Kanılardır.

Anket şu temel hipotez ve alt hipotezlere göre oluşturulup uygulanmıştır:

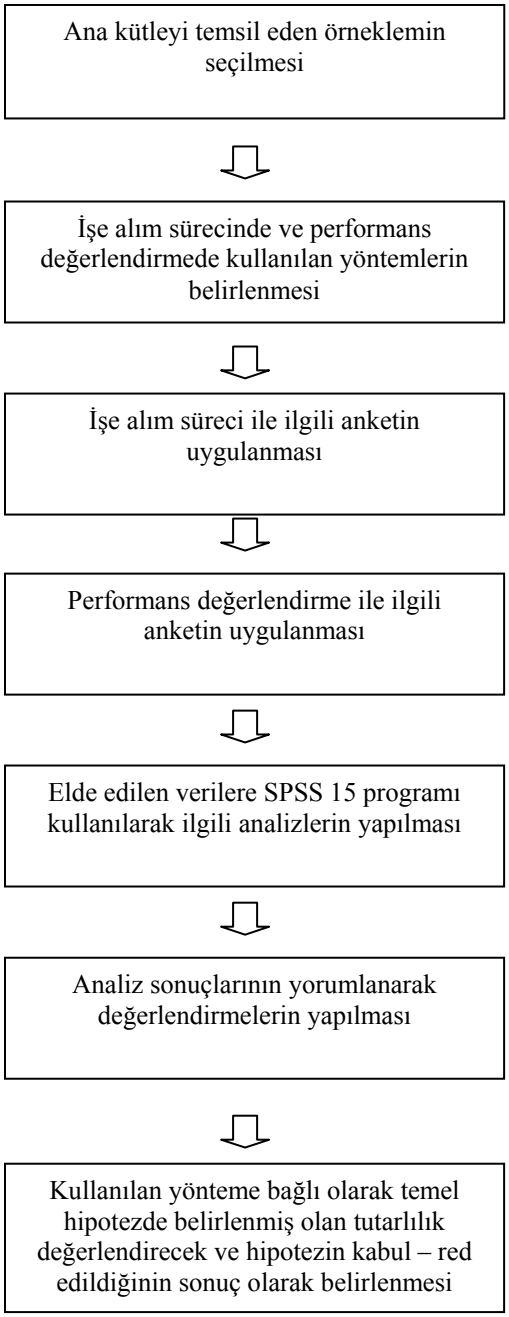
Ht: OSTİM Sanayi Bölgesinde Savunma ve Havacılık Sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları işe almadaki ölçümlerinin tutarlılığı, performans ölçümleri ile uyumludur.

H1: OSTİM Sanayi Bölgesinde Savunma ve Havacılık Sanayinde faaliyet gösteren işletmelerden modern performans değerlendirme sistemine göre ölçüm yapanlar, geleneksel performans değerlendirme sistemini uygulayanlara göre daha etkin bir ölçüm sistemine sahiptir.

H2: OSTİM Sanayi Bölgesinde Savunma ve Havacılık Sanayinde faaliyet gösteren işletmelerden geleneksel performans değerlendirme sistemine göre ölçüm yapanlar, modern performans değerlendirme sistemi uygulayanlara göre daha etkin bir ölçüm sistemine sahiptir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmaya dâhil edilen işletmelerin seçilmesi, anket formlarının hazırlanması, cevaplanan anketlerin kodlanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler verilecektir. Araştırmada izlenen yöntem Şekil 3.1.'deki gibi gösterilebilir:



Şekil 3.1. Araştırmada kullanılan yöntem

3.4. Araştırmada Kullanılan Örneklemin Belirlenmesi

Tezin uygulaması için Ankara OSTİM Sanayi Bölgesi Savunma Sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmaların oluşturduğu OSSA OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesindeki işletmeler esas alınmıştır (http://www.ostimsavunma.org). Bu firmaların seçilmesinde ilişkide oldukları ana sanayi firmaların kurumsal olması, ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet göstermeleri ile tedarik ağındaki firmalarla olan ilişkilerinde standardizasyon sağlama öngörüleri etkili olmuştur. Nitekim OSTİM de faaliyet gösteren diğer gruplara ilişkin OSTİM yetkililerince yapılan mülakatlarda bu öngörü doğrulanmıştır.

Ana kütle olarak tanımlanan bu firmalar ile ilgili istatistikî bilgiler şu şekildedir:

Çizelge 3.1. OSSA OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi

Üyeliği Kabul Edilen Firma Sayısı	69
Çalışan Sayısı	1424
Üniversite Mezunu Çalışan Sayısı	404
Çalışan Mühendis Sayısı	180
Yabancı Dil Bilen Çalışan Sayısı	134

(http://www.ostimsavunma.org/)

OSSA OSTİM Savunma ve Havacılık Sanayinde faaliyet gösteren firma sayısı 69 olup, bu sayı ana kütleyi oluşturmaktadır. Anket çalışmasında ana kütle olarak değerlendirmeye 69 adet işyeri alınmıştır. Hedef kitlede faaliyet gösteren firmaların yöneticilerinin, %90 oranında benzer özellik taşıyabileceği yani örneklemin homojen olduğu varsayılmış, sonuçların % 90 güvenilirlik aralığında olması istenmiş ve 0,10 örnekleme hatası alınmıştır.

Buna bağlı olarak 36 işletme örneklem olarak belirlenip anket çalışması uygulanmıştır.

4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE TARTIŞMA

4.1. Araştırmanın Uygulanması

Anketin uygulanacağı örnekleme hacmi belirlendikten sonra anket yargılarının hazırlanması için, işe alım süreci ve performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili daha önce gerçekleştirilen anket çalışmalarından yararlanılmıştır. Örneklem olarak seçilen 36 işletme ile birebir görüşme ve elektronik posta yöntemi ile anketin uygulanması sağlanmıştır. Anket ile ilgili geri dönüş oranı firmaların tümünü kapsamaktadır. Toplamda 36 adet anket değerlendirilmeye alınmış ve "SPSS 15.00 for Windows" programında analiz edilmiştir.

4.1.1. Anketin uygulandığı işletmelerin demografik yapısı / işletmeler ile ilgili genel bilgiler

Genel olarak işletmelerin yapısına bakıldığında %88,9'unda insan kaynaklarından sorumlu bir bölüm bulunmakta iken, %11,1'inde bu görevi idari işlerden sorumlu birim yerine getirmektedir.

Anketi cevaplayan yöneticilere bakıldığında %33,3 ile büyük çoğunluğunun bulunduğu şirkette 1-5 yıllık deneyimi olduğu gözlemlenmektedir. Bu oranı %22,2 ile 5-7 yıllık yöneticiler ile 10 yıldan fazla deneyimli yöneticiler ikinci sırada takip etmektedir. 3. sırada ise %11,1 oranla 1 yıldan az ve 7-10 yıl deneyimli yöneticiler gelmektedir.

Çizelge 4.1. Yöneticilerin görev süresi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülâtif Yüzde
Geçerli	1 yıldan az	4	11,1	11,1	11,1
	1-5 yıl	12	33,3	33,3	44,4
	5-7 yıl	8	22,2	22,2	66,7
	7-10 yıl	4	11,1	11,1	77,8
	10 yıldan fazla	8	22,2	22,2	100,0
	Toplam	36	100,0	100,0	

İnsan kaynaklarından sorumlu bölümlere bakıldığında işletmelerin büyük bir çoğunluğunda (%50) İK ve Departman Müdürünün bu süreçte birlikte yer aldığı görülmektedir. %27,88 'inde İK Müdürünün tek başına bu görevi üstlendiği görülmektedir.

Çizelge 4.2. İnsan kaynaklarından sorumlu bölüm

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülâtif Yüzde
Geçerli	İK Müdürü	10	27,8	27,8	27,8
	Genel Müdür	4	11,1	11,1	38,9
	Işletme Sahibi	4	11,1	11,1	50,0
	IK ve Departman Müdürü	18	50,0	50,0	100,0
	Toplam	36	100,0	100,0	

Anketi cevaplayan yöneticilerin verdikleri cevaba göre büyük bir çoğunluğu (%55,6) işgören ihtiyacını duyurmada ilan yöntemini kullanmaktadır. İşletmelerin %27,8'i işletmeye yapılan genel başvurular yoluyla işgören temin etmektedir. İşletmelerin %11,1'i danışmanlık kurumlarından yardım almaktadır. %5,6 lık küçük bir oranla terfi yöntemini işgören temininde kullanmaktadır.

Çizelge 4.3. İşletmelerin duyuru şekli

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülâtif Yüzde
Geçerli	Terfi	2	5,6	5,6	5,6
	İlan	20	55,6	55,6	61,1
	Danışmanlık Kurumu	4	11,1	11,1	72,2
	Başvurular	10	27,8	27,8	100,0
	Toplam	36	100,0	100,0	

4.2. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

OSTİM Sanayi Bölgesi Savunma ve Havacılık Sanayi'nde faaliyet gösteren işletmelerde yapılan anketlerin istatistikî sonuçları aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.4. İşletmelerde yapılan istatistiki analiz sonuçları

YARGILAR	Geleneksel (n=18)		Modern (n=18)		Bağımsız t testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	t	p
1. İşletme yönetimimiz açısından işe alım süreci önemli bir nitelik taşımaktadır	**4,33**	**0,97**	**4,89**	**0,32**	**-2,305**	**0,027**
2. İşe alım sürecinde dikkat edilmesi gereken konu; örgütteki boş pozisyonları işgören ile doldurmak değil; -uygun işe uygun adam-bulmaktır	**4,11**	**0,76**	**3,89**	**1,13**	**0,692**	**0,494**
3. İnsan kaynakları yönetiminin dinamik bir fonksiyonu olan işgören bulma, seçme ve yerleştirme; yani işe alım fonksiyonu, işletmelerin dikkat etmesi gereken oldukça zor ve önemli husustur	**4,11**	**0,90**	**4,78**	**0,43**	**-2,838**	**0,008**
4. "İş tanım ve gerekleri; işgören ihtiyacının tespiti, işgören bulma ve seçim süreci boyunca, adayların kimler olacağı ve onlarda hangi özelliklerin aranacağı ve bu özelliklerin hangi araçlarla değerleneceği konusunda yol göstericidir"	**2,44**	**1,29**	**2,11**	**0,58**	**0,997**	**0,326**
5. İşletmemizde mevcut personel ihtiyacını belirlemede istatistiksel tahmin yöntemi kullanılmaktadır	**3,22**	**1,35**	**3,00**	**1,19**	**0,524**	**0,604**
6. İşletmemizde mevcut personel ihtiyacını belirlemede iş yükü analizi yöntemi kullanılmaktadır	**3,78**	**1,35**	**3,44**	**1,20**	**0,782**	**0,439**
7. İşletmemizde personel ihtiyacı doğduğunda öncelikle iç kaynak kullanımına başvurulmaktadır	**2,56**	**1,46**	**3,11**	**1,02**	**-1,32**	**0,196**
8. İşletmemizde personel ihtiyacı doğduğunda öncelikle dış kaynak kullanımına başvurulmaktadır	**3,67**	**1,28**	**3,78**	**1,06**	**-0,283**	**0,779**
9. İşgören ihtiyacının karşılanmasında personel referansları dikkate alınmaktadır	**3,00**	**1,46**	**3,56**	**1,20**	**-1,25**	**0,22**
10. Daha önce işletmenin bünyesinde çalışmış kişiler, açık bir pozisyon oluştuğunda işletme bünyesinde yeniden çalışabilmektedirler	**2,78**	**1,44**	**2,67**	**0,97**	**0,272**	**0,787**

11. Üst düzey yönetici seçimlerinde dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir	**2,11**	**1,23**	**2,78**	**1,17**	**-1,668**	**0,105**
12. Rakip işletmelerde aranılan pozisyona uygun işgörenler bulunduğunda transfer yoluyla şirket bünyesine kazandırılmaktadır	**3,22**	**1,35**	**4,00**	**0,84**	**-2,072**	**0,046**
13. Üst düzey yönetici seçimlerinde terfi yöntemi kullanılmaktadır	**2,89**	**1,49**	**4,56**	**0,51**	**-4,487**	**0**
14. İşe alım sürecinde personel bulma ve seçme işlevini İK Müdürü yerine getirmektedir	**2,67**	**1,61**	**3,56**	**1,46**	**-1,734**	**0,092**
15. İşe alım sürecinde personel bulma ve seçme işlevini ilgili bölüm müdürü yerine getirmektedir	**2,22**	**1,44**	**2,11**	**1,41**	**0,234**	**0,816**
16. İşe alım sürecinde personel bulma ve seçme işlevini şirket müdürü yerine getirmektedir	**4,22**	**0,65**	**4,00**	**1,19**	**0,697**	**0,491**
17. Özgeçmiş tarama ve eleme aşaması işe alım sürecinde en önemli aşamalardan biridir	**2,78**	**1,17**	**3,33**	**1,28**	**-1,359**	**0,183**
18. Özgeçmiş havuzu oluşturulduktan sonra iş profili çıkarılmaktadır	**4,00**	**0,97**	**4,44**	**0,51**	**-1,719**	**0,095**
19. İş profilinin çıkarılması, işin adayda bulunmasını zorunlu tuttuğu bilgi, yetenek ve iş deneyimlerini ortaya koyması açısından önemlidir"	**4,22**	**0,65**	**3,89**	**1,02**	**1,169**	**0,251**
20. Başvuru formu doldurtmadaki temel amaç, işin gerektirdiği asgari niteliklere sahip olmayan adayların belirlenmesidir	**2,67**	**1,09**	**3,00**	**0,97**	**-0,972**	**0,338**
21. İşe alım sürecinde değerlendirme merkezi yöntemi kullanılmaktadır	**1,56**	**0,71**	**3,00**	**1,28**	**-4,185**	**0**
22. İşe alım sürecinde psikoteknik testler kullanılmaktadır	**4,33**	**0,49**	**4,44**	**0,98**	**-0,43**	**0,67**
23. İşe alınması düşünülen adayların referanslarının doğru olup olmadığı araştırılmalıdır	**4,00**	**0,97**	**4,33**	**0,49**	**-1,304**	**0,201**
24. İşe alındıktan sonra bir sorun yaşanmaması için işe alımına karar verilen adayın sağlık muayenesi yapılarak ya da aday sağlık kuruluşuna gönderilerek sağlıklı olduğuna dair rapor istenmektedir	**4,56**	**0,51**	**4,22**	**1,26**	**1,038**	**0,307**
25. İşe yerleştirme kararı alındıktan sonra adaya oryantasyon (işe alıştırma) yapılmaktadır	**4,22**	**0,94**	**4,67**	**0,49**	**-1,778**	**0,084**
26. Oryantasyon (işe alıştırma) adayın işe-işletmeye uyumunu görmek ve işletmeye kazandırılması açısından önemli bir aşamadır	**4,44**	**0,98**	**4,89**	**0,32**	**-1,821**	**0,077**

(Güven Analizi, Bağımsız t testi, Medyan testi)

Tabloda yer alan yargılar içerisinde 9 tanesi anlamlı bir ilişki ile tanımlanmaktadır. Bu bağlamda yukarıda yer alan tablodaki yargılar içerisinde 10-on-tanesi anlamlı ve doğru yönlü bir ilişkiyi tanımlamaktadır.

1 numaralı yargıya göre her iki türdeki (yani hem geleneksel hem de modern) işletmeler "İşletme yönetimimiz açısından işe alım süreci önemli bir nitelik taşımaktadır" yargısını yüksek düzeyde önemsemektedir. Bu değerlendirmede herhangi bir çelişkinin bulunmadığı görülmektedir. Bunun nedeni işe alımın temel bir insan kaynağı fonksiyonu olarak her türlü işletme tarafından önemsenmesidir. Bu bağlamda performans ölçümünün niteliği ve etkinliği ne olursa olsun, hangi türde işe alım tekniği uygulanırsa uygulansın bu yargının her ikisi için de önemli olduğu açıkça görülmektedir.

3 numaralı yargı "İnsan kaynakları yönetiminin dinamik bir fonksiyonu olan işgören bulma, seçme ve yerleştirme; yani işe alım fonksiyonu, işletmelerin dikkat etmesi gereken oldukça zor ve önemli hususdur" yargısıdır. Bu yargıya bağlı olarak bir önceki değerlendirmeye benzer bir durum ortaya çıkmaktadır. Yani her iki tür performans değerlendirme sistemini kullanan işletme de sürecin önemini ve zorluğunu vurgulamaktadır. Bu yargı ayrıntıda bir takım farklılıklar içerse ve modern performans ölçüm yöntemini uygulayanların bu dinamik süreci daha etkin yönettikleri öngörülse de, sürecin nitelik tanımlaması her iki tür işletmede yüksek önem algısını ortaya koymaktadır. Bir diğer ifade ile işletmelerin işe alım düzeylerinin performans ölçüm tekniklerine göre algılanmasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Bir diğer yargı 12 numaralı yargı olan "Rakip işletmelerde aranılan pozisyona uygun işgörenler bulunduğunda transfer yoluyla şirket bünyesine kazandırılmaktadır" yargısıdır. Bu yargıya göre modern ve geleneksel performans değerlendirme sistemini kullanan işletmeler, başka bir işletmede yüksek performans gösteren bir işgöreni aynı performansı göstereceği düşüncesiyle kendi işletmesine transfer etmeyi yüksek düzeyde önemsemektedir. Modern yönetimin daha yüksek düzeyde önemsediği bu temel öngörü, bu işletmelerin açık pozisyonlarının değerlendirilmesinde performans çıktılarına daha önem verdiğini ve söz konusu durumun bu bakımdan değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Farklı değerlendirmelerin anlamlı olduğu bir başka yargı da 13 numaralı yargı olan "Üst düzey yönetici seçimlerinde terfi yöntemi kullanılmaktadır" yargısıdır. Modern ve geleneksel performans değerlendirme sistemini kullanan işletmelerde bu yargı, kabul edilebilir düzeydedir. Bu yargıda yüksek önem algısının ortaya çıkması, her iki tür

sistemi kullanan işletmelerin performans değerlendirme sonuçlarının terfi ile ilgili kararların belirlenmesinde kaynak olduğunu düşünmesinden dolayıdır. Bir diğer ifadeyle terfi sistemi personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir. Terfi sayesinde dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması durumu, işletmelerin bu yönteme daha sıcak bakmasını sağlamaktadır. Bu yargı ayrıntıda bir takım farklılıklar içerse ve çıkan ortalamaya göre modern performans değerlendirme yöntemini uygulayanların bu süreci daha etkin yönettikleri öngörülse de, sürecin nitelik tanımlaması her iki tür işletmede yüksek önem algısını ortaya koymaktadır. Bir diğer ifade ile işletmelerin işe alım düzeylerinin performans değerlendirme yöntemlerine göre algılanmasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir

14 numaralı yargı olan "İşe alım sürecinde personel bulma ve seçme işlevini İK Müdürü yerine getirmektedir" yargısı anlam düzeylerine bakıldığında ($p<0,01$) modern ve geleneksel sistem arasında anlamlı bir farklılık olmadığını, her iki sistemin de bu yargıdaki algılarının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle modern ve geleneksel değerlendirme sistemleri personel bulma ve seçim işleminde insan kaynakları müdürünün karar verme aşamasında daha önemli olduğu kanısındadırlar. Çünkü insan kaynakları departmanı yaptığı performans değerlendirme sonucunda karar verme aşamasında etkili olmaktadır. Bu yargı ayrıntıda bir takım farklılıklar içerse yani modern performans ölçüm yöntemini uygulayanların bu süreci insan kaynakları departmanlarıyla daha etkin yönettikleri öngörülse de, yargı sonuçları göstermektedir ki iki sistemin de önem algısı yüksektir.

İşe alım sürecinin önemli bir aşamasıyla ilgili olan bir diğer yargı 18 numaralı yargı olan "Özgeçmiş havuzu oluşturulduktan sonra iş profili çıkarılmaktadır" yargısıdır. Bu yargıya göre iş profili ile işletmeler tarafından, işin adayda bulunmasını zorunlu tuttuğu bilgi, yetenek ve iş deneyimleri konusunda önemli bilgiler ortaya konulur. Özgeçmişi taranan işgören adaylarının bu profil sayesinde işe uygun performansı gösterip gösteremeyeceği tartışılır ve buna göre karar verilir. Bu işlemin yapılması yani iş profilinin çıkarılması, aday işe alındıktan sonra yapılacak performans değerlendirme için her iki sistemi kullanan işletmeye de kolaylık sağlar. Bu sebeple modern ve geleneksel değerlendirme sistemlerinin ikisinde de, işe alım sürecinin bu aşaması ve performans değerlendirme sistemleri arasında yüksek derecede bir ilişki olduğu söylenebilir. Bir diğer ifade ile işletmelerin işe alım düzeylerinin performans ölçüm tekniklerine göre algılanmasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Modern

değerlendirme sisteminin bu öngörüsü yine işletmelerin açık pozisyonları değerlendirmede performans çıktılarına daha fazla önem verdiğini ortaya koymaktadır.

İşletmeler tarafından anlamlı bulunan bir başka yargı 21 numaralı yargı olan "İşe alım sürecinde değerlendirme merkezi yöntemi kullanılmaktadır" yargısı olup, işletmelerin performans yönetiminin nitelikli olmasına bağlı olarak aslında modern performans değerlendirme yöntemlerini kullanan işletmelerde işe alım aracı olarak kullanılan bu yöntemin, geleneksel işletmelerin de ilgisini çektiği görülmektedir. Bu sebeple ortaya çıkan değerlendirme sonuçlarına göre her iki sistem arasında anlamlı bir fark bulunmaması, iki sistemin de bu yöntemi yüksek derecede önemsediğini göstermektedir. Değerlendirme merkezi yönteminin ağırlıklı olarak işe alım süreçlerinde doğru kişilerin doğru pozisyonlara yerleştirilmesi amacıyla kullanılmasıyla birlikte, mevcut çalışanlara yönelik olarak terfi, kariyer planlama ve özellikle de güçlü ve gelişmesi gereken alanların belirlenmesinde etkin olarak kullanılabilmesi, işe alım sürecinin performans değerlendirmeyle etkin bir şekilde ölçülebildiği kanısını ortaya koyar.

25 numaralı yargı "İşe yerleştirme kararı alındıktan sonra adaya oryantasyon (işe alıştırma) yapılmaktadır" yargısıdır. Bu yargıya göre modern ve geleneksel performans değerlendirme sistemini kullanan işletmeler tarafından işe alımına karar verilen adayın oryantasyon aşamasına tabi tutulmasının işletmede göstereceği performansına olumlu etkisi olacağını düşünülmektedir. Bu işletmeler yargıyı yüksek derecede önemsemekte ve bu değerlendirmede herhangi bir çelişkinin bulunmadığı görülmektedir. Oryantasyon sayesinde işgörenin kendisiyle ilgilenildiğini görmesi, motivasyonunun artmasına bu da daha yüksek performans göstermesi için isteklenmesine, kendisini göstermesi için çaba sarf etmesine ve sürekli artan bir performans neticesi, işletmeye ve işgörene her anlamda olumlu etkiler bırakacağından iki sistemi de kullanan işletmeler bu yargıyı yüksek derecede önemsemektedir. Genel değerlendirmeye baktığımızda temin ve seçim süreci ile ilgili ölçme ve değerlendirme uygulamalarında farklılıklar bulunmaktadır. Ancak temin ve seçim süreci sonrasında adayların işe ve işletmeye uyumunda işletmeler için çok önemli olan oryantasyon sürecine yönelik ölçme ve değerlendirme uygulamaları önemli farklılıklar göstermemektedir. Oryantasyon süreci ile ilgili cevaplarda, modern ve geleneksel değerlendirme sistemini kullanan işletmeler, oryantasyon programı uyguladıklarını ve sürece ilişkin tepkileri ölçtüklerini belirtmektedirler.

26 numaralı yargı olan "Oryantasyon (işe alıştırma) adayın işe-işletmeye uyumunu görmek ve işletmeye kazandırılması açısından önemli bir aşamadır" yargısı bir önceki yargıyı destekler niteliktedir. Bu yargıya bağlı olarak bir önceki değerlendirmeye benzer bir durum ortaya çıkmaktadır. Yani her iki tür performans değerlendirme sistemini kullanan işletme de işe alım sürecinde oryantasyon aşamasının önemini ve gerekliliğini vurgulamaktadır. Oryantasyonun performans çıktılarına olan doğrudan etkisi, modern ve geleneksel performans değerlendirme sistemini uygulayan işletmeler tarafından yüksek derecede önemsenmesine zemin oluşturmaktadır. İki sistem arasındaki ortalamaya bakıldığında ise oryantasyonun işe alım sürecinde önemli bir aşama olduğuna dair katılım düzeyinin modern performans değerlendirme sistemine sahip işletmelerde daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

İşletmeler tarafından anlamlı bulunmayan ancak ortalamalarına bakıldığında işletmeler tarafından önem düzeyleri farklı biçimde belirlenen yargılar ise şu şekildedir. Bu yargılar anlamlı olmamakla beraber işletmelerin yargı değerleri hakkında fikir vermesi açısından incelenebilir:

2 numaralı yargı olan "İşe alım sürecinde dikkat edilmesi gereken konu; örgütteki boş pozisyonları işgören ile doldurmak değil; -uygun işe uygun adam- bulmaktır" yargısı geleneksel ve modern değerlendirme sistemleri arasında farklılık olduğunu göstermektedir. İki sistem arasında farklılık olması, yargının istatistiksel olarak kabul edilebilir bir düzeyde olmadığını, yani anlamsız olduğunu ve iki sistem arasında ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Modern ve geleneksel performans değerlendirme sistemleri arasındaki ortalamalara bakıldığında (Geleneksel $\bar{X}$=4,11; Modern $\bar{X}$=3,89 ve p>0,10) geleneksel değerlendirme sistemini kullananların modern sistemi kullananlara göre bu yargıya katılma düzeyi az bir farkla daha yüksektir.

4 numaralı yargı olan "İş tanım ve gerekleri; işgören ihtiyacının tespiti, işgören bulma ve seçim süreci boyunca, adayların kimler olacağı ve onlarda hangi özelliklerin aranacağı ve bu özelliklerin hangi araçlarla değerleneceği konusunda yol göstericidir" yargısı, anlam düzeyine bakıldığında iki sistem arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyar. Ancak katılma durumlarına bakıldığında bu konuda fikir sahibi olmadıkları gözlemlenmektedir. Ortalamalara bakıldığında (Geleneksel $\bar{X}$=2,44; Modern $\bar{X}$=2,11 ve p>0,10) ise gelenekselin bu yargıyı kabul etme düzeyi moderne göre daha yüksektir.

5 numaralı yargı olan "İşletmemizde mevcut personel ihtiyacını belirlemede istatistiksel tahmin yöntemi kullanılmaktadır" yargısı anlam düzeyine göre iki değerlendirme sistemi arasında farklılık olduğunu, anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Ancak

medyan ortalamalarına bakıldığında (Geleneksel $\bar{X}$=3,22; Modern $\bar{X}$=3,00 ve p>0,10) geleneksel performans değerlendirme sistemini kullanan işletmelerin bu yargıyı kabul etme düzeyinin moderne göre az bir farkla daha yüksek olduğu görülmekle birlikte katılım durumlarına bakıldığında çok fazla fikir sahibi olmadıkları gözlemlenmektedir.

6 numaralı yargı olan "İşletmemizde mevcut personel ihtiyacını belirlemede iş yükü analizi yöntemi kullanılmaktadır" yargısı anlam düzeyine göre her iki değerlendirme sistemini kullanan işletmeler arasında farklılık olduğunu, anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. İki değerlendirme sisteminin medyan ortalamalarına bakıldığında geleneksel değerlendirme sisteminin ortalamasının ($\bar{X}$=3,78 ve p>0,10) değeri moderne göre ($\bar{X}$=3,44 ve p>0,10) daha yüksektir. Bu durum geleneksel performans değerlendirme sistemini kullanan işletmelerin iş yükü analizi yöntemi kullanma yargısına katılım oranlarının moderne göre az bir farkla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

7 numaralı yargı olan "İşletmemizde personel ihtiyacı doğduğunda öncelikle iç kaynak kullanımına başvurulmaktadır" yargısı anlam düzeyine bakıldığında iki sistem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koyar. Ancak medyan ortalamalarına bakıldığında geleneksel performans değerlendirme sistemini kullanan işletmelerin ortalaması ($\bar{X}$=2,56 ve p>0,10), modern performans değerlendirme sistemini kullanan işletmelere ($\bar{X}$=3,11 ve p>0,10) göre daha düşüktür. Bu fark gösteriyor ki modern değerlendirme sistemini kullanan işletmelerde personel temininde iç kaynak kullanımı daha fazladır.

8 numaralı "İşletmemizde personel ihtiyacı doğduğunda öncelikle dış kaynak kullanımına başvurulmaktadır" yargısı anlam düzeyine bakıldığında iki sistem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koyar. Ancak medyan ortalamalarına bakıldığında (geleneksel $\bar{X}$=3,67; modern $\bar{X}$=3,78 ve p>0,10) birbirine yakın değerlerin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu değerler göstermektedir ki; dış kaynak kullanımı modern performans değerlendirme sistemi anlayışına sahip işletmelerde, geleneksel performans değerlendirme sistemine sahip işletmelere göre daha yüksek kabul edilebilirliğe sahiptir. Ayrıca bir önceki yargı olan iç kaynak kullanımı ile kıyaslandığında ise dış kaynak kullanımına katılım durumu daha yüksektir.

9 numaralı "İşgören ihtiyacının karşılanmasında personel referansları dikkate alınmaktadır" yargısı anlam düzeyine bakıldığında iki sistem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyar. Ancak medyan ortalamalarına bakıldığında (geleneksel $\bar{X}$=3,00; modern $\bar{X}$=3,56 ve p>0,10) yine modern performans değerlendirme anlayışını

benimseyen işletmelerin personel referanslarına önem verme düzeyi geleneksel performans değerlendirme anlayışını benimseyen işletmelere göre daha yüksektir.

10 numaralı yargı olan "Daha önce işletmenin bünyesinde çalışmış kişiler, açık bir pozisyon oluştuğunda işletme bünyesinde yeniden çalışabilmektedirler" yargısı anlam düzeyine bakıldığında yine iki sistemin değerlendirme anlayışının birbirinden farklı olduğunu, aralarında ilişki bulunmadığını göstermektedir. Medyan ortalamalarına bakıldığında (geleneksel $\bar{X}$=2,78; modern $\bar{X}$=2,67 ve p>0,10); geleneksel performans değerlendirme sistemine sahip işletmelerde kendi isteği ile ayrılan eski çalışanların tekrar işe alınması durumuna, modern performans değerlendirme sistemine sahip işletmelerden daha sıcak baktıkları, değerlendirmeye aldıkları söylenebilir.

11 numaralı "Üst düzey yönetici seçimlerinde dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir" yargısı anlam düzeyine bakıldığında iki sistem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koyar. Her iki sistemin medyan ortalamalarına (geleneksel $\bar{X}$=2,11; modern $\bar{X}$=2,78 ve p>0,10) bakıldığında ise yargıya katılım durumunun düşük olduğu görülmektedir. Ancak modern performans değerlendirme sistemine sahip işletmelerde üst düzey yönetici temininde dış kaynak kullanımına verilen önemin, geleneksel değerlendirme sistemini kullanan işletmelerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

15 numaralı yargı "İşe alım sürecinde personel bulma ve seçme işlevini ilgili bölüm müdürü yerine getirmektedir" yargısı anlam düzeyine bakıldığında iki sistem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koyar. Her iki sistemin medyan ortalamalarına (geleneksel $\bar{X}$=2,22; modern $\bar{X}$=2,11 ve p>0,10) bakıldığında ise yargıya katılım durumunun düşük olduğu görülmektedir. Ancak geleneksel performans değerlendirme sistemini kullanan işletmelerin bu yargıya katılım durumunun modern değerlendirme sistemini kullanan işletmelere göre daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

16 numaralı "İşe alım sürecinde personel bulma ve seçme işlevini şirket müdürü yerine getirmektedir" yargısı anlam düzeyine bakıldığında iki sistem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koyar. Medyan ortalamalarına (geleneksel $\bar{X}$=4,22; modern $\bar{X}$=4,00) bakıldığında ise geleneksel ve modern performans değerlendirme sistemini benimseyen işletmelerde bu yargıya katılım durumunun yüksek olduğu; geleneksel değerlendirme sisteminin bu yargıyı kabul düzeyinin daha fazla olduğu görülür. Bu yargı işletmeler tarafından yüksek derecede önemsenmektedir; ancak işletmeler arasında önem algısı bakımından farklılık bulunmaktadır.

17 numaralı yargı olan "Özgeçmiş tarama ve eleme aşaması işe alım sürecinde en önemli aşamalardan biridir" yargısı anlam düzeyine bakıldığında iki sistem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koyar. Medyan ortalamalarına (geleneksel $\bar{X}$=2,78; modern $\bar{X}$=3,33 ve p>0,10) bakıldığında ise her iki sistem için de katılım oranı düşük olsa da modern performans değerlendirme sistemini benimseyen işletmelerde bu aşamaya verilen önemin geleneksel performans değerlendirme sistemini benimseyen işletmelere göre daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Bir başka deyişle özgeçmiş tarama ve eleme aşamasına modern sisteme sahip işletmeler, geleneksel sisteme sahip işletmelere göre daha yüksek algıyla önem vermektedirler.

19 numaralı "İş profilinin çıkarılması, işin adayda bulunmasını zorunlu tuttuğu bilgi, yetenek ve iş deneyimlerini ortaya koyması açısından önemlidir" yargısı anlam düzeyine bakıldığında iki sistemi de kullanan işletmeler arasında önem algısı bakımından farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Medyan ortalamalarına (geleneksel $\bar{X}$=4,22; modern $\bar{X}$=3,89 ve p>0,10) bakıldığında ise geleneksel performans değerlendirme sistemine sahip işletmelerde bu yargıya verilen önemin daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle iki sistemin de yargıya katılım durumu yüksektir ancak; geleneksel değerlendirme sisteminde bu algı daha fazladır.

20 numaralı "Başvuru formu doldurtmadaki temel amaç, işin gerektirdiği asgari niteliklere sahip olmayan adayların belirlenmesidir" yargısı anlam düzeyine bakıldığında iki sistem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koyar. Her iki işletme bu konuda fikir sahibi değildir. Ancak medyan ortalamalarına (geleneksel $\bar{X}$=2,67; modern $\bar{X}$=3,00 ve p>0,10) bakıldığında ise modern performans değerlendirme sistemine sahip işletmelerin geleneksel değerlendirme sistemine sahip işletmelere göre daha fazla fikir sahibi olduğu görülmektedir.

22 numaralı yargı olan "İşe alım sürecinde psikoteknik testler kullanılmaktadır" yargısı anlam düzeyine bakıldığında iki sistemi de kullanan işletmeler arasında önem algısı bakımından farklılık olduğunu, anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Medyan ortalamalarına (geleneksel $\bar{X}$=4,33; modern $\bar{X}$=4,44 ve p>0,10) bakıldığında ise her iki sistemde de bu yargıya katılım oranının yüksek olduğu, modern performans değerlendirme sistemine sahip işletmelerin bu konuya katılımının az farkla yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle psikoteknik testlere verilen önem fazladır ancak işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

23 numaralı "İşe alınması düşünülen adayların referanslarının doğru olup olmadığı araştırılmalıdır" yargısı anlam düzeyine bakıldığında iki sistem arasında istatistiksel olarak

anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymaktadır. Medyan ortalamalarına (geleneksel $\bar{X}$=4,00; modern $\bar{X}$=4,33 ve p>0,10) bakıldığında iki sistemin de katılım durumu yüksektir; ancak modern değerlendirme sistemini benimseyen işletmelerin referans kontrolüne verdikleri önemin geleneksel sistemi kullanan işletmelere göre daha fazla olduğu söylenebilir.

24 numaralı yargı olan "İşe alındıktan sonra bir sorun yaşanmaması için işe alımına karar verilen adayın sağlık muayenesi yapılarak ya da aday sağlık kuruluşuna gönderilerek sağlıklı olduğuna dair rapor istenmektedir" yargısı anlam düzeyine bakıldığında iki sistem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koyar. Medyan ortalamalarına (geleneksel $\bar{X}$=4,56; modern $\bar{X}$=4,22 ve p>0,10) bakıldığında ise her iki sistemi kullanan işletmenin de bu konuda yüksek önem algısına sahip olduğu, ancak geleneksel performans değerlendirme sistemine sahip işletmelerde ileride sorun yaşanmaması için bu konuya verilen önemin daha fazla olduğu görülmektedir.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmada belirlenen temel hipotez ***Ht*** **:** "OSTİM Sanayi Bölgesinde Savunma ve Havacılık Sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları işe almadaki ölçümlerinin tutarlılığı, performans ölçümleri ile uyumludur." olarak belirlenmiştir.

Alt hipotezler ise şu şekilde tanımlanmıştır:

H1: *"*OSTİM Sanayi Bölgesinde Savunma ve Havacılık Sanayinde faaliyet gösteren işletmelerden modern performans değerlendirme sistemine göre ölçüm yapanlar, geleneksel performans değerlendirme sistemini uygulayanlara göre daha etkin bir ölçüm sistemine sahiptir."

H2: *"*OSTİM Sanayi Bölgesinde Savunma ve Havacılık Sanayinde faaliyet gösteren işletmelerden geleneksel performans değerlendirme sistemine göre ölçüm yapanlar, modern performans değerlendirme sistemi uygulayanlara göre daha etkin bir ölçüm sistemine sahiptir."

Yapılan saha araştırması sonucunda elde edilen verilerin analiziyle temel hipotezimiz ve alt hipotezler doğrulanmaktadır.

İstatistikî analiz sonuçlarının yorumlanması ve değerlendirilmesine göre desteklenen temel hipotez ***Ht*** **:** "OSTİM Sanayi Bölgesinde Savunma ve Havacılık Sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları işe almadaki ölçümlerinin tutarlılığı, performans ölçümleri ile uyumludur" ile ilgili olarak literatüre bakıldığında:

"İşletme yönetimimiz açısından işe alım süreci önemli bir nitelik taşımaktadır" yargısı ile ilgili olarak Hunter'in 1991 yılında yaptığı çalışma bu yargıyı desteklemektedir. Hunter çalışmasında personel seçim yöntemlerinin gerekliliğine dikkat çekmiştir. Profesyonelce yapılan bir görüşmeyle işe alım ve rasgele işe alma arasında performans ve verim açısından çok büyük farklar olduğu sonucuna varmıştır. Yalnızca genel yetenek ölçüldüğünde bile verimin % 41 arttığını gözlemlemiş; bunun da çalışan ücretlerinde % 41 tasarruf olduğunu anlamına geldiğini savunmuştur. Bu yargı işe alım sürecinin işletmelerde neden önemsendiğine bir örnektir.

Bu yargıyı destekleyen bir diğer yargı da Yeloğlu'nun çalışmasıdır. Yeloğlu (2004), çalışmasında; örgütlerin işe eleman seçme yöntemlerinde örgütsel farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Yeloğlu çalışmasında, işe eleman seçme sürecindeki farklılıkları tespit etmeye ve "örgütler işe eleman seçme sürecinde hangi yöntemlerle birbirlerinden ayrılmaktadırlar?" sorusuna cevap aramaya çalışmıştır. Örgütlerin, literatür tarafından "geleneksel" ve "modern" şeklinde yöntemleri hem ayrı ayrı hem de

bir arada kullandıklarını gözlemlemiştir. Geleneksel olarak mülakat yöntemi, modern olarak psikometrik testlerin baskın bir şekilde kullanılmasının, örgütleri birbirlerinden ayıran temel özelliklerden biri olduğunu gözlemlemiştir. Bu çalışma ile performans ölçümünün niteliği ve etkinliği ne olursa olsun, hangi türde işe alım tekniği uygulanırsa uygulansın bu yargının her ikisi içinde önemli olduğu açıkça görülmektedir.

Erdil ve diğ., (2004), çalışmalarında insan kaynakları yönetimi ve performans kavramları arasındaki ilişkiyi araştırmışlar, işletmelerin İKY uygulamalarının örgüt performansına olan etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel performansa etki eden faktörler dikkate alındığında, iş zenginleştirme, personel seçim süreci, performans değerlendirme süreci gibi İKY uygulamalarının bu sürece olumlu etkiler yaptığı görülmüştür. Bu çalışma da işletmelerin işe alım sürecini neden önemsediğine dair bir çalışmadır.

"İnsan kaynakları yönetiminin dinamik bir fonksiyonu olan işgören bulma, seçme ve yerleştirme; yani işe alım fonksiyonu, işletmelerin dikkat etmesi gereken oldukça zor ve önemli hususdur" ifadesine bakıldığında sürecin nitelik tanımlaması her iki tür sistemi kullanan işletmede yüksek önem algısını ortaya koymaktadır. Yani işletmelerin işe alım düzeylerinin performans ölçüm tekniklerine göre algılanmasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Bu yargıyı destekleyen bir çalışma yapan Pickle ve Abrahamson (1980), yaptıkları çalışmada personel seçimi için yapılan harcamaların o kişiye ödenen bir yıllık ücret tutarından çok düşük olduğunu ortaya çıkarmışlardır. İşe alım süreci insan kaynakları zincirinin başlangıcı olduğu için işletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli husus olması bu yüzdendir. Çünkü yapılacak en küçük hata işletmenin zararına yol açacaktır. Bu sonuçtan yola çıkarak personel seçimi harcamalarından kaçınılmamasını, uygun personelin seçilebilmesi için gerekli tüm seçme yöntemlerinin uygulanması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Arvey ve Campion (1982), personel seçim sürecinin mülakat aşamasında mülakatı yapan kişinin ne kadar etkili ve yaptığı işin geçerli olmasının, o kişinin aldığı eğitimle ile ilgili olduğunu savunmuşlardır. Çünkü mülakatı yapan kişinin kişisel kararlarını ve örgütün özelliklerini göz önünde bulundurarak doğru insanı seçmesi her zaman kolay olmayabilir. Bu çalışma da işe alım sürecinin zorlu bir süreç olduğunu gösteren bir çalışmadır.

Kurtuluş (2006) da bu yargıyı destekleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında, personel seçim sürecinde yetenek ve kişilik testlerinin işe alım sürecindeki önemine

ilişkin araştırma yapmıştır. Araştırmasında uygun kişinin uygun işlerde çalışmasının iş performansını arttırıcı etkisinden yola çıkarak genel yetenek ve kişilik testlerinin işe alım süreçlerinde ve işgörenin başarısını öngörmedeki rolünü incelemiştir. Araştırmada yetenek ve kişilik testleri ile işe alınan deneyimsiz satış temsilcileriyle, 3-4 yıllık deneyime sahip ve sadece görüşme yöntemiyle işe alınan adayların sekiz aylık satış verileri karşılaştırılmış ve performans değerlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışma sonucunda işletmeler için büyük önem taşıyan işe alma sürecinde tüm aşamalara dikkat edilip yetenek ve kişilik testlerinin de içinde yer aldığı yapılandırılmış bir süreç uygulandığında bir işgörende bulunan ve başarıda önemli bir rol oynayan tecrübenin de etkisiyle başarının büyük ölçüde yakalanabileceği kanısına varılmıştır. Bu çalışma bu yargıyı destekleyen bir literatür çalışmasıdır.

"Üst düzey yönetici seçimlerinde terfi yöntemi kullanılmaktadır" yargısından çıkan sonuca göre işletmeler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yani iki sistemi de kullanan işletmelerin işe alım düzeylerinin performans değerlendirme yöntemlerine göre algılanmasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu yargı literatürdeki 2 çalışma ile desteklenmektedir.

Cleveland ve arkadaşları, 1989 yılında yaptıkları çalışmada performans değerlendirme bilgilerinin en çok kullanıldığı dört alanı belirlemişlerdir. Bu alanlardan bir tanesinin ise kişilerarası karşılaştırma gerektiren kararlar olduğunu savunmuşlardır. (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma, işgören seçimi gibi). Bu yargı, performans çıktılarıyla işgören seçim süreci arasındaki ilişkiyi gösterir.

Helvacı'nın yaptığı (2005), performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi isimli çalışma da, özellikle performans değerlendirmesi sonucu elde edilen verilerin işletmenin; stratejik planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer planlama, terfi, işgören seçimi gibi uygulamalardaki önemini ve gerekliliğini vurgulamaktadır.

"İşe alım sürecinde personel bulma ve seçme işlevini İK Müdürü yerine getirmektedir" yargısının geleneksel ve modern değerlendirme sistemini kullanan işletmelerde aynı düzeyde algıyla kabul edilmesinden dolayı aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Anlam düzeyi kabul edilebilir olan bu yargımız Çetin'in (2006) yaptığı çalışmayla desteklenmektedir. Çalışma insan kaynakları departmanının karar alma mekanizmasına performans değerlendirme çıktılarının etkisini incelemektedir. Çetin, çalışmasında performans yönetim sistemi sürecini anlatmış, performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme süreci sonuçlarının insan kaynakları yönetimi işlevlerinde

karar almaya etkisinin olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda organizasyonların insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları performans değerlendirme sonuçlarının; işgören seçimi, eğitim planlaması, kariyer yönetimi ve işten ayırma sistemleri ile ilişkilerine ve bu sonuçların yönetici kararlarına etkileri ortaya konmuştur.

Anlamlı çıkan bir başka yargı "Özgeçmiş havuzu oluşturulduktan sonra iş profili çıkarılmaktadır" yargısıdır. Aday işe alındıktan sonra yapılacak performans değerlendirmenin her iki sistemi kullanan işletmeye de kolaylık sağlamasından dolayı işe alım sürecinin bir aşaması olan iş profilinin çıkarılması ve performans değerlendirme sistemleri arasında yüksek derecede bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu yargı literatürdeki şu çalışmayla desteklenmektedir:

Sabuncuoğlu (2000)'nun çalışması bu yargıyı destekleyen bir literatür çalışmasıdır. Sabuncuoğlu'nun yaptığı çalışmaya göre ise; işgörenin bulunması, seçilerek işe alınması ve işe yerleştirilmesi, örgütün işe alma politika ve planlarına göre gerçekleştirilir. İşe alınması planlanan işgörenlerin nitelik ve niceliğinin önceden saptanması gerekir. Bunun için öncelikle iki önemli hazırlık çalışmasının yapılması gerekir: Hangi işlere işgören alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bunu gerçekleştirmek için de iş analizi ve tanımlarından elde edilen verilerden yararlanarak boşalan işlere alınacak işgörenlerde aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanması gerekir. Bu da iş profilinin çıkarılmasıyla mümkündür.

Anlam düzeyi kabul edilebilir olan bir başka yargı "İşe alım sürecinde değerlendirme merkezi yöntemi kullanılmaktadır" yargısıdır. İşletmelerin performans yönetiminin nitelikli olmasına bağlı olarak aslında modern performans değerlendirme yöntemlerini kullanan işletmelerde işe alım aracı olarak kullanılan bu yöntemin, geleneksel işletmelerin de ilgisini çektiği görülmektedir.

Bu yargı; Lin ve Kleiner'in (1999), Değerlendirme Merkezlerinin (Assesment Centers) önemli bir seçme yöntemi olduğunu belirttikleri çalışma sonuçlarına göre desteklenmektedir. Bu yöntemde adayın yetkinlikleri birden fazla yönteme bağlı kalarak ölçülmektedir. Amaç, adayın güçlü ve gelişime açık yönlerini tarafsız bir şekilde saptamaktır. Bu merkezde ölçüm kriterleri sonucu elde edilen veriler örgüt için seçme, eğitim ve planlama, performans değerlendirme çalışmalarında kullanılabilmektedir.

Wright ve Boswell (2006) ise meta analizi kullanarak eleman seçme yöntemlerinin toplam iş performansı üzerindeki geçerliliğini incelemişlerdir. Çalışmalarında değerlendirme merkezlerinin performansı tahmin etmede, seçme yöntemleriyle yüksek derecede ilişkili olduğunu saptamışlardır.

İstatistikî analiz sonuçlarının yorumlanması ve değerlendirilmesine göre desteklenen alt hipotez ***H1:*** "OSTİM Sanayi Bölgesinde Savunma ve Havacılık Sanayinde faaliyet gösteren işletmelerden modern performans değerlendirme sistemine göre ölçüm yapanlar, geleneksel performans değerlendirme sistemini uygulayanlara göre daha etkin bir ölçüm sistemine sahiptir." ile ilgili olarak literatüre bakıldığında:

"İşe alım sürecinde psikoteknik testler kullanılmaktadır" yargısı literatürdeki birçok çalışma tarafından desteklenmektedir. Talay'a (1997) göre genel yetenek, zihinsel yeti ve kişilik testleri, herhangi bir işin gerektirdiği yeteneklere, yeterli düzeyde zihinsel kapasiteye ve uygun kişilik özelliklerine sahip bireylerin seçiminde, objektif ve bilimsel belirleme olanağı sağlar. Eleman seçiminde bireylerin, kişilik özelliklerinin, genel olarak yetenek ve becerilerinin belirlenmesi, bu kişilerin iş ortamındaki verimi ve bunun iş yerinin genel verim düzeyini nasıl etkileyeceği konusunda ipucu verdiği sonucuna varmıştır.

Ramsay ve Scholarios (1999), işe alımda psikometrik yaklaşımı; psikolojide bireylerin kişilik özelliklerinin, zekâ ve yeteneklerinin çeşitli testlerle belirlendiği ve istatistiksel olarak analizi üzerinde duran bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Onlar; birçok işte yüksek veya düşük performansın; durağan ve gözlemlenebilir davranışların incelenmesiyle değerlendirilebileceğini düşünmektedirler. İnsanların kapasite olarak birbirinden farklı olmalarının çalışma performanslarının farklılaşmasına da yol açabileceği sonucuna varmışlardır.

Telman ve Türetgen (2002), işe alımda önemli bir yeri olan psikolojik testlerin gruplandırılması ilgili araştırma yapmışlardır. Örgütlerde kullanılanlar açısından bakıldığında nitelik olarak en faydalı gruplamanın 1970 yılında Cronbach tarafından yapılan gruplama şekli olduğunu ifade etmişlerdir. Cronbach, testleri "maksimum performans" ve "tipik performans" testleri olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. Maksimum performans testlerine yetenek ve başarı testleri girerken, tipik performans testlerine kişilik ve ilgi testlerinin girdiği sonucuna varmıştır.

Diğer bir çalışmanın sahibi Boyraz (2002), psikoteknik yöntemin personel seçim sürecinde kullanılması ile ilgili çalışmasını askeri organizasyonlara uygulamıştır. Çalışma, iş profillerinin incelenerek tespit edilmesini, meslek için gerekli temel zihinsel yetenekleri ve kişilik özelliklerinin ölçümünü kapsamaktadır.

Aygündüz (2003), personel temin ve seçim sürecinde kişisel ve örgütsel değerlerin uyumunun sağlanması konusundaki araştırmasını KKK'daki çalışan subaylar üzerinde uygulamıştır. Kişisel değerler ile örgütsel değerlerin uyumlaştırılması bakış

açısıyla ele aldığı çalışmada, personel seçiminin daha kapsamlı hale getirilerek seçilecek aday hakkında maksimum bilgi sahibi olunmasının faydalı olacağını savunmuştur. Örgütün tercih edeceği ve örgüte uyumu kolaylaştıracak kişilik özelliklerinin, personel seçim aşamasında ortaya çıkması için, seçim faaliyetinin psikoteknik testlerle desteklenmesinin faydalı olacağı kanısına varmıştır.

Kurtuluş (2006) çalışmasında, personel seçim sürecinde yetenek ve kişilik testlerinin işe alım sürecindeki önemine ilişkin araştırma yapmıştır. Araştırmasında uygun kişinin uygun işlerde çalışmasının iş performansını arttırıcı etkisinden yola çıkarak genel yetenek ve kişilik testlerinin işe alım süreçlerinde ve işgörenin başarısını öngörmedeki rolünü incelemiştir. Araştırmada yetenek ve kişilik testleri ile işe alınan deneyimsiz satış temsilcileriyle, 3-4 yıllık deneyime sahip ve sadece görüşme yöntemiyle işe alınan adayların sekiz aylık satış verileri karşılaştırılmış ve performans değerlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışma sonucunda işletmeler için büyük önem taşıyan işe alma sürecinde tüm aşamalara dikkat edilip yetenek ve kişilik testlerinin de içinde yer aldığı yapılandırılmış bir süreç uygulandığında başarının büyük ölçüde yakalanabileceği kanısına varılmıştır.

Yelboğa (2008), örgütlerde personel seçimi ve psikolojik testlerle ilgili yaptığı çalışmasında personel seçim sürecinde kullanılan psikolojik testlerin, personel seçimindeki önemini incelemektedir. Seçim sürecinin başarıyla yürütülmesi, en uygun adayın işe alınması ve kişi-iş uyumunun gerçekleştirilmesinin işletmenin temel hedeflerinden birisi olduğunu ileri sürmektedir. Yelboğa bu çalışmasıyla psikolojik testlerin yer aldığı seçme sürecinde başvuru, ön eleme, psikometrik yaklaşım (psikolojik testlerin uygulanması), görüşme (mülakat) ve son eleme basamaklarının birlikte düşünülmesinin sağlıklı bir seçme yapılması bakımından faydalı olacağı sonucuna varmıştır.

İstatistikî analiz sonuçlarının yorumlanması ve değerlendirilmesine göre desteklenen alt hipotez ***H2:*** "OSTİM Sanayi Bölgesinde Savunma ve Havacılık Sanayinde faaliyet gösteren işletmelerden geleneksel performans değerlendirme sistemine göre ölçüm yapanlar, modern performans değerlendirme sistemi uygulayanlara göre daha etkin bir ölçüm sistemine sahiptir." ile ilgili olarak literatüre bakıldığında:

"İşe alım sürecinde dikkat edilmesi gereken konu; örgütteki boş pozisyonları işgören ile doldurmak değil; -uygun işe uygun adam- bulmaktır" yargısı literatürdeki şu çalışmalarla desteklenmektedir:

İshakoğlu (1998), personel seçiminin ve sosyalleşmenin örgüt-birey uyumunu sağlanmasındaki önemine değindiği çalışmasında, örgüt-birey uyumu kavramını, bu kavramı etkileyen ve bu kavramdan etkilenen öğeleri teorik olarak incelemiştir. Personel seçimi ve örgütsel sosyalleşmenin örgüt-birey uyumunun örgütlerde sağlanması açısından çok önemli iki süreç olduğunu, örgütlerin ise eleman seçerken örgütün kültürüne ve yaptığı işe uyum sağlayacak bireyleri istihdam etmeyi ve çalışanlarını örgüt kültürüne uyum sağlayabilmeleri için sosyalleştirmeyi amaçlamaları gerektiğini vurgulamıştır.

Bu yargıyı destekleyen bir başka çalışma ise Cascio'nun 2002 yılında yaptığı çalışmadır. Cascio'ya göre fiziksel ve psikolojik farklılıklar, farklı pozisyonları dolduracak insanların seçimine ihtiyaç doğurmuştur. Mesleklerin daha karmaşık hale gelmesi, bireysel farklılıklar nedeniyle verim farklılıklarının daha belirgin hale gelmesine yol açmıştır. Dolayısıyla bireysel farklılıkların iyi irdelenmesi ve uygun pozisyona yönlendirilebilmesi ve uygun işe uygun adayın yerleştirilmesi için seçme sürecinin iyi işletilmesi gerekmektedir.

Kurtuluş (2006)'a göre çalışanların gösterdikleri iş performansında kurum içi iş süreçleri, mesleki yeterlilik, kurum değerleri ile çalışan değerleri arasında paralellik, yöneticilerin tavrı, yönlendirme ve yol gösterme becerileri, heyecan uyandırabilme, motivasyonu yüksek tutma becerileri gibi pek çok faktör rol oynayabilir. Bu faktörler dışında önemli bir konu da çalışanın kişiliğinin yaptığı işe uyumudur. Yetenekleri ve kişiliği yaptığı işe uygun olan çalışanlar kurumları başarıya taşıyabilirler. İşe uygun işgören seçilememesi, örgütün işleyişini ve performansını olumsuz yönde etkileyeceği için, seçilen elemanların işletmeye getireceği zararın her yıl katlanarak artacağı dikkate alınmalıdır. Bu doğrultuda, uygun seçim yöntemlerini kullanmak, artması muhtemel maliyetleri de önleyecektir

Kücü'ye (2007) göre ise doğru işe doğru adayın seçilmesi, işletme gereksinimlerinin doğru bir biçimde belirlenmesine ve alternatifler arasından en uygun adayın seçilmesine yardımcı olacak bir sistemin kurulmasına bağlıdır. Kücü çalışmasında, bir işletmenin personel seçim sürecini incelemiş ve promethee sıralama yöntemi ile alternatif bir seçme yöntemi geliştirmiştir. Bu yöntemde, kriterler ile alternatif işgörenler tespit edilmiş ve alternatif adayların öncelik sıraları promethee yöntemi ile hesaplanarak belirlenmiştir. Bu yeni yöntem ile gerekli kriterleri sağlayan alternatif adaylar arasından en uygun işgörenin belirlenmesi sağlanmış ve işletmelerde

doğru işgörenin seçilememesinden kaynaklanan maliyetler ve seçim sürecindeki subjektif değerlendirmeler en aza indirilmeye çalışılmıştır.

"İş tanım ve gerekleri; işgören ihtiyacının tespiti, işgören bulma ve seçim süreci boyunca, adayların kimler olacağı ve onlarda hangi özelliklerin aranacağı ve bu özelliklerin hangi araçlarla değerleneceği konusunda yol göstericidir" yargısını destekleyen literatür çalışması Kepir'in yaptığı çalışmadır. Kepir'e (1996), göre işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri, bir ölçüde seçmiş oldukları personelin sahip olduğu psikolojik özellikler ile ilgilidir. Personel seçimi sürecinin sağlıklı bir biçimde başlatılabilmesi için neyin ve kimin arandığı kararının verilmesi gerekmektedir. Kepir, ilk aşamada gerekli olan verileri iki temel grupta toplamıştır: Bunlardan ilkinin, işin özelliklerinin saptanması; ikincisinin ise, bu özelliklere en uygun olabilecek adayın niteliklerinin belirlenmesi olduğu kanısına varmıştır.

Diğer bir çalışma ise Sabuncuoğlu tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre işgörenin bulunması, seçilerek işe alınması ve işe yerleştirilmesi, örgütün işe alma politika ve planlarına göre gerçekleştirilir. İşe alınması planlanan işgörenlerin nitelik ve niceliğinin önceden saptanması gerekir. Bunun için öncelikle iki önemli hazırlık çalışmasının yapılması gerekir: Hangi işlere işgören alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bunu gerçekleştirmek için de iş analizi ve tanımlarından elde edilen verilerden yararlanarak boşalan işlere alınacak işgörenlerde aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanmasının gerekli olduğu sonucuna varmışlardır.

"İş profilinin çıkarılması, işin adayda bulunmasını zorunlu tuttuğu bilgi, yetenek ve iş deneyimlerini ortaya koyması açısından önemlidir" yargısı modern ve geleneksel değerlendirme sistemini kullanan işletmeler için farklılık arz etmektedir. Bu yargıya benzer bir yargı olan "Özgeçmiş havuzu oluşturulduktan sonra iş profili çıkarılmaktadır" yargısının işletmeler için anlamlı olup, bu yargıda herhangi bir ilişki bulunmaması iş profili çıkarma niteliğinin işletmeler için farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu yargıyı destekleyen çalışma yine Kepir'in yaptığı çalışmadır. Kepir'e (1996) göre işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri, bir ölçüde seçmiş oldukları personelin sahip olduğu psikolojik özellikler ile ilgilidir. Personel seçimi sürecinin sağlıklı bir biçimde başlatılabilmesi için neyin ve kimin arandığı kararının verilmesi gerekmektedir. Kepir, ilk aşamada gerekli olan verileri iki temel grupta toplamıştır: Bunlardan ilki, işin özelliklerinin saptanmasıdır. İkincisi, bu özelliklere en uygun olabilecek adayın niteliklerinin belirlenmesidir. Bu iki aşama da dikkatli bir şekilde

sürdürülürse işin niteliği ve iş görenin niteliği karşılaştırılır ve en uygun seçimin yapılması sağlanabilir.

Anlamlı sonuçlar üzerinde yapılan analizler sonucunda ortaya koyulmaya çalışılan literatür ilişkilerinin yanı sıra ankette yer alan yargıların tümü ele alındığında ulaşılan tüm verilere ait sonuçlarla ilgili olarak (anlamlı olmayan yargılarda dahil olmak üzere) literatürde konunun ele alınmasıyla ilgi çalışmalar özet olarak aşağıda şu şekilde ele alınabilir:

Woods (1997), çalışmasında performans değerlendirmenin işlevlerine değinmiştir. Performans değerlendirmenin önemli işlevleri arasında; işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi; eğitim programlarının ve politikalarının değerlendirilmesi**,** işgörenleri seçme sürecinin geçerliğinin belirlenmesi gibi önemli işlevlerin bulunduğunu ileri sürmüştür.

Demir'in (2006), çalışmasına göre performans değerlendirme puanları, işgören adaylarının performansını tahmin etmede yardımcı olmaktadır. Bu veriler, davranışsal iş görüşmeleri ile elde edilen aday tepkilerini değerlendirmede ölçüt olarak kullanılmaktadır. Değerlendirme puanları aynı zamanda, tedarik ve seçim işlemlerinin geçerliliğini belirlemede de kullanılmaktadır

İşe alım süreci insan kaynakları yönetiminin başlangıcı olduğu için işletmeler bu aşamada daha dikkatli olmalıdır. Çünkü yapılacak en küçük hata işletmenin zararına yol açacaktır. Seçim sürecinde doğru işe doğru insan alınmadığı durumlarda iş-insan uyumsuzluğundan kaynaklanan verimsizlik, işgücü kaybı, performans düşüklüğü, iş kazalarında artış, çatışma, işten ayrılma, iş tatminsizliği gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. Bu da işletme için boşuna zaman ve maliyet kaybıdır. Doğru yerde doğru insanın istihdam edilmesi gerçeğini ortaya çıkaran bu sonuç; işletmelerin personel yönetimi sürecinde temel hareket noktaları arasında yer almaktadır. İşletmelerin doğru işe doğru insanı yerleştirme başarısını yakalayıp yakalamadığı ise işletme yapısına uygun performans değerlendirme tekniklerinin uygulanmasıyla mümkün kılınabilir.

Sürdürülebilir bir rekabet; iyi eğitilmiş, üstün yeteneklere sahip çalışanlara sahip olmaktan geçmektedir. Organizasyonların, insan kaynağının performansını arttırma ve bu kaynaktan stratejileri destekler tarzda istifade etme hedefleri; çalışanların, gerek mesleki, gerekse bireysel çerçevede gelişimlerinin desteklenmesini ve yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, tüm çalışanların, hızlı bilgi üretiminin yol açtığı bilgi eskimesi ile başa çıkmalarını sağlayacak bir organizasyonel değerleme ve geliştirme ortamının hazırlanması büyük bir önem arz etmektedir. Bu kapsamda performans

değerlendirme; çalışanlara ilişkin idari kararların alınmasının yanında; gelişmeyi, değişimi yönetmeye odaklı ve organizasyon ile çalışanları birlikte geliştirme çabasının temel unsuru olmalıdır.

Günümüz esnek organizasyonlarında performans değerlendirme, yöneticinin performans hedef ve standartlarıyla işgörenin kişisel performansının arttırmasına yol göstermektedir. Performans değerlendirme sonuçları maaş-ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer, işgören seçimi ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde temel oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmeler işe alım sürecinde karar verirken performans değerlendirme sonuçlarından yararlanarak işe alım sürecinin etkinliğini ölçmelidirler (Bilecen, 2007).

Bir işletmenin kurumsallaşması ve hedeflerine ulaşabilmesi sahip olduğu personelin kalitesine, profesyonelliğine ve başarısına bağlıdır. İşletme çalışanları yaptıkları işlere ne kadar uygun ve işlerinden mutlu birer çalışan olurlarsa, işletme de kurumsallaşmada ve hedeflerine ulaşmakta o kadar başarılı olacaktır. Bunu sağlayacak işgören kadrosunun oluşturulması ise, ancak başarılı ve etkili bir işe alım süreci ile mümkün olmaktadır. Yapılan performans değerlendirme ile bu sürecin etkinliğinin ölçülmesi ile işletmeler kurumsallaşmada önemli bir aşama kaydetmektedirler.

İKY fonksiyonları işletmelerin kurumsallaşmasında önemli bir faktördür. Kurumsallaşma, işletmenin tek kişilik yönetimden işletmedeki tüm yöneticileri kapsayan bir yönetime geçmesidir. Bu yönetim şekline geçmek de insan kaynakları birimindeki çeşitli faaliyetlerin (personel seçimi, terfi, kariyer planlama, performans değerlendirme vb.) yöneticilerle entegre biçimde gerçekleştirilmesi ve bu faaliyetlerden elde edilen sonuçların yönetim kararlarında kullanılmasıyla mümkündür. Çünkü insan kaynağını iyi yönetmek, işletmeyi de iyi yönetmek demektir. Bu sebeple işletmelerde kurumsallaşmayı sağlamak için performans değerlendirme-işe alım ilişkisine önem verilmeli ve bu faaliyetlerden elde edilen sonuçlar yönetim kararı alınırken kullanılmalıdır.

OSTİM Sanayi Bölgesinde Savunma ve Havacılık Sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin işe alım süreci ile performans yönetim süreci arasındaki tutarlılığı belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma hazırlanırken literatürde benzer bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma, bundan sonra yapılacak benzer konulu çalışmalara ışık tutması amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçlara göre işletmelerin işe alım düzeylerinin performans ölçüm tekniklerine göre algılanmasında farklılıklar ya da benzerlikler

oluşmaktadır. Bu farklılık performans değerlendirme sisteminin geleneksel ve modern şeklinde ayrılmasına sebep olmuştur. Modern performans yönetimi benimseyen işletmelerin açık pozisyonları değerlendirmede performans çıktılarına, geleneksel yönetime göre daha çok önem verdiği sonucuna varılmaktadır.

Buna göre insan kaynakları yönetiminin ölçümü ve değerlendirilmesinin kolay olmadığı, insan kaynakları ile ilgili çeşitli bilgilerin birbiri ile bütünleştirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. İşlevlerin ayrı ayrı ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile beraber, elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesi, belli bir sistem içinde değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca geçmişe dönük bilgilerin ölçülüp değerlendirilmesi, mevcut bilgilerle karşılaştırılması ve kıyaslanması insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve başarısı için önemlidir.

İşe alım süreci ve performans değerlendirme süreci birbirini etkileyen faaliyetlerdir ve insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonları arasında yer almaktadır. Bu iki sürecin sağlıklı bir şekilde işlemesi iki faaliyetin de etkin bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Bu amaçla işletmeler, ilk adım olan işe alım sürecinde izledikleri yöntemlere dikkat etmeli, bu sürecin etkinliğini kontrol etmek için de uygun performans değerlendirme tekniklerinden yararlanmalıdır. İşe alım süreciyle başlayan işgören performansı ölçümü, işgören işini idame ettirmeye devam ettiği sürece ölçülmeye devam etmeli ve ölçülen performans ile işe uygun işgörenin alınıp alınmadığı kontrol edilmelidir. Bu iki süreci etkin bir şekilde yürütmek; işletmeyi olumlu bir şekilde etkileyeceği için işletmeler kendi örgüt yapılarına en uygun yöntemi seçmeli, işe alım süreci ve performans değerlendirme ile ilgili aşamaları eksiksiz olarak yerine getirmelidir.

KAYNAKLAR

Akal, Z., 1998, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, No:473, *MPM Yayınları*, Ankara.

Aktan, C.C., 2006, İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi [online], http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan kaynaklarinda.htm, [10 Kasım 2008].

Albrook, R. C., 1970, Spot Executives Early, *Fortune*, 106.

Aldemir ve diğ., 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi, *Barış Yayınları*, İzmir.

Altuncu, C., 1998, İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul, 65.

Andersen, A. 2000, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, *Sabah Kitapçılık*, İstanbul.

Artan, S., 1989, Personel Yönetimi, *Gül Yayın A.Ş.,* İstanbul.

Aygündüz, E., 2003, Personel Temin ve Seçim Sürecinde Kişisel Örgütsel Değerlerin Uyumunun Sağlanması ve K.K.K'lığında Çalışan Subaylar Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İstanbul.

Aytaç, S., 1997, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, *Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic.San..Ltd.Şti*., İstanbul.

Bakan ve Kelleroğlu, 2006, Performans Değerlemenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması [online], http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C10S22003/ibhk.pdf, [20 Aralık 2008].

Bayraktaroğlu, S., 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi, *Sakarya Kitabevi*, Sakarya.

Barclay, J. R., 1997, Psikolojik Değerlendirme, *Krieger Publishing Company*, Florida.

Bayar, B., 2006, Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç[online], http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=17 [3 Şubat 2009]

Bernardin and Russell, 1998, Human Resource Manegement An Experiential Approach, Second Edition, *Irwin/Mc Graw Hill*, Singapore.

Bilecen, M., 2007, İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Ücret Yönetimine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul, 3, 20, 24, 32, 33, 39.

Bilgin, K.U., 2004, *Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması*, Amme İdare Dergisi, cilt:37, sayı:2, 123–147.

Bilgin, M., H., 2001, Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi ve Performans Değerlendirme, 39. Seri*, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, ,İstanbul Üniv. Yay., No:4286, İstanbul, 201

Bingöl, Dursun, 1997, Personel Yönetimi, *Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş*. Üçüncü Baskı, İstanbul.

Bingöl, Dursun, 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi, *Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.* İstanbul.

Boyraz, A.M., 2002, Personel Seçim Sürecinde Psikoteknik Yöntemin Kullanılması: Askeri Organizasyonlara Dönük Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İstanbul.

Can ve diğ., 2001, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, *Siyasal Kitabevi,* Ankara.

Canman, D., 1995, Çağdaş Personel Yönetimi, *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları,* 1995, Ankara.

Cascio, W. F., 2002, Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, *Mc Graw Hill International Editions*, Singapore.

Cook, M., 1993, Personnel Selection, *John Wiley & Sons Ltd*., London.

Coşkun, A., 2006, İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi, Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Cumming and Worley, 1997, Organization Development and Change, United States of American International Thompson Publishing.

Çalık, T., 2003, Performans Yönetimi, *Gündüz Eğitim ve Yayıncılık*, Ankara.

Çetin, D., 2006, Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Çetinkaya, S., 2003, Kara Kuvvetleri Personel Seçimi İçin Bir Uzman Sistem Tasarımı, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.

Çığ, G., 1993, İşgören Seçim Sisteminde Mülakatların Önemi, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul, 4,10,18,38.

Çırpar, Ö., 1990, *İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, TCDD Ankara Hastanesi Psikoteknik Laboratuarı, Ankara, 65.

Çimen, 2009, Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

Çoban G., 2006, Personel Bulma ve Seçme[online], http.bilgiyonetimi.org/sunular/personelseçimidosyalar/framc.htm#slide0037.htm [4 Nisan 2009]

Daf, L. R. 1991, Human Resource Management, *The Dryden Pres*, United States Of America

Demir, Y., 2006, Stratejik İnsan Kaynakları Yöntemi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Konya, 66, 80.

Dessler, G., 1988, Personel Management, Prentice-Hall. Fourth Edition, Inc., New Jersey, 125.

Dışkaya, A. M., 2006, Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi, *Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul, 100.

Dicle, Ü., 1982, *Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, Ortadoğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:43, Ankara.

Dubrin, A. J., 1994, Applying Psychology, Individual and Organizational Effectiveness, *Prentice Hall*, New Jersey.

Edwards and Ewen, 1996, 360 Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement, USA, Amacom.

Edwin, F., B., 1966, Principles of Personel Management, *Mcgraw Hill Book Campany Inc.*, Newyork.

Efil, İ., 1999, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, *Alfa Yayınevi*, İstanbul.

Eraslan ve Algün**,** 2005, İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der*. cilt:20, no:1, 95-106.

Erdil ve diğ., 2004, İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt:19 Sayı:2, İzmir, 101-122.

Erdoğan, B., 1998, Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler, *İstanbul Üniv. İşletme Fak. Dergisi*, Cilt: 27, Sayı:2, s.88

Erdoğan, İ., 1999, Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, *İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu*, MPM Yayınları:403, Ankara, 15, 32-33, 55-58.

Erdoğan, İ., 1991, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 248, *Küre Ajans*, İstanbul, 32.

Erdoğan, İ., 1980, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik Yaklaşım, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları*, No: 243, İstanbul, 32,114-120, 202.

Ergin, C., 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım, *Elma Yayınevi*, Ankara

Ergülen, D.T., 1998, 360 Derecelik Dönüşüm, *Kariyer Dünyası*, 104.

Ernst ve Young, 2005, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, İstanbul, 21.

Ernst ve Young, 2003, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, *Hayat Yayınevi*, (2. Baskı), İstanbul.

Fındıkçı, İ., 2002, İnsan Kaynakları Yönetimi, *Alfa Yayınları*, İstanbul.

Gatewood and Filed 1990, Human Resources Selection, *The Dryden Press*, Chicago, 3.

Germirli, N., 2006, "Performans Sisteminin Performansı", www.kalder.org.tr

Geylan, R., 1992, Personel Yönetimi, *Met Basım Yayım,* Eskişehir.

Gomez L., ve diğ., 1998, Management Human Resources, Second Edition, *Prentice Hall,* USA.

Gözen ve Kaya, 2005, Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Konya, 14.

Helvacı, M. A., 2002, Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, cilt 35, sayı:1-2, Konya

Hunter, J.E., 1991, Cognative Ability and Job Performance, *Journal of Vocational Behavior,* 348-360.

Işık, S., 2006, İşletmelerde Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Ücret Yönetimi ile İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü*, İstanbul, 10, 14, 22, 34.

İshakoğlu, G., 1998, Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi, Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İzmir.

Jackson, C., 1996, Understanding Pyschologial Testing, British Psychological Society, *Biddles Ltd*., Leicester, 42-46.

Kadak, E.G., 2006, Türkiye'de AHP Tekniğinin Performans Değerlendirmedeki Yeri ve İlaç Dağıtım Sektöründe Uygulanması, Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Adana. 10.

Kaplan and Norton, 2001, The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, *Harvard Business School Press,* Boston, 77.

Kaplan and Norton, 1996, Translating Strategy into Action, The Balanced Scorecard, *Harvard Business School Press*, Boston.

Kaplan and Norton, 1992, The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 72.

Karaçal, Ö., 2007, Özel Bir Şirkette İşe Alım Süreci, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 5-11,14, 23, 29.

Kaynak ve diğ., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı,* Yayın No: 7, İstanbul.

Kepir, H., 1996, Endüstride Personel Seçimi ve Verimlilik, *Verimlilik Dergisi Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Sayı: 12, 3, 95-104.

Kırım, A., 2002, Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An …: Kurumsal Başarının Yol Haritası, *Sistem Yayıncılık*, İstanbul.

Knight, P.A., 1988, Industrial Organizational Psychology, *Brooks/Cole Publishing Co.,* Pasific Grove, California

Knouse B. S., 1996, "Management Perspectives On TQM Concepts and Pratics", 202-204.

Kurtuluş, E., 2006, İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul, 19,28,31,47.

Kücü, 2007, Promethee Sıralama Yöntemi ile Personel Seçimi ve Bir İşletmede Uygulanması, Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.

Lin ve Kleiner, 1999, How To Hire Employees Effectively?, *Management Research News,* cilt: 22, Sayı, 9, 18- 29.

Ludeman, K., 2000, How To Conduct Self Directed 360, *Training & Development*, 54 (7), 44-47.

Mathis, R.L. ve Jackson, J.H., 1991, Personel Human Resources Management, *West Publishing Company*. USA.

Milliman, 1994, Companies Evaluate Employees From All Perspectives, *Personnel Journal,* s.73.

Morgan, T. C., 2004, Psikolojiye Giriş, çev. Arıcı ve diğ., *Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayını*, 15. Baskı, No:1, Ankara.

Mount ve diğ., 1998, Trait, Rater and Level Effects in 360-Degree Performance Ratings, Personel Psychology, 557-576.

Noe, R. A., 1999, İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Çeviren: Canan Çetin, *Beta Yayın*, İstanbul.

Öncü, A. N., 2001, Performans Yönetim Sistemi Üzerine, www.insankaynaklari.com

Örnek, A.S., 2000, Balanced Scorecard, Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, 255-276.

Örücü, E. ve Köseoğlu M., 2003, İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, *Gazi Kitabevi,* Ankara.

Özdemir, M., 2005, Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Sistemi Tasarımı, [online], [http://www.mmo.org.tr/endusrimuhendisligi/2002/makaleperformans.htm]

Özışık G., 2002, "Personel Araştırmaları ve İşgören Seçim Süreci", Literatür Yayıncılık Dağıtım, İstanbul.

Öztürk, Z., 1994, Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Doktora Tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 63-64, 95-96.

Paksoy, M., 1990, İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik, *İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu,* Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, sayı:403, Ankara, 106-107.

Pickle and Abrahamson, 1980, Introduction to Businness, *Goodyear Pub.Co.* 4th Edition,

Palmer, W., 1993, İnsan Kaynakları, Çeviren: Doğan Şahiner, *Rota Yayın Dağıtım,* İstanbul.

Prewitt, E., 1998, 360 Derece Feedback Yöntemi, *Power / Harward Business Review Eki*, 32.

Ramsay ve Scholarios, 1999, Selective Decisions: Challenging Orthodox Analyses of the Hiring Process, *International Journal of Management Reviews*, 63-89.

Robertson ve Kandola, 1982, Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact and Applicant Reaction, *Journal of Occupational Psychology*, c: 55, 171-183.

Sabuncuoğlu Z., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, *Ezgi Kitabevi*, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z., 1997, Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, *Anadolu Üniversitesi Yayını,* No:831, Eskişehir.

Seymen, O., İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir, 1995.

Sherman ve diğ., 1996, Managing Human Resources, *Collage Publishing*, Tenth Edition, South-Western.

Solmuş, 2006, Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği[online], http://www.kalitece.net/forum/personel-secim-surecinde-mulakat-teknigi-t-43.html

Spor, N. Y., 2001, Psikoteknik ve Kullanım Alanları, *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi,* 16.

Stoner and Wankel, 1986, Management, Prantice Hall International Editions, Third Edition, 332.

Şencan, H., 2005, Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, *Seçkin Yayınevi,* Ankara.

Şimşek ve Öge, 2007, Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, *Gazi Kitabevi*, 121.

Tahiroğlu, F., 2002, "Düşünceden Sonra İnsan Kaynakları", Hayat Yayınları, İstanbul

Talay, B.C., 1997, Personel Seçiminde Uzman Sistemlerin Kullanılabilirliği ve Bir Uzman Sistem Modeli, *Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü,* İstanbul.

Taştan, S., 2006, Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması[online], http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje2_1.html

Telman ve Türetgen, 2002, Eleman Seçimi, *Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti.,* İstanbul.

Tınaz, P., 2003, İşletmelerde Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulma Öncesinde Bir Uygulama Önerisi, *Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi*, Sayı: 21, Eylül-Ekim, Ankara, 81.

Tınaz, P., 2000, Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri, *Mess Yayınları*, İstanbul.

Tutum, C., 1976, Personel Yönetimi, *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları,* Yayın No:149, Ankara, 267.

Türkel, A., 1998, Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı, *Türkmen Kitabevi,* İstanbul.

Uyargil, C**.,** 1994, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**,** İ*.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları*, No:154, İstanbul**.**

Uyargil ve diğ., 2008, İnsan Kaynakları Yönetimi, *Beta Basım Yayım*, İstanbul, 222.

Vidin, Ö., 1999, Uzman Sistemler ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü,* İstanbul.

Wright and Bosswell, 2002, The Role Of Organizational Behavior in Occupational Health, *Journal Of Occupational Health Psychology*, 251.

Woods, R.H., 1997, Human Resources Management, Educational Institute, *American Hotel and Motel Association*, Second Edition.

Wılk and Cappelli, 2003, Understanding the Determinants of Employer Use of Selection Methods*, Personnel Psychology*, Cilt 56, 103-124.

Yalçın, S., 1994, Personel Yönetimi, Beta Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul.

Yege, P., 2007, Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İstanbul.

Yelboğa, A., 2008, Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler*, Sosyal Bilimler Dergisi,* cilt:5, sayı:2.

Yeloğlu, H. O., 2004, İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları, *Başkent Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik ve Bilgisayar Bilimleri Bölümü*, Ankara

Yılmaz, F., 2006, Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Tekirdağ.

Yüce, P., 2003, 360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, *Hayat Yayıncılık,* İstanbul.

Zaırı, M., 1994, Measuring Performance For Business Results, *Chapman & Hall*, London.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük

Hürrriyet İnsan Kaynakları Gazetesi[Online]

www.ikademi.com/insan-kaynaklari-bilgi-sistemleri/782-ise-alimda-hizla yayginlasan-bir-yontem-e-ise-alim.html

www.performansyonetimsistemi.com

http://www.cafepaylas.com/insan-kaynaklari-yonetimi-ders-notlari/10084-performans-degerlemesi.html

EKLER

EK-1: İŞ BAŞVURU FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	
Cinsiyeti	Bay ( ) Bayan ( )
Mesleği	
Mezun Olduğu Okul / Mez. Tarihi	
Doğum Yeri ve Tarihi	
Baba Adı	
Medeni Hali	Evli ( ) Bekâr ( )
Kan Grubu	
Ev Adresi	
Ev Telefonu	
Cep Telefonu	
E-Mail Adresi	
Bildiği Yabancı Diller ve Seviyeleri	
Bildiği Bilgisayar Programları	
Askerlik Durumu	Tamamladı ( ) Tecilli ( )……yıl Muaf ( )
Sürücü Belgesi	Var ( ) Yok ( )
İl Dışı Görevlendirmeleri	Kabul Ederim ( ) Kabul Edemem ( )

MESLEKİ TECRÜBE

Çalıştığı Kurum/Kuruluş ve İli	Başlangıç – Bitiş Tarihleri	Görevi

REFERANSLAR

Adı Soyadı	Kurum/Kuruluş	Görevi	Telefon

Ekler:

1. Diploma Örneği ve Sertifikalar
2. Nüfus Cüzdanı Örneği
3. Sabıka Kaydı
4. Bir adet vesikalık fotoğraf

Yukarıdaki bilgilerin doğruluğunu taahhüt ederim.

Adı Soyadı/Tarih/İmza

EK-2: İŞE ALIM SÜRECİ ANKETİ

Sayın Yetkili,

"İşe alım sürecinin etkinliğinin ölçülmesi" konulu anket formunun doldurulmasında lütfen aşağıdaki açıklamaları göz önünde bulundurunuz.

Anketin mümkün olduğu kadar çok kısmının cevaplandırılması araştırmanın sonuçlarının alınması açısından önemlidir. Ancak, ankette cevaplamak istemediğiniz kısımlar olursa boş bırakabilirsiniz.

Anketi cevaplamada herhangi bir sorunla karşılaştığınızda aşağıdaki telefonları arayarak veya elektronik posta ile anket sorumlusu Aysu Dokumacı'ya başvurabilirsiniz.

Telefon: (555) 982 22 34- (535) 237 58 11 Eposta: aysudokumaci@hotmail.com

A. GENEL KANILAR

a. Bulunduğunuz işletmede ne kadar süredir görev yapmaktasınız.

1. 1 yıldan az
2. 1-5 yıl
3. 5-7 yıl
4. 7-10 yıl
5. 10 yıldan fazla

b. İşletmemizde insan kaynaklarından sorumlu bir bölüm bulunmakta mıdır?

1. Evet
2. Hayır

c. İşletmenizde personel bulma ve seçme işlevini yürüten yöneticiler kimlerdir?

1. İnsan Kaynakları Müdürü
2. Genel Müdür
3. İlgili Departman Müdürü
4. İşletme Sahibi
5. İnsan Kaynakları Müdürü ile Departman Müdürü

d. Tüm çalışanlarımız için kariyer planı öngörülmekte midir?

1. Evet
2. Hayır

e. İşgören ihtiyacı öncelikle hangi yolla duyurulmaktadır?

1. Terfi
2. İlan (Gazete, elektronik ortam)
3. Özel danışmanlık kurumları
4. Referanslar
5. Üniversiteler
6. Başvurular
7. Sendikalar

f. Çalıştığınız işletmede insan kaynakları politikasını belirleyen birim hangisidir?

1. Üst Yönetim
2. Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanı Birlikte
3. Sadece İnsan Kaynakları Departmanı

B. İŞE ALIM SÜRECİ İLE İLGİLİ KANILAR **(1) Kesinlikle katılmıyorum** **(2) Katılmıyorum** **(3) Fikrim yok** **(4) Katılıyorum** **(5) Kesinlikle katılıyorum**	**Kesinlik Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1. İşletme yönetimimiz açısından işe alım süreci önemli bir nitelik taşımaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. İşe alım sürecinde dikkat edilmesi gereken konu; örgütteki boş pozisyonları işgören ile doldurmak değil; "uygun işe uygun adam" bulmaktır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. İnsan kaynakları yönetiminin dinamik bir fonksiyonu olan işgören bulma, seçme ve yerleştirme; yani işe alım fonksiyonu, işletmelerin dikkat etmesi gereken oldukça zor ve önemli hususdur	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. İş tanım ve gerekleri; işgören ihtiyacının tespiti, işgören bulma ve seçim süreci boyunca, adayların kimler olacağı ve onlarda hangi özelliklerin aranacağı ve bu özelliklerin hangi araçlarla değerleneceği konusunda yol göstericidir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. İşletmemizde mevcut personel ihtiyacını belirlemede istatistiksel tahmin yöntemi kullanılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.İşletmemizde mevcut personel ihtiyacını belirlemede iş yükü analizi yöntemi kullanılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. İşletmemizde personel ihtiyacı doğduğunda öncelikle iç kaynak kullanımına başvurulmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. İşletmemizde personel ihtiyacı doğduğunda öncelikle dış kaynak kullanımına başvurulmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9. İşgören ihtiyacının karşılanmasında personel referansları dikkate alınmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10. Daha önce işletmenin bünyesinde çalışmış kişiler, açık bir pozisyon oluştuğunda işletme bünyesinde yeniden çalışabilmektedirler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11. Üst düzey yönetici seçimlerinde dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12. Rakip işletmelerde aranılan pozisyona uygun işgörenler bulunduğunda transfer yoluyla şirket bünyesine kazandırılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13. Üst düzey yönetici seçimlerinde terfi yöntemi kullanılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14. İşe alım sürecinde personel bulma ve seçme işlevini İK Müdürü yerine getirmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15. İşe alım sürecinde personel bulma ve seçme işlevini ilgili bölüm müdürü yerine getirmektedir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16. İşe alım sürecinde personel bulma ve seçme işlevini şirket müdürü yerine getirmektedir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17. Özgeçmiş tarama ve eleme aşaması işe alım sürecinde en	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

önemli aşamalardan biridir					
18. Özgeçmiş havuzu oluşturulduktan sonra iş profili çıkarılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19. İş profilinin çıkarılması, işin adayda bulunmasını zorunlu tuttuğu bilgi, yetenek ve iş deneyimlerini ortaya koyması açısından önemlidir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20. Başvuru formu doldurtmadaki temel amaç, işin gerektirdiği asgari niteliklere sahip olmayan adayların belirlenmesidir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21. İşe alım sürecinde değerlendirme merkezi yöntemi kullanılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22. İşe alım sürecinde psikoteknik testler kullanılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23. İşe alınması düşünülen adayların referanslarının doğru olup olmadığı araştırılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
24. İşe alındıktan sonra bir sorun yaşanmaması için işe alımına karar verilen adayın sağlık muayenesi yapılarak ya da aday sağlık kuruluşuna gönderilerek sağlıklı olduğuna dair rapor istenmektedir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25. İşe yerleştirme kararı alındıktan sonra adaya oryantasyon (işe alıştırma) yapılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26. Oryantasyon (işe alıştırma) adayın işe-işletmeye uyumunu görmek ve işletmeye kazandırılması açısından önemli bir aşamadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

EK-3: PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKETİ

Sayın Yetkili,

"Performans Yönetim Sisteminizin Etkinliğinin Ölçülmesi" konulu anket formunun doldurulmasında lütfen aşağıdaki açıklamaları göz önünde bulundurunuz.

Anket; hangi nedenlerle işletmenizde performans ölçümü yapıldığını ve performans ölçüm sistemi - yönetim ilişkisini ölçmek amacıyla yapılmaktadır. Lütfen soruların karşısındaki seçeneklerden size en uygun olanını işaretleyiniz

Anketin mümkün olduğu kadar çok kısmının cevaplandırılması araştırmanın sonuçlarının alınması açısından önemlidir. Ancak, ankette cevaplamak istemediğiniz kısımlar olursa boş bırakabilirsiniz.

Anketi cevaplamada herhangi bir sorunla karşılaştığınızda aşağıdaki telefonları arayarak veya elektronik posta ile anket sorumlusu Aysu Dokumacı'ya başvurabilirsiniz.

Telefon: (555) 982 22 34- (535) 237 58 11 E-posta: aysudokumaci@hotmail.com

A. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE İLGİLİ KANILAR **(1) Kesinlikle katılmıyorum** **(2) Katılmıyorum** **(3) Fikrim yok** **(4) Katılıyorum** **(5) Kesinlikle katılıyorum**	**Kesinlik Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1. İşletmemizin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek için performans ölçümü yapılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. İşletmemizin müşterilerin isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek için performans ölçümü yapılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. İşletmemizin faaliyetleri hakkında bildiklerimizin doğruluğunu onaylamak ve bilmediklerimizi ortaya çıkarmak için performans ölçümü yapılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. İşletmemizde sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve geliştirilebilecek alanları belirleyebilmek için performans ölçümü yapılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Kararların varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak için performans ölçümü yapılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. İşletmemizin işlem ve süreçlerinde planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için performans ölçümü yapılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Şeffaflığı sağlayarak, her birimin kendi performansını gözlemesini sağlamak için performans ölçümü yapılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. Gelişmelerin sürdürülebilmesinde geri-beslenme (feedback) sağlamak için performans ölçümü yapılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

B. MODERN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE İLGİLİ KANILAR **(1) Kesinlikle katılmıyorum** **(2) Katılmıyorum** **(3) Fikrim yok** **(4) Katılıyorum** **(5) Kesinlikle katılıyorum**	**Kesinlik Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
9. Performans ölçümü, yönetimin çok önemli bir fonksiyonudur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10. Kurumsal performansımız tam olarak ölçülmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11. Performansımızın iyi olup olmadığı işletmemizin dönem kârlılığına bakılarak anlaşılabilmektedir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12. Performansı ölçerken hedefler belirlenmekte ve hedeflerle gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13. Performans ölçüm sistemi, kurum vizyonu ve stratejileri ile bağlantılıdır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14. Performans ölçüm sisteminin başarı ile uygulanabilmesi için çalışanların desteğinin alınması gereklidir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15. İşletmemizde kapsamlı bir yönetim kontrol ve bilgi sistemi vardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16. İşletmemizin finansal performansı düzenli olarak ölçülmektedir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17. İşletmemizin pazarlama performansı düzenli olarak ölçülmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18. İşletmemizin üretim performansı düzenli olarak ölçülmektedir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19. İşletmemizde çalışanlarımızın performansı düzenli olarak ölçülmektedir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20. Kurumsal performans ölçümü sonuçları, ödül ve yükseltme sistemimizin bir parçası olarak kullanılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21. Bireysel performans ölçümü sonuçları, ödül ve yükseltme sistemimizin bir parçası olarak kullanılmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22. Bireylerin ve birimlerin performansı kurum içi bilgisayar ağı üzerinden sürekli izlenebilmektedir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23. Bireylerin, birimlerin ve kurumun performans ölçütleri arasında bağlantılar kurulmuştur	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
24. Çalışanlar, performans ölçüm sistemi hakkında tam olarak, açık bir şekilde bilgilendirilmekte ve sisteme katılımları sağlanmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25. İşletmemizin tepe yönetimi, performans ölçüm sonuçlarına göre, performansı iyileştirici çalışmalar yapmaktadır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26. Mevcut performans sistemimizden memnunum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	**:**	Aysu DOKUMACI
Uyruğu	**:**	T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi	**:**	ANKARA / 22.04.1986
Telefon	**:**	0(535) 237 58 11
e-mail	**:**	aysudokumaci@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	**Adı / İlçe / İl**	**Bitirme Yılı**
Lise :	Safiye Akdede Çok Programlı Lisesi Güdül / ANKARA	2003
Üniversite :	Selçuk Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü	2007
Yüksek Lisans :	Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı	Tez Aşamasında

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	**Kurum**	**Görevi**
2007-2010	Karar Destek Eğitim Hizmetleri Danışmanlık Mühendislik Limited Şirketi	İnsan Kaynakları ve İdari İşler Koordinatörü

YABANCI DİLLER

Dil	**Seviye**
İngilizce	İntermediate