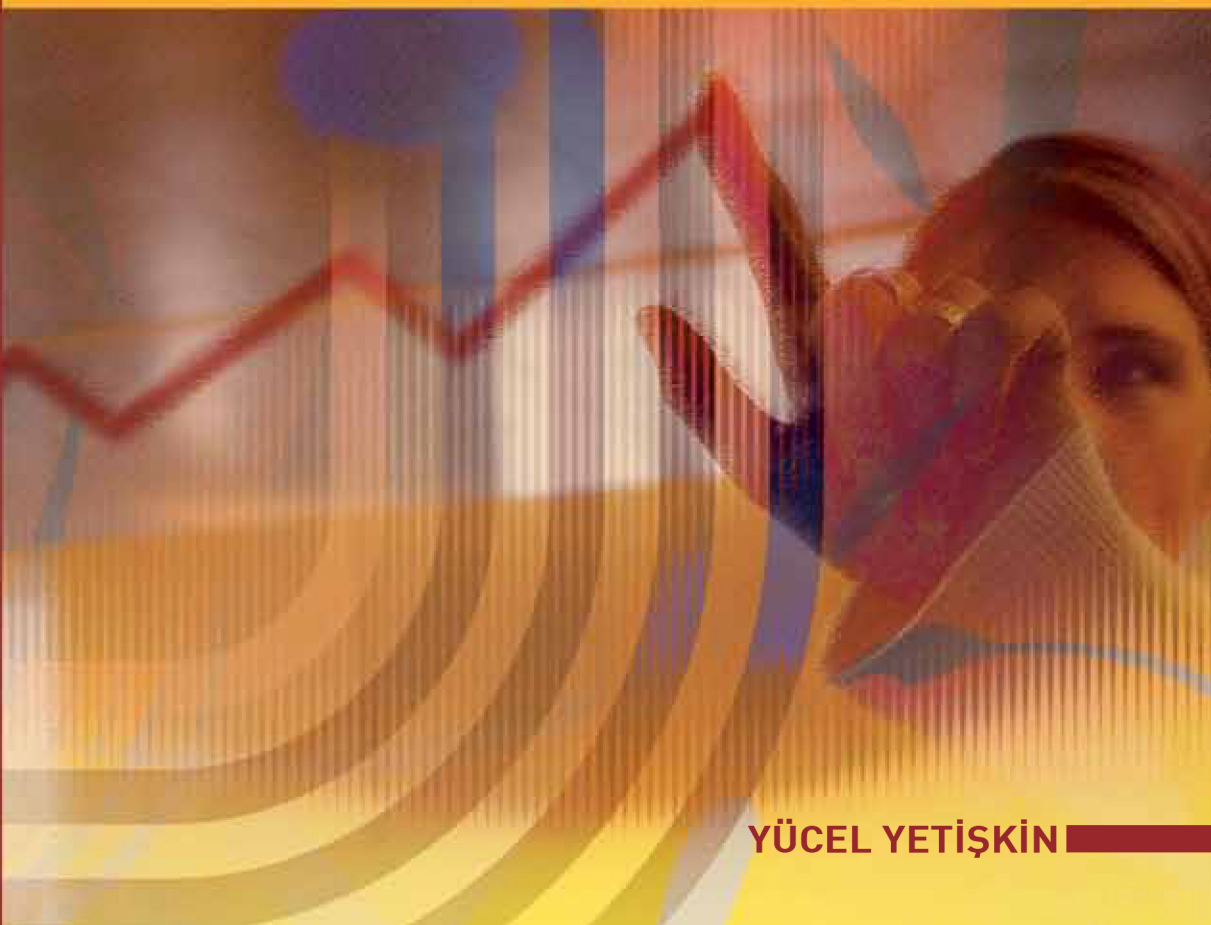
ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDEKİ KULLANIMI

ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA



YÜCEL YETİŞKİN

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDEKİ KULLANIMI ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yücel YETİŞKİN

Ankara, Şubat 2010

Bu eser Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmış ve aşağıda adı bulunan jüri üyelerinin önünde 19.10.2009 tarihinde savunularak kabul edilmiştir.

- Jüri Başkanı	:	Prof. Dr. Tengiz ÜÇOK
- Jüri Üyesi	:	Prof. Dr. Cem KILIÇ
- Jüri Üyesi	:	Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
- Jüri Üyesi	:	Prof. Dr. Burhan AYKAÇ
- Jüri Üyesi	:	Doç. Dr. Enver AYDOĞAN

"Tezde ileri sürülen görüşler yazarına ait olup, Enstitü bu görüşlerden dolayı hiçbir sorumluluk kabul etmez."

"Annem, Babam ve Kardeşime"

SUNUŞ

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli işgücünün işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemlerini içeren, "insan" odaklı bir yönetim tarzıdır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından olan performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında çok yakın bir ilişki vardır. Performans değerlendirmeden elde edilen "çıktılar", eğitim planlamasında kullanılabilir "girdiler" oluşturmaktadır.

Performans değerlendirmenin hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanım amaçları, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve düzenlenen eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesidir. Ancak literatürde, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanımının "nasıl" olacağı sorusunun cevabının çok da açık olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından olan performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim uygulamaları arasındaki ilişkinin ortaya konması, literatüre katkı yapılması ve bundan sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlanması noktasında önemlidir. Ayrıca, sektörümüzdeki performans değerlendirme, hizmet içi eğitim ve bu uygulamalar arasındaki ilişki ile insan kaynakları yöneticilerinin bu uygulamalara ilişkin görüşlerinin tespit edildiği bu çalışma, sektörümüz açısından ciddi bir envanter olarak da kullanılabilecektir.

Sendikamız Araştırma, Eğitim ve Dış İlişkiler Uzman Yardımcısı Yücel YETİŞKİN'in "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı Çimento Sektöründe Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezine, bu yayınımızda yer verdik.

Teorik bilgilere de geniş bir şekilde yer verilen bu çalışmanın, insan kaynakları yönetimi alanındaki uygulamacılara ve araştırmacılara yararlı olmasını dilerim.

İstanbul, Şubat 2010

Saygılarımla,

Ahmet EREN

Yönetim Kurulu Başkanı
Çimento Endüstrisi İşverenleri
Sendikası

ÖNSÖZ

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla, gereken insan kaynağının istihdamı, geliştirilmesi, eğitimi, kariyer planlaması ve performansının değerlendirilmesi faaliyetlerini içeren bir bilim dalıdır. Çalışanların eğitimi ve performanslarının değerlendirilmesi bu bilim dalının en önemli fonksiyonlarındandır.

Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker'ın da belirttiği gibi "ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz". Bu bağlamda, performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimi biliminin merkezinde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte, çalışanların performanslarını artıracak bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlayarak daha "yetkin" kişiler olmaları için de eğitim sürecinden geçmeleri gerekmektedir.

Bu perspektiften bakıldığında, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve buna bağlı olarak da eğitilmeleri gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, bu döngü içerisinde verilen eğitimlerin de ne kadar amacına ulaştığı ve ne kadar etkin olduğu da yine çalışılanların performansları değerlendirilerek tespit edilecektir.

Lisans ve yüksek lisans eğitiminde verdiğim derslerden sonra yüksek lisans tez danışmanlığını da üstlendiğim öğrencim Yücel Yetişkin'in "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı Çimento Sektöründe Bir Araştırma" isimli bu çalışmasında da, insan kaynakları yönetimi yaklaşımı içinde yer alan performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkileşimi üzerinde durulmakta ve performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde "nasıl" kullanılacağına cevap aranmaktadır.

Toplam dört bölümden oluşan kitap, teorik bilginin ve çimento sektöründeki uygulamalara ilişkin araştırma sonuçlarının yanı sıra zengin kaynakçası ile de dikkat çekmektedir. Yerli ve yabancı literatürün oldukça geniş bir şekilde incelendiği kitap, bu alanda çalışma yapacaklara önemli bir kaynak olma özelliği taşımaktadır.

Kitabın, insan kaynakları yönetimi alanında araştırma yapanlara ve özellikle çimento sektöründeki uygulamacılara yararlı olmasını diliyorum.

Ankara, Şubat 2010

Saygılarımla,

Prof. Dr. Cem KILIÇ

TEŞEKKÜR

Lisans ve yüksek lisans öğrenimimde üzerimde çok emeği olan ve bu çalışma süresince de bilgi birikiminden çok yararlandığım tez danışmanım, değerli hocam Sayın Prof. Dr. Cem KILIÇ'a sabrı, desteği ve bana olan güveni için teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın yayınlanmasına imkan tanıyan Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ahmet EREN'e ve ÇEİS Yönetim Kurulu Sayın Üyelerine şükranlarımı ve saygılarımı arz ederim.

Çalışmalarım süresince bana olan desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ÇEİS Genel Sekreteri Sayın Av. Sancar BAYAZIT'a; gösterdikleri yakın ilgi ve hoşgörüden dolayı Sayın Av. Füsun GÖKÇEN'e, Sayın Serdar ŞARDAN'a, Sayın Özgür ACAR'a ve diğer mesai arkadaşlarıma içtenlikle teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, çalışmanın alan araştırması kısmında, değerli zamanlarını ayırarak görüşlerini benimle paylaşan çimento sektörünün kıymetli insan kaynakları yöneticilerine teşekkür ederim.

Son olarak, çalışmanın her aşamasında yanımda olan değerli "Dostlarıma" ve yoğun çalışma tempomda destek ve sevgilerini benden esirgemeyen annem, babam ve kardeşime en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ankara, Şubat 2010

Saygılarımla,

Yücel YETİŞKİN

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER ..... **I**
SİMGE ve KISALTMALAR ..... **VII**
TABLOLAR ..... **VIII**
GRAFİKLER ..... **XI**
ŞEKİLLER ..... **XII**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI, SÜRECİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIRASINDA YAPILAN HATALAR

1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI, AMAÇ VE YARARLARI **5**
1.1.1. Performans ve Performans Değerlendirme Kavramı 5
1.1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları 8
1.1.3. Performans Değerlendirmenin Yararları 11
1.1.3.1. Çalışan Açısından 11
1.1.3.2. Yönetici Açısından 12
1.1.3.3. İşletme Açısından 13

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ **14**
1.2.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi 14
1.2.2. Performans Standartlarının Belirlenmesi 16
1.2.3. Değerlemecilerin Belirlenmesi 18
1.2.3.1. Yönetici Tarafından Değerlendirme 18
1.2.3.2. Özdeğerlendirme 19
1.2.3.3. Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme 19
1.2.3.4. Astlarca Değerlendirme 20
1.2.3.5. Müşterilerce Değerlendirme 20
1.2.4. Değerlemecilerin Eğitimi ve Çalışanların Bilgilendirilmesi 21
1.2.5. Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi 22
1.2.6. Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi 22
1.2.6.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri 23
1.2.6.1.1. Sıralama Yöntemi 23
1.2.6.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi 25
1.2.6.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi 26
1.2.6.1.4. Serbest Anlatım Yöntemi 27

1.2.6.1.5. Grafik Derecelendirme Yöntemi 28
1.2.6.1.6. Kritik Olay Yöntemi 32
1.2.6.1.7. Davranışsal Değerlendirme Skalaları..... 34
1.2.6.1.8. Kontrol Listesi Yöntemi 36
1.2.6.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri..... 36
1.2.6.2.1. Hedeflere Göre Yönetim 36
1.2.6.2.2. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme 38
1.2.6.2.3. Değerlendirme Merkezleri 41
1.2.7. Geribildirim 43

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR..... 44
1.3.1. Hale ve Boynuz Etkileri 46
1.3.2. Kontrast Hataları 46
1.3.3. Objektif Olmama 47
1.3.4. Yakın Zaman Etkisi 47
1.3.5. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme 47
1.3.6. Pozisyondan Etkilenme 48

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR..... 49
1.4.1. Ücret Yönetimi 49
1.4.2. Kariyer Yönetimi 51
1.4.3. İnsan Kaynakları Planlaması 51
1.4.4. İş Tasarımı 52
1.4.5. İşten Çıkarma..... 52
1.4.6. Eğitim Yönetimi 53

İKİNCİ BÖLÜM
HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI VE HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ

2.1. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TANIMI, AMAÇ VE YARARLARI..... 57
2.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı 57
2.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaç ve Yararları..... 59

2.2. HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ..... 61
2.2.1. Eğitim Politikasının Belirlenmesi 61
2.2.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi..... 62
2.2.2.1. İşletme Düzeyinde Analiz..... 63
2.2.2.2. İş (Görev) Düzeyinde Analiz 65
2.2.2.3. Kişi Düzeyinde Analizi 66
2.2.2.4. Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Yöntemler 67
2.2.3. Eğitim Bütçesinin Oluşturulması..... 69
2.2.4. Eğitim Programının Planlanması 70
2.2.4.1. Eğitim Programının Hedeflerinin Belirlenmesi 71
2.2.4.2. Eğitim Konularının Belirlenmesi..... 72
2.2.4.3. Eğitilecek Çalışanların ve Eğitimcilerin Belirlenmesi..... 73
2.2.4.4. Eğitim Süresinin Belirlenmesi..... 75
2.2.4.5. Eğitim Yerinin Belirlenmesi 76
2.2.4.6. Eğitim Yönteminin Belirlenmesi 76
2.2.4.7. Eğitimin Etkinliğinin Değerlendirilmesi 77

2.3. EĞİTİM YÖNTEMLERİ 77
2.3.1. İşbaşında Eğitim Yöntemleri 78
2.3.1.1. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi 79
2.3.1.2. Yönetici Gözetiminde Eğitim 80
2.3.1.3. Koçluk 81
2.3.1.4. Mentorluk 82
2.3.1.5. Staj ve Çıraklık 83
2.3.1.6. İş Rotasyonu Aracılığıyla Eğitim 84
2.3.1.7. Yetki Devri Yoluyla Eğitim 85
2.3.1.8. Gösteri Yöntemi 85
2.3.1.9. Proje ve Komitelerde Görev Alma 86
2.3.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri 86
2.3.2.1. Anlatım Yöntemi 87
2.3.2.2. Grup Tartışması 88
2.3.2.3. İşletme Oyunları Yöntemi 89
2.3.2.4. Evrak Sepeti Yöntemi 90
2.3.2.5. Örnek Olay Yöntemi 91
2.3.2.6. Rol Oynama Yöntemi 91
2.3.2.7. Duyarlılık Eğitimi (T - Grupları) 92
2.3.2.8. Simülasyonlar 92
2.3.2.9. Gözlem Gezileri ve Ziyaretler 93
2.3.3. Teknoloji Destekli Eğitim 93
2.3.3.1. Bilgisayar Destekli Eğitim 94
2.3.3.2. E-Eğitim 94

2.4. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ 95
2.4.1. Tepkilerin Değerlendirilmesi 96
2.4.2. Öğrenmenin Değerlendirilmesi 97
2.4.3. Davranışların Değerlendirilmesi 98
2.4.4. Sonuçların Değerlendirilmesi 99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDEKİ KULLANIMI

3.1. EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIMI 104
3.1.1. Fiili Performans Sonuçları İle Performans Standartlarının Karşılaştırılması 107
3.1.1.1. Performans Yetersizliklerinin Analizi 109
3.1.1.2. Performans Standartlarına Ulaşılması ve Aşılması 111

3.2. EĞİTİMLERİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIMI 112

3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ EĞİTİM FAALİYETLERİNDEKİ KULLANIMDA YÖNTEMLER 114
3.3.1. Performans Değerlendirme Formunda Düzenlemeler Yapılması... 114
3.3.2. 360 Derece Geribildirim 119

3.3.3. Özdeğerlendirme 125
3.3.4. Performans Değerlendirme Görüşmesi 127

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDEKİ KULLANIMINA İLİŞKİN ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER 135
4.1.1. Araştırmanın Konusu 135
4.1.2. Araştırmanın Amacı 135
4.1.3. Araştırmanın Önemi 136
4.1.4. Araştırmanın Kapsamı 137
4.1.4.1. Türk Çimento Sektörü 137
4.1.4.1.1. Sektörün Tarihsel Gelişimi 137
4.1.4.1.2. Sektörün İstihdam Yapısı ve Üretim İstatistikleri 139
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 141
4.1.6. Araştırmanın Varsayımları 141

4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 141
4.2.1. Araştırmanın Güvenilirliği 142
4.2.2. Veri Toplama Tekniği 142
4.2.3. Verilerin Çözümlenmesi 143

4.3. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR 143
4.3.1. Araştırma Kapsamındaki Fabrikalara İlişkin Bulgular 144
4.3.1.1. Toplam Kadrolu Çalışan Sayısına Göre Dağılım 144
4.3.1.2. Fabrikaların Ortaklık Durumuna Göre Dağılım 145
4.3.2. Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular 146
4.3.2.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı 146
4.3.2.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı 147
4.3.2.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Mevcut Görevlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 147
4.3.2.4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Fabrikadaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı 148
4.3.2.5. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı 149
4.3.2.6. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı 150
4.3.3. Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Bulgular 151
4.3.3.1. Performans Değerlendirmenin Uygulanması 151
4.3.3.2. Performans Değerlendirmenin Uygulanmamasının Nedenleri 152
4.3.3.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar 153
4.3.3.4. Performans Değerlendirme Kriterleri 154
4.3.3.5. Performans Değerlendirmede Değerleyiciler 155
4.3.3.6. Performans Değerlendirme Sıklığı 156
4.3.3.7. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler 157

4.3.3.8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışana Bildirimi 158
4.3.3.9. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirim Şekli .. 159
4.3.3.10. Performans Değerlendirme Görüşmesindeki Konular ... 160
4.3.3.11. Yetersiz Performans Gösterenlere Uygulanan İşlemler... 161
4.3.3.12. Mükemmel ya da Tatminkar Düzeyde Performans Gösterenlere Uygulanan İşlemler 163
4.3.4. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bulgular 164
4.3.4.1. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması 164
4.3.4.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları 164
4.3.4.3. Eğitim Politikası 166
4.3.4.4. Eğitimin Gerçekleştirildiği Yer ve Zaman 166
4.3.4.5. Eğitim İhtiyaçlarını Belirleme Yöntemleri 167
4.3.4.6. Eğitim Yöntemleri 168
4.3.4.7. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirmesi 170
4.3.4.8. Eğitimlerin Etkinliğini Değerlendirme Yöntemleri 170
4.3.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımına İlişkin Bulgular 171
4.3.5.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanımı… 171
4.3.5.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılmamasının Sebepleri 172
4.3.5.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılmasının Sağladığı Yararlar 173
4.3.5.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanım Amaçları 174
4.3.5.5. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Performans Değerlendirmeye Bağlı Olarak Kullanılan Yöntemler 175
4.3.5.6. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirmesinde Performans Değerlendirmeye Bağlı Olarak Kullanılan Yöntemler 176
4.3.6. Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Faaliyetlerindeki Kullanımına İlişkin Görüşleri 177
4.3.6.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarını Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanmayan Fabrikalardaki İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görüşleri 177
4.3.6.1.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımına İlişkin Görüşler 178
4.3.6.1.2. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler 178
4.3.6.1.3. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler 182
4.3.6.1.4. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Amaçlarına İlişkin Görüşler 185

4.3.6.1.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirimine İlişkin Görüşler…..... 186
4.3.6.1.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımının Sağladığı Yararlara İlişkin Görüşler..... 186
4.3.6.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarını Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görüşleri 188
4.3.6.2.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Fabrikada Kullanılan Yöntemlere İlişkin Görüşleri..... 188
4.3.6.2.1.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımına İlişkin Görüşler..... 188
4.3.6.2.1.2. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler..... 189
4.3.6.2.1.3. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler..... 192
4.3.6.2.1.4. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Amaçlarına İlişkin Görüşler 195
4.3.6.2.1.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirimine İlişkin Görüşler 196
4.3.6.2.1.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyet-lerindeki Kullanımının Sağladığı Yararlara İlişkin Görüşler…….. 197
4.3.6.2.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Fabrikada Kullanılmayan Yöntemlere İlişkin Görüşleri .. 198
4.3.6.2.2.1. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler..... 1899
4.3.6.2.2.2. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler..... 203
4.4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE GENEL DEĞERLENDİRMELER..... 205
SONUÇ..... 213
KAYNAKÇA 219

SİMGELER ve KISALTMALAR

a.g.e.	:	Adı Geçen Eser
a.g.m.	:	Adı Geçen Makale
a.g.t.	:	Adı Geçen Tez
Bkz.	:	Bakınız
ÇEİS	:	Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası
F	:	Frekans Dağılımı
MESS	:	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
No	:	Numara
s.	:	Sayfa
SPSS	:	Statistical Packages For Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Program Paketi)
TÇMB	:	Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği
TODAİE	:	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
v.d.	:	Ve Diğerleri
Vol.	:	Volume (Cilt)
%	:	Yüzde Dağılımı

TABLOLAR

Tablo 1.	Alternatif Sıralama Yöntemi	24
Tablo 2.	İkili Karşılaştırma Tablosu	25
Tablo 3.	Zorunlu Dağılım Tablosu	26
Tablo 4.	Grafik Değerlendirme Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skalalar	29
Tablo 5.	Grafik Derecelendirme Formu	30
Tablo 6.	Grafik Derecelendirme Formu	31
Tablo 7.	Kritik Olay Tablosu	33
Tablo 8.	Yetkinlik Değerlendirme Formu	116
Tablo 9.	Yetkinlik Değerlendirme Formu	117
Tablo 10.	Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Formu	118
Tablo 11.	Performans Değerlendirme Formunda Genel Olarak Eğitime İlişkin Bölüm Oluşturulması	118
Tablo 12.	Performans Değerlendirme Formunda Genel Olarak Eğitime İlişkin Bölüm Oluşturulması	119
Tablo 13.	Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Formu	121
Tablo 14.	2008 Yılı Çimento Fabrikaları İstihdam Durumu	139
Tablo 15.	2008 Yılı Kapasite Miktarları	140
Tablo 16.	2008 Yılı Dünya Çimento Üretimi	140
Tablo 17.	2008 Yılı Dünya Çimento İhracatı	141
Tablo 18.	Toplam Kadrolu Çalışan Sayısına Göre Dağılım	144
Tablo 19.	Fabrikaların Ortaklık Durumuna Göre Dağılım	145
Tablo 20.	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı	146
Tablo 21.	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	147
Tablo 22.	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Mevcut Görevlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	147
Tablo 23.	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Fabrikalarındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	148
Tablo 24.	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	149
Tablo 25.	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı	150
Tablo 26.	Performans Değerlendirmenin Uygulanması	151
Tablo 27.	Performans Değerlendirmenin Uygulanmamasının Nedenleri	152
Tablo 28.	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar	153
Tablo 29.	Performans Değerlendirme Kriteri	154
Tablo 30.	Performans Değerlendirmede Değerleyiciler	155
Tablo 31.	Fabrikalarda Performans Değerlendirme Sıklığı	156

Tablo 32. Performans Değerlendirme Yöntemleri 157
Tablo 33. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Bildirilmi 158
Tablo 34. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Bildirim Şekli 159
Tablo 35. Performans Değerlendirme Görüşme Konuları 160
Tablo 36. Fiili Performansları Performans Standartlarının Altında Kalan Çalışanlara Yapılan Uygulamalar 161
Tablo 37. Mükemmel ya da Tatminkar Performans Gösterenlere Yapılan Uygulamalar 163
Tablo 38. Fabrikalarda Çalışanlara Yönelik Eğitim Düzenlenme Durumu 164
Tablo 39. Fabrikalarda Düzenlenen Eğitimin Amaçları 164
Tablo 40. Eğitim Politikası 166
Tablo 41. Eğitimlerin Gerçekleştirildiği Yer Ve Eğitimciler 166
Tablo 42. Eğitim İhtiyaçlarını Belirlemede Kullanılan Yöntemler 167
Tablo 43. Eğitim Yöntemleri 168
Tablo 44. Düzenlenen Eğitimlerin etkinliğinin Değerlendirilme Durumu 170
Tablo 45. Düzenlenen Eğitimlerin Etkinliğini Değerlendirme Yöntemleri 170
Tablo 46. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılma Durumu 171
Tablo 47. Performans Değerlendirmenin Eğitimde Kullanılmama Sebepleri 172
Tablo 48. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimde Kullanılmasının Fabrikalara Sağladığı Katkılar 173
Tablo 49. Eğitimde Performans Değerlendirmenin Kullanımı 174
Tablo 50. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Eğitim İhtiyacını Belirlerken Yararlanılan Yöntemler 175
Tablo 51. Eğitimlerin Etkinliğini Belirlerken Yararlanılan Yöntemler 176
Tablo 52. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımına İlişkin Görüşler 178
Tablo 53. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler 178
Tablo 54. Eğitim İhtiyaç Analizinde 360 Derece Geribildirimin Kullanımına İlişkin Görüşler 180
Tablo 55. Eğitim İhtiyaç Analizinde Özdeğerlendirme Yönteminin Kullanımına İlişkin Görüşler 181
Tablo 56. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirme Görüşmesinin Kullanımına İlişkin Görüşler 182
Tablo 57. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler 182
Tablo 58. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde 360 Derece Geribildirimin Kullanımına İlişkin Görüşler 183
Tablo 59. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Özdeğerlendirme Yönteminin Kullanımına İlişkin Görüşler 184

Tablo 60. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Görüşmesinin Kullanımına İlişkin Görüşler 184
Tablo 61. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Amaçlarına İlişkin Görüşler 185
Tablo 62. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirimine İlişkin Görüşler 186
Tablo 63. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımının Sağladığı Yararlara İlişkin Görüşler 186
Tablo 64. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımına İlişkin Görüşler 188
Tablo 65. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler 189
Tablo 66. Eğitim İhtiyaç Analizinde Özdeğerlendirme Yönteminin Kullanımına İlişkin Görüşler 190
Tablo 67. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirme Görüşmesinin Kullanımına İlişkin Görüşler 191
Tablo 68. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler 192
Tablo 69. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde 360 Derece Geribildirimin Kullanımına İlişkin Görüşler 193
Tablo 70. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Özdeğerlendirme Yönteminin Kullanımına İlişkin Görüşler 193
Tablo 71. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Görüşmesinin Kullanımına İlişkin Görüşler 194
Tablo 72. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Amacına İlişkin Görüşler 195
Tablo 73. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirimine İlişkin Görüşler 196
Tablo 74. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımının Yararlarına İlişkin Görüşler 197
Tablo 75. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler 199
Tablo 76. Eğitim İhtiyaç Analizinde 360 Derece Geribildirimin Kullanımına İlişkin Görüşler 200
Tablo 77. Eğitim İhtiyaç Analizinde Özdeğerlendirme Yönteminin Kullanımına İlişkin Görüşler 201
Tablo 78. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirme Görüşmesinin Kullanımına İlişkin Görüşler 202
Tablo 79. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler 203
Tablo 80. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde 360 Derece Geribildirimin Kullanımına İlişkin Görüşler 203
Tablo 81. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Özdeğerlendirme Yönteminin Kullanımına İlişkin Görüşler 204
Tablo 82. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Görüşmesinin Kullanımına İlişkin Görüşler 204

GRAFİKLER

Grafik 1.	Toplam Kadrolu Çalışan Sayısına Göre Dağılım	145
Grafik 2.	Fabrikaların Ortaklık Durumuna Göre Dağılım	145
Grafik 3.	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı	146
Grafik 4.	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	147
Grafik 5.	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Mevcut Görevlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	148
Grafik 6.	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Fabrikalarındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	149
Grafik 7.	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	150
Grafik 8.	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı	151
Grafik 9.	Performans Değerlendirmenin Uygulanması	151
Grafik 10.	Performans Değerlendirmenin Uygulanmamasının Nedenleri	153
Grafik 11.	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar	154
Grafik 12.	Performans Değerlendirme Kriteri	155
Grafik 13.	Performans Değerlendirmede Değerleyiciler	156
Grafik 14.	Fabrikalarda Performans Değerlendirme Sıklığı	157
Grafik 15.	Performans Değerlendirme Yöntemleri	158
Grafik 16.	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Bildirilme Durumu	159
Grafik 17.	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Bildirim Şekli	159
Grafik 18.	Performans Değerlendirme Görüşme Konuları	160
Grafik 19.	Fiili Performansları Performans Standartlarının Altında Kalan Çalışanlara Yapılan Uygulamalar	162
Grafik 20.	Mükemmel ya da Tatminkar Performans Gösterenlere Yapılan Uygulamalar	163
Grafik 21.	Fabrikalarda Çalışanlara Yönelik Eğitim Düzenlenme Durumu	164
Grafik 22.	Fabrikalarda Düzenlenen Eğitimin Amaçları	165
Grafik 23.	Eğitim Politikası	166

Grafik 24. Eğitimlerin Gerçekleştirildiği Yer Ve Eğitimciler 167
Grafik 25. Eğitim İhtiyaçlarını Belirlemede Kullanılan Yöntemler 168
Grafik 26. Eğitim Yöntemleri 169
Grafik 27. Düzenlenen Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilme Durumu 170
Grafik 28. Düzenlenen Eğitimlerin Etkinliğini Değerlendirme Yöntemleri 171
Grafik 29. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılma Durumu 172
Grafik 30. Performans Değerlendirmenin Eğitimde Kullanılmama Sebepleri 173
Grafik 31. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimde Kullanılmasının Fabrikalara Sağladığı Katkılar 173
Grafik 32. Eğitimde Performans Değerlendirmenin Kullanımı 174
Grafik 33. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Eğitim İhtiyacını Belirlerken Yararlanılan Yöntemler 175
Grafik 34. Eğitimlerin Etkinliğini Belirlerken Yararlanılan Yöntemler 176

ŞEKİLLER

Şekil 1. Çalışanların Eğitim İhtiyacı 108
Şekil 2. Fiili Performans İle Performans Standartlarının Karşılaştırılması 108

GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi ortamında, işletmelerin başarılı olabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Bu noktada, çalışanlarına, bir diğer deyişle *insan kaynaklarına* değer veren, onların gelişimlerini önemseyen işletmelerin bir adım öne çıktıkları ve rekabetçi üstünlüklerini artırdıkları görülmektedir.

Çalışanların, sadece bir maliyet unsuru değil, işletmelerin tüm faaliyetlerini yönlendiren ve etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak niteliğinde görüldüğü işletmelerde, çalışanların performansları bilimsel yöntemlerle sistematik olarak ölçülerek ihtiyaçlarına uygun eğitimler planlanmakta ve alınan eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığı incelenmektedir.

İşletmeler, rekabetçi üstünlüklerini artırabilmek için kaynaklarını, çok etkin ve verimli kullanmak durumundadırlar. İşletmelerin en değerli ve geliştirilebilir unsuru olan insan kaynaklarının organizasyona yaptığı katkı ve yarattığı katma değer çok önem arz etmektedir. Çünkü, organizasyonel performans ancak çalışanların performanslarının ölçülmesiyle ortaya konabilir. Çalışanların işletmeye yaptıkları katkı ve gösterdikleri performans, sistematik olarak ve objektif kriterler çerçevesinde ölçülmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen performans değerlendirme uygulamaları çalışanların iş başarılarının ölçülerek güçlü ve gelişime açık yönlerine ilişkin geribildirim verilmesi esasına dayanmaktadır.

Bilgi çağını yaşadığımız şu günlerde, çalışanların çağın gerisinde kalmamaları ve sürekli değişen çevreye adapte olabilmeleri ancak sürekli eğitilmeleri ve yetkinliklerini geliştirmeleri ile mümkün olacaktır. Çalışanların görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanmalarını sağlamak için düzenlenen hizmet içi eğitim programlarının temel amacı çalışanların işletmeye olan katkılarının en üst seviyeye çıkarılmasıdır.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarının merkezinde yer alan ve ücretlendirme, kariyer planlama, eğitim yönetimi gibi çok önemli konulara ilişkin kararların alınmasında kullanılabilecek "girdi"ler sağlamaktadır.

Bu çalışmada performans değerlendirme sonuçlarının eğitim yönetiminde nasıl kullanılabileceği açıklanmaya çalışılacaktır. Eğitim yönetimi açısından bakıldığında, performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak çalışanların eğitim ih-

tiyaçlarının tespit edildiği ve dönem içerisinde alınan eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığı, yani eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirildiği görülmektedir.

Dört ana bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümü, performans değerlendirme konusuna ayrılmıştır. Bu bölümde, performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirmenin amaç ve yararları, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ile insan kaynakları yönetiminin bir çok fonksiyonuna "girdi" sağlayan performans değerlendirmenin kullanım alanları üzerinde durulacaktır.

Hizmet içi eğitim konusunun ayrıntılı bir şekilde inceleneceği çalışmanın ikinci bölümünde, hizmet içi eğitim kavramı, hizmet içi eğitimin amaç ve yararları, hizmet içi eğitim süreci ve yöntemleri ile hizmet içi eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi konuları açıklanacaktır.

Çalışmanın temel amacı olan performans değerlendirmenin hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki kullanımının nasıl olduğuna ilişkin açıklamalara, çalışmanın üçüncü bölümünde yer verilmiştir. Performans değerlendirmenin hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki kullanım amaçları, bu bağlamda performans değerlendirme formunda yapılan düzenlemeler ile 360 derece geribildirim, özdeğerlendirme, performans değerlendirme görüşmesi yöntemlerinin kullanımı bu bölümde incelenecektir.

Çalışmanın teorik kısmını oluşturan ilk üç bölümün ardından, performans değerlendirmenin hizmet içi eğitim sürecinde kullanımına ilişkin çimento sektöründe anket yöntemiyle verilerin toplandığı bir alan araştırması yapılarak, teorinin uygulamada nasıl yer aldığı incelenecektir. Bu bölümde genel olarak performans değerlendirme, hizmet içi eğitim ve performans değerlendirme ile hizmet içi eğitim arasındaki ilişki ile ilgili fabrikalardaki uygulamaların neler olduğu tespit edilecek ve performans değerlendirmenin hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki kullanımı ile ilgili olarak sektördeki insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri incelenecektir.

Performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim konularına ilişkin olarak literatürde çok fazla sayıda araştırma bulunmaktadır. Ayrıca, performans değerlendirme sonuçlarının "girdi" sağladığı, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından, kariyer planlama, ücretlendirme gibi alanlara ilişkin de birçok araştırma yapılmıştır. Ancak, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sonucunda eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve alınan eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığının incelenmesinde, yani eğitim yönetimine performans değerlendirmenin yaptığı katkıyı araştıran çalışma sayısı oldukça sınırlı sayıdadır. Bu bağlamda ortaya konan teorik çerçevenin, bundan sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlaması ve yeni çalışmalara ışık tutması amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI, SÜRECİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIRASINDA YAPILAN HATALAR

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI, SÜRECİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIRASINDA YAPILAN HATALAR

Çalışmanın ilk bölümüne, çalışmanın sonraki bölümlerine kaynaklık etmesi açısından önem arz eden, performans ve performans değerlendirme kavramları açıklanarak başlanacaktır. Daha sonra, performans değerlendirme süreci ve bu süreçte yapılan hatalar üzerinde durulacaktır. Çalışmanın birinci bölümünde son olarak, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara değinilecektir.

1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI, AMAÇ VE YARARLARI

Bu bölümde, performans değerlendirmenin tanımı, amaçları ile çalışan, yöneticiye ve işletme açısından yararları üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Performans ve Performans Değerlendirme Kavramı

Çalışanları aracılığıyla rekabetçi avantaj sağlamak isteyen işletmeler, çalışanlarının davranışlarını ve hedeflerini yönetebilecek imkân ve kabiliyette olmalıdırlar. Bu bağlamda, işletmelerin karşılaştıkları en büyük zorluklardan birisi düşük ya da yüksek performans gösteren çalışanları nasıl birbirinden ayıracakları ve bu çalışanlara nasıl bir yaklaşımda bulunacaklarıdır. Bu noktada karşımıza, günümüzde çoğu işletme tarafından düzenli bir şekilde uygulanan ve insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından olan "performans değerlendirme" kavramı çıkmaktadır.

Organizasyonlarda, çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçümlenmesi sonucu performans değerlendirme, organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır[1]. Özellikle 1980'lerden itibaren, çalışanların performanslarının çağdaş yöntemlerle değerlendirildiği ve yapılan değerlendirmelerin sonuçlarının, insan kaynakları yönetiminin hemen hemen tüm fonksiyonlarına veri sağlamasının sistematik bir süreç şeklinde gerçekleştirildiği görülmektedir.

1 Cavide Uyargil v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Beta Basım, 2008, s. 244.

Türkiye'deki performans değerlendirmeye ilişkin ilk uygulamalar, 1900'lü yılların ilk çeyreğinde, kamu kesiminde "sicil sistemi" ya da "tezkiye" adı altında yapılan faaliyetlerle başlamıştır[2]. Özel sektörün konuya ilgisi, yabancı sermayeli şirketlerin ülkemize girişi, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin hızlanması ve *çalışanların bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak*[3] olarak görülmeye başlanması ile artmıştır.

Yabancı sermayenin ülkemize girmesi, çokuluslu şirketlerin sayısının ve ülkemizdeki faaliyet alanlarının genişlemesi ile birlikte, işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sistemleri çeşitlilik arz etmeye başlamıştır. Her bir işletmenin beraberinde getirdiği değerlendirme sistemi de, performans değerlendirme uygulamalarının ülkemizdeki gelişimini hızlandıran önemli unsurlardandır.

İşletmeler, rekabetçi üstünlüklerini artırabilmek için kaynaklarını çok etkin ve verimli kullanmak durumundadırlar. Bu bağlamda, işletmelerin en değerli ve geliştirilebilir unsuru olan insan kaynaklarının da organizasyona yaptığı katkı ve yarattığı katma değer çok önem arz etmektedir. Çünkü, organizasyonel performans ancak çalışanların performanslarının ölçülmesiyle ortaya konabilir. Ancak, çalışanların organizasyona yaptıkları katkının ölçülmesi, hiç de kolay olmayan bir faaliyettir. Değerlendirilecek olanın "insan" olması beraberinde bazı zorlukları da getirmektedir.

Günümüzde, çalışanlar işletmelerin en değerli unsurları olarak görülmelerine rağmen, aynı zamanda temel "maliyet"lerinden biri olarak da kabul edilmektedirler. Bu nedenle, yöneticiler çalışanlarına ödedikleri ücret, sağladıkları sosyal haklar ve diğer menfaatlerin karşılığını beklemektedirler. Yani yöneticiler, etkinliği ve üretkenliği yüksek işletmeler yaratabilmek için çalışanlarından organizasyona maksimum değer katmalarını beklemektedirler[4]. Bu bağlamda, çalışanların örgüte yaptıkları katkının tespit edilmesi ve ölçülmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle, çalışanların göstermiş oldukları performans değerlendirilerek, organizasyona ne düzeyde katkı yaptıkları ve ne düzeyde katkı yapabilecek potansiyelleri olduğu belirlenmelidir.

Bu noktada, performans ve performans değerlendirme kavramlarına ilişkin literatürdeki çeşitli tanımlara yer vermenin, konunun bütünlüğü açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Milli Prodüktivite Merkezi'nin yaptığı tanıma göre "Performans"; *bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün; o işle amaçlanan ve planlanan hedefe yönelik olarak, belirlenmiş bir zaman diliminde ya da birim zaman içerisinde, amaçlanan ve hedeflenen noktaya ne kadar varabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır*[5].

2 Ülkü Dicle, **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması,** Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 43, 1982, s. 126.
3 Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 5. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004, s.10.
4 David A. Hume, **Reward Management: Employee Performance, Motivation and Pay,** Oxford, Blackwell Business, 1995, s.3.
5 Milli Prodüktivite Merkezi, Verimlilik Terimleri Sözlüğü, http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=p, (Erişim 14.04.2008).

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun yada bir teşebbüsün işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır[6]. Yani performans, çalışanın kendisinden beklenilenlerin ne kadarını gerçekleştirdiğini ve işinde gösterdiği başarıyı ifade etmektedir.

Genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram olarak tanımlanan performans; işletme düzeyinde ise, işletmenin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da işletme amacına ulaşılma derecesi olarak tanımlanabilir[7]. Çalışanlar açısından performans kavramını, işin yerine getirilmesi ve başlangıçta belirlenen hedeflere ya da standartlara ulaşılması olarak tanımlamak mümkündür.

Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans, ancak belirli yöntemler kullanılarak ve tespit edilen kriter ve bunlara bağlı olarak belirlenen standartlara göre değerlendirilerek anlamlı hale gelecektir. İnsan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen performans değerlendirmeye ilişkin literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır.

Palmer'a göre performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performanslarının değerlendirilmesi sürecidir[8]. Buna ilave olarak, performans değerlendirmeye gelişim odaklı bir yaklaşım ile bakılacak olursa, yöneticinin tek amacının çalışanın geçmiş performansını değerlendirmek değil, iş davranışlarını da geliştirmek olduğu söylenebilir[9].

Performans değerlendirme, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesi[10], yani çalışanın kendisine verilen hedeflere ne ölçüde yaklaştığının ve yetkinliklerinin ölçülmesidir. Yapılan bu ölçüm, organizasyondaki insan kaynaklarına ilişkin alınacak birçok yönetsel kararda da kullanılacak veriler sağlayacaktır.

Performans değerlendirme[11];

- Çalışanların işleriyle ilgili niteliklerini ve ulaştıkları sonuçları ölçen ve değerlendiren,
- İşletmelerin, çalışanlarının ne kadar verimli olduklarını görmelerini sağlayan,
- Çalışanların gelecekte daha yüksek performans gösterip gösteremeyeceği hakkında veri sağlayan,

6 Pınar Tınaz, "Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,** Sayı: 5, Yıl: 1999, s. 389.

7 Zuhal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi,** 6. Basım, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, 2005, s. 17.

8 Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri,** Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993, s. 9.

9 Arthur W. Sherman, George W. Bohlander, **Managing Human Resources,** Ohio, South-Western Publishing Co., 1992, s. 270.

10 Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı),** 2. Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Yayıncılık, 2005, s. 184.

11 H. S. Field, W. H. Holley, **The Relationship of Performance Appraisal System Characteristics to Verdicts in Selected Employment Discrimination Cases** (1982)'den aktaran Randall S. Schuler, **Managing Human Resources,** Sixth Edition, Cincinnati, South-Western College Publishing, 1998, s. 416.

- İşletmelere ve çalışanlara çok kapsamlı faydalar sağlayan, biçimsel ve yapılandırılmış bir sistemdir.

İşletmede görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesi[12] olarak da tanımlanan performans değerlendirme, çalışanların gelişime açık yönlerinin tespit edilerek, uygun eğitim ve gelişim programları ile yetkinliklerin geliştirilmesi faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır.

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının yönetici tarafından çalışana iletildiği değerlendirme görüşmeleri, çalışan ve yöneticinin beklenti ve isteklerini paylaşmaları için önemli bir fırsattır. Çalışan, güçlü yönlerinin yöneticisi tarafından fark edildiğini görerek daha yüksek performans gösterme yolunda motive olacaktır. Ayrıca, çalışan gelişime açık alanlarının da yöneticilerinin yönlendirmesi ile üzerine gidecek ve oluşturulacak kişisel gelişim planı sonucu potansiyelini tam anlamıyla kullanarak işletmeye olan katkısını artıracaktır.

İşletmedeki her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuçların onun performansı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesinin ise onun performansının değerlendirilmesi olduğu ifade edilebilir[13]. Bu analiz süreci, çalışana performansına ilişkin geribildirim verilmesini de içermektedir. Buradan hareketle, performans değerlendirme çalışanın, yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklerine göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma derecesinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

İnsan kaynakları yönetim sistemi içerisinde performans değerlendirme, çok temel ve önemli bir konumdadır. Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker'ın *"Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz"* sözü de aslında performans değerlendirmenin temelini oluşturmaktadır. Çünkü bu uygulama sonucunda, çalışanların ücret artışları, eğitim ihtiyaçları, kariyer planları gibi çok önemli yönetsel konulara ilişkin kararlar alınmaktadır. Çalışanların, işletmeye ne düzeyde katkı yaptıklarının belirlenmesi, eksikliklerinin, gelişime açık yönlerinin ve başarılı oldukları alanların tespit edilmesi ve bu konularda geribildirimde bulunulması performans değerlendirme sürecinin temel amacını oluşturmaktadır.

1.1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli dönemlerdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmak amacıyla kullanılabilir. Performans değerlendirme, çalışanların referans dönem içindeki performanslarının değerlendirilmesinin yanında, geleceğe yönelik performans beklentilerinin ve hedeflerin de tespit edildiği bir süreci ifade etmektedir. Bu beklenti ve hedefler, işletme strateji ve hedefleri paralelinde belirlenerek, örgütsel verimliliğin en üst seviyeye ulaşmasını sağlayacaktır.

12 İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002, s. 297.
13 İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 248, 1991, s.155.

Palmer, performans değerlendirmenin iki temel amacı olduğunu ve bunların da; iş performansı hakkında yönetsel kararlar alırken gerekli olacak bilgileri edinmek ve çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribildirim sağlamak olduğunu belirtmiştir[14]. Gerçekten de, kurumsal işletmeler insan kaynakları yönetimi sistemlerini performans değerlendirme üzerine inşa etmektedirler. Özellikle, insan kaynaklarına yönelik olarak alınacak yönetsel kararlarda ilk başvurulan referans performans değerlendirmeden elde edilen sonuçları olmaktadır.

Bir başka kaynakta ise, performans değerlendirmenin amaçları[15];

- Çalışanların iş davranışlarının saptanması,
- Çalışanların bir nevi başarı derecesinin saptanması ve bu konuda alınacak önlemlere, gerçekleştirilecek çalışmalara kaynaklık etmesi olarak ifade edilmiştir.

Cummings ve Schwab'da performans değerlendirmenin iki temel amacı olduğunu belirtmişlerdir: Yönetsel kararların alınması ve çalışanların geliştirilmeleri. Yönetsel kararlar, ücret düzenlemeleri, terfi kararları, iş değiştirme ya da işten çıkartma gibi konuları kapsarken; çalışanların geliştirilmelerine ilişkin amacın içerisinde ise, çalışanların gelişime açık yönlerinin tespit edilmesi ve performanslarının geliştirilmesini içermektedir[16]. Ancak, bu iki amacın gerçekleştirilebilmesi çok da kolay değildir. İşletmeler, yöneticilerden, bu süreci hem ödüllendirme ve cezalandırma amaçlarını gerçekleştirmek için hem de çalışanların performanslarını geliştirmeleri için kullanmalarını istemektedirler. Bu durumda ise birbirinden tamamen farklı amaçların aynı değerlendirme sürecinde gerçekleştirilmesi ikilemi ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bu nedenle, bu iki amacın prosedürel olarak mümkün olduğunda birbirlerinden ayrılmaları gerekmektedir[17].

İnsan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları birbirleri ile etkileşim halindedir ve birbirlerine veriler sağlarlar. Performans değerlendirmenin ise, bu veri akışının tam merkezinde yer alan bir fonksiyonu vardır. İşletmelerin kurulma amacı kar elde etmektir. Bu bakımdan, bireyler işletmenin bu amacına hizmet etmeleri için istihdam edilmektedirler. İşte performans değerlendirme de, çalışanların bu amaca ne kadar hizmet ettiklerinin ölçülmesidir. Çalışanlar bu amaca hizmet ettikleri ölçüde başarılıdır ya da başarısızdırlar. Bu başarı ya da başarısızlık, çalışanların ücret artışlarına, ikramiyelerine, primlerine, yani ücret ve ücret benzeri ödemelerine direk etki etmektedir.

Bunun yanında, çalışanların gösterecekleri başarıya bağlı olarak, organizasyondaki yatay ve dikey kariyer imkanları nispetinde yetkilendirilecek ve sorumlulukları artacaktır. Terfi ve organizasyonel yedeklemede yer alabilme imkanları doğacaktır. Gösterilen performansın beklentilerin altında kalması durumunda ise, uygun ve eksikliklerini giderebilecekleri eğitim programlarına katılma kararlarının veril-

14 Palmer, a.g.e., s. 9-10.
15 Erdoğan, a.g.e., s. 156.
16 L. L. Cummings, Donald P. Schwab, "Designing Appraisal Systems For Information Yield", **California Management Review**, Vol 20, No. 4, Summer 1978, s. 19.
17 Cummings, Schwab, a.g.m., s. 20.

mesine de imkan tanıyacaktır. Verilen tüm bu kararlar da aslında çalışanın motivasyonu ve işe olan bağlılığını artıran ya da azaltan sonuçlar doğurmaktadır.

Performans değerlendirme ve geribildirim mekanizması da üzerinde durulması gereken önemli konulardandır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, organizasyonel açıdan büyük önem arz ederken, bu değerlendirmeye ilişkin çalışanlara geribildirim verilmesi de bireysel bazda çok önemlidir. Çalışanlara, iş performanslarına ilişkin geribildirimde bulunmak gelecekteki performanslarının artmasını sağlayacaktır. Çünkü çalışan, eksik yönlerine ilişkin geribildirim alarak, bu eksiğini giderici önlemler alacak ve oluşturulacak gelişim planları ile beklentileri karşılar duruma gelecektir. Geribildirimde bulunulmaması durumunda ise, organizasyonda kronikleşen yanlışlar ve hatalı davranışların oluşmasının önüne geçilemeyecek ve ortadan kaldırılamayacaktır. Performans ve hedeflerine, ya da işin yapılması için gereken temel beceri ve yeteneklerine, yani yetkinliklerine ilişkin geribildirim alamayan bir çalışan, haklı olarak, işini mükemmel bir şekilde yaptığı düşüncesine kapılabilecektir. Bu bağlamda, çalışanlara performanslarına ilişkin geribildirimde bulunmak, en az performans değerlendirme kadar önemli ve mutlaka uygulanması gereken bir süreçtir.

Performans değerlendirme, bir bakıma çalışanın işiyle ilgili gösterdiği davranış ve ulaştığı başarılara ilişkin olarak resminin çekilmesidir. Çekilen bu resmin çeşitli kullanım alanları bulunmaktadır. Yöneticilerin; eğitim, ücretlendirme, kariyer yönetimi, ödül ve ceza sistemi gibi insan kaynakları uygulamalarına ilişkin yönetsel kararlar alırken yapılan performans değerlendirmelerin sonuçlarından yararlanmaları, daha adil ve doğru kararlar verebilmelerini sağlayacaktır.

İnsan kaynaklarında performans değerlendirme kavramı, çeşitli yöntemler kullanılarak çalışanların başarı düzeylerinin tespit edilmesi sürecinden çok daha fazlasını ifade etmektedir. Yapılacak değerlendirmede, sadece çalışanın performans düzeyinin değerlendirilmesi amaçlanmamalı, güçlü ve gelişime açık yönlerine ilişkin geribildirimde bulunularak, gelecek döneme ilişkin beklentileri de kapsayan ve çalışanın kendisinden beklenilenleri tam olarak anlayabileceği, motive edici bir performans görüşmesi de yapılmalıdır[18].

Çalışanların mevcut işlerindeki yeterlilik derecelerini saptayan ve geliştirilmelerine ilişkin bilgilerin toplandığı bir çalışma olarak tanımlanan performans değerlendirmenin amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- Yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimi güçlendirmek, değerlemeci ve değerlenen arasındaki güvenin artmasını sağlamak[19],
- İşletmenin ödül ve ceza sisteminin etkinliğini artıracak performans kriterleri belirlemek,
- Eğitim ihtiyaç analizine veri sağlamak,
- Ücret artışları, prim ve ücret benzeri ödemelerin tespit edilmesine yönelik yönetici kararlarına yardımcı olmak,

18 Angelo S. DeNisi, Ricky W. Griffin, **Human Resource Management**, Boston, Houghton Mifflin Company, 2005, s. 285.
19 Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s. 170.

- Çalışan ve yönetim arasındaki iletişimi geliştirmek,
- Vizyon, misyon ve değerlerin anlaşılmasını, kurumun stratejik hedef ve amaçlarının tabana yayılmasını ve bu hedeflerin birey hedefleri ile örtüşmesini sağlamak[20],
- Çalışanın; güçlü ve gelişime açık yönlerine ilişkin geribildirimde bulunarak kişisel gelişimini desteklemek,
- İşletmede adil bir yönetim sistemi kurmak ve başarının desteklendiği hissini yerleştirebilmek,
- Bireysel hedefler ile organizasyonel hedeflerin paralel bir yol izlemesini sağlayarak, örgütsel sinerji ve etkinlik yaratmak,
- Sürekli başarıya yönelik olarak çalışanları motive etmek, daha etkili ve üretken olmaları için eksik yönlerini tamamlayacakları ortam oluşturmak[21],
- Çalışanların organizasyon için değerli olduklarını hissettirebilmek,
- İnsangücü planlamasında kullanılmak üzere, insan kaynakları envanteri oluşturmak,
- Çalışanın, yönetim tarafından organizasyon içinde nerede olduğunu ortaya koymak,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında "sürekli gelişme" (kaizen) felsefesini kurumsallaştırmak[22],
- İşletmenin, çalışanlardan beklentileri konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak,
- Düşük performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek[23] ve gerekirse işten çıkartma kararını vermek.

1.1.3. Performans Değerlendirmenin Yararları

İşletmelerde, sistemli ve düzenli aralıklarla gerçekleştirilen performans değerlendirme uygulamaları, organizasyonel ve bireysel etkinliğin artırılmasında çok büyük katkı yapmaktadır. Performans değerlendirmenin; çalışanlar, yöneticiler ve işletme açısından birçok yararı bulunmaktadır.

1.1.3.1. Çalışan Açısından

İşletmede sistematik bir şekilde gerçekleştirilen performans değerlendirmeden en çok çalışanlar yararlanmaktadır. Organizasyondaki yerlerini görmek isteyen çalışanlar, performanslarının değerlendirilmesiyle birlikte bu konuda geribildirim almaktadırlar.

Çalışanların, performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geribildirim yolu ile iş tatminleri ve kendilerine güven duyguları gelişir[24]. Böylelikle, işlerinde daha motive ve üretken bir şekilde çalışacaklardır. Ayrıca, iş tatminleri arttığı için işletmeye olan bağlılıkları da güçlenecektir.

---

20 Ramazan Püsküllü, **Kamuda Performans Yönetimi ve Türkiye Petrolleri A.O.'da Uygulama Örneği**, Ankara, 4. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi Bildiri Kitabı, 2007, s. 31.
21 Nuri Tortop v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s. 218.
22 Coşkun Can Aktan, "Performans Yönetiminin Amacı", http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm, (Erişim 16.04.2008).
23 İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 429.
24 Uyargil v.d., a.g.e., s. 247.

Performans değerlendirme, çalışanın performansını, eksik ve güçlü yönlerini tarafsız olarak ortaya koyduğundan, kişinin kendisini geliştirmesi, eksikliklerini gidermesi ile gelecekteki eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tespitinde kullanılacak bilimsel veriler sağlar[25].

İşletmede performans değerlendirme sisteminin uygulanıyor olması, çalışana değer verildiğinin ve gelişiminin desteklendiğinin bir göstergesidir. Çünkü, başarılı olan ve farklı olduğunu düşünen çalışanlar, organizasyonda değerli bir konumda olduklarını bilmek isterler. Bu bağlamda, çalışanların işletmeye aidiyet duygularının artması ve işlerinde daha motive bir şekilde çalışmaları sağlanmış olur. Şöyle ki; verimli bir şekilde çalışan, kendisinden bekleneni, hatta beklenenin üstünde bir çıktıyı üreten işgören, bu emeğinin karşılığını maddi ve manevi olarak aldığı takdirde, kendini işletmeye daha fazla ait hissedecek ve performansını daha da artırmaya gayret edecektir. Çünkü, bireyler çoğunlukla hizmetlerinin karşılık gördüğü ve takdir edildikleri işletmelerde çalışmak isterler.

Yapılan performans değerlendirmesinde, kişinin performansının tespit edilen performans standartlarının üstünde olması ve bunun da yönetici tarafından bir ödüllendirme aracı olarak kullanılması, çalışanın performansının daha da yükselmesine ve daha motive çalışarak organizasyona yaptığı katkının artmasına neden olacaktır.

Çalışanlar, iç dünyalarından kendilerine baktıklarında, özellikle kendi yetersizliklerini göremezler, görmek istemezler. Bu bakımdan, performansın değerlendirilmesi bağlamında, dışarından çalışana bakan bir göz, onun eksikliklerini daha kolay, yansız ve somut olarak tespit edebilir. Bu durum ise, çalışana geribildirim olarak yansır ve çalışanın gelişime açık yönlerini geliştirmesi için bilimsel veriler sağlamış olur.

1.1.3.2. Yönetici Açısından

Performans değerlendirme, yöneticilerin çalışanlarla arasında bir iletişim kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur[26]. Kurulacak bu iletişim, yöneticilerin çalışanları daha yakından tanımalarına ve böylece yetki devrinin kolaylaşmasına imkan tanır[27]. Bu da, işletmenin daha esnek bir yapıya kavuşmasını sağlayacaktır.

Çalışanların yöneticiler tarafından daha yakından tanınmasını sağlayan performans değerlendirme; yöneticilerin, çalışanlarından beklentilerini açık ve anlaşılır bir şekilde iletebilmelerine imkan sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sistemi sayesinde yönetici, hangi çalışanın hangi kadrolarda daha başarılı olabileceğine ilişkin bilgiler elde eder. Böylece yapılacak terfi, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi iş tasarımı uygulamalarında da daha doğru kararlar verilebilecektir. Ayrıca, belirli periyotlarda yapılacak performans değer-

25 Rosemary Thomson, **Managing People**, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1993, s. 103.
26 Fındıkçı, a.g.e., s. 300; Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, İstanbul, Maestro Yayın, 2002, s. 138.
27 Uyargil v.d., a.g.e., s. 247.

lendirmeler, yöneticilerin çalışanlardaki gelişmeyi izlemesi açısından da önemli bir araç olarak kullanılabilecektir.

Özetle, etkin bir şekilde kurulmuş performans değerlendirme sistemi, yöneticilerin, çalışanların problemleri, ihtiyaçları, işlerini ne şekilde gerçekleştirdikleri ile ilgili daha detaylı bilgi elde etmelerine yardımcı olur. Ayrıca yöneticiler, çalışanların yaptıkları işlerindeki onları tatmin eden ve etmeyen yönlerini, kendileriyle yaptıkları görüşmeler aracılığıyla keşfederek, motivasyonlarını artırıcı önlemler almalarına yardımcı olabilecektir[28].

1.1.3.3. İşletme Açısından

Performans değerlendirme sistemi ile işletmeler, mevcut insan kaynaklarından mümkün olan en fazla katkıyı alarak sundukları hizmet ya da ürünün kalitesini artırmak ve karlılıklarını yükseltmek amacındadırlar. İşletme politikaları ile uyumlu olarak yapılan performans değerlendirmeler, çalışanların organizasyona ne düzeyde katkıda bulunduklarının somut veriler ışığında tespit edilmesine imkan sağlar.

Gerçekleştirilen performans değerlendirme neticesinde aldıkları olumlu geribildirim ile iş tatminleri artan ve daha motive bir şekilde çalışmaya başlayan işgörenler, işletmede kalıcı olabilmek için daha yüksek performans göstererek çalışacaklardır. Bu da, işgücü devir oranının düşmesini ve organizasyonel sürekliliği sağlayacaktır.

Performans değerlendirme ve ücret sistemlerini entegre eden işletmeler, çalışanlarına, gösterdikleri performans ve organizasyona yaptıkları katkı ile orantılı ücret ödenmesini sağlarlar. Ayrıca bu durum, çalışanlar arasında adil bir ücret sistemi kurulmasına da temel teşkil edecektir.

Performans değerlendirme sistemi, işletmedeki çalışanların eksikliklerinin yoğunlaştığı alanların tespiti konusunda da istatistiki bilgiler sağlar. Buna bağlı olarak alınacak tedbirler ve eksikliklerin giderilmesine yönelik eğitim programları düzenlenerek işletmenin verimliliğinin artırılması mümkün olabilecektir.

Gerçekleştirilen performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, insan kaynaklarına ilişkin alınacak birçok yönetsel kararda etkili olacaktır. Örneğin, performans değerlendirme, kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme sistemine katkı sağlayacak veriler sunar. Performans değerlendirme sonuçlarıyla ilişkilendirilecek ödül ve ceza sistemi daha objektif bir temele oturtulabilir. Ayrıca performans değerlendirme, gelecekte ihtiyaç duyulacak insangücünün nitelik ve niceliğine ilişkin bilgiler sağlayarak insan kaynakları planlamasına da destek olur.

Performans değerlendirme sonuçları, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde ve eğitim bütçesinin daha kolay ve doğru biçimde belirlenmesinde de önemli bir rol oynar[29]. Yapılacak değerlendirme sonucunda, yüksek performans gösterdiği gözlenen çalışan, daha üst görevlere hazırlanabilmesi için yöneticilik yetkinliklerini geliştirebileceği eğitimlere tabi tutulurken; düşük performans gösteren çalışanlar ise,

28 Thomson, a.g.e., s. 103.
29 Türkan Argon, Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Basımevi, 2004, s. 226.

beklenen performans standartlarına neden ulaşamadığına ilişkin geribildirim alır ve eksik yönlerini geliştirebilmesi için gereken eğitimlere katılması sağlanır.

İşletmede bireysel iş sözleşmesiyle çalışan işgörenlerin ücretlerinin belirlenmesinde bireysel ve takım olarak gösterdikleri performansları etkili olmaktadır. Çalışanların ücret artışlarında ve diğer ücret benzeri ödemelerinin tespit edilmesinde performans değerlendirme sonuçları belirleyici olmaktadır. İşletmede toplu iş sözleşmesi hükümlerine tabi olarak çalışanlar ise, genellikle işçi sendikalarının karşı çıkmaları nedeniyle performans değerlendirme sistemine dahil edilememekte ve bu avantajlardan yararlanamamaktadırlar.

Performans değerlendirmenin işletmelere sağladığı önemli bir diğer yarar da, işten ayrılacak çalışanların belirlenmesine objektif kriterler getirmesidir. Bu bağlamda, İşletmeden uzaklaştırılacak çalışanların belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının da önemli bir kaynak olduğu söylenebilir[30].

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme bir sistem dahilinde yürütülmesi gereken bir süreçtir. Bu süreçte, değerlendirme kriter ve standartlarının neler olacağı; değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından hangi sıklıkta yapılacağı ile kullanılacak değerlendirme yöntemi gibi çeşitli basamaklar bulunmaktadır.

Kurulacak sistem; işletmenin kültür ve yapısına uygun; çalışanların sürece katılımlarını teşvik edici; öznellikten uzak ve çalışanların cezalandırılmasını değil, gelişime açık yönlerini tespit ederek, bunların geliştirilmesi yaklaşımını temel almalıdır.

1.2.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans, belirli yöntemler kullanılarak ve tespit edilen kriter ve hedeflere göre değerlendirilerek anlamlı hale gelecektir. Kriterler, çalışanların performans değerlemesinde kullanılan ölçütlerdir. Bu kriterler, görevin gerektirdiği nitelikler veya yetkinlikler olabileceği gibi, çalışanların işteki başarılarının ölçülmesinde kullanılan özellikler veya önceden belirlenmiş hedefler de olabilir.

Neyi başarmaları gerektiğini bilmeyen çalışanlardan, etkin bir performans göstermelerini beklemek pek de gerçekçi olmayacaktır. Bu bağlamda neyin başarı olarak değerlendirileceği, yani hangi kriterler çerçevesinde çalışanın performansının değerlendirileceğinin tespit edilmesi ve çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir.

Etkin bir performans değerlendirme süreci, işletmenin ihtiyaçlarının tespiti ile önemli iş ve görevlerin tanımlandığı iş analizi ile başlar. Kriterler ise, yapılacak bu ön hazırlıklardan sonra belirlenecektir[31]. Yapılacak iş analizi ve beraberinde ulaşılacak iş tanımları; işin yapılışında önemli olan kriterlerin doğru, güvenilir ve objektif bir şekilde belirlenmesine yardımcı olacaktır. İş analizi ile ortaya konan ke-

30 Fındıkçı, a.g.e., s. 301.
31 Schuler, a.g.e., s. 418.

sin kriterler sayesinde benzer işi yapan çalışanların ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir.

İş analizleri performansın değerlendirileceği kriterlerin tespit edilmesinde önemli veriler sağlamakla birlikte tek başına yeterli olamayacaktır. Bu nedenle, bazı ampirik çalışmalarla, tesadüfi olarak seçilen çalışanlar ile *"performans değerlendirme yöntemleri"* başlığı altında ayrıntılı bir şekilde ele alınacak olan *"kritik olay yöntemi"* kullanılıp kişisel görüşmeler yaparak, bazı organizasyonel belgelerin içeriğini analiz ederek ve performans anketleri ile çalışanlardan ve yöneticilerden işleri için önemli gördükleri kriterleri belirtmeleri istenerek değerlendirmede kullanılacak kriterler oluşturulabilir[32]. "Bir işi en iyi bilen, o işi yapandır" düşüncesinden yola çıkarak performans kriterlerinin saptanmasında, değerlendirilenlerin de görüşleri dikkate alınarak[33], sürece katılımları sağlanmalıdır.

Seçilen kriterlerin taşıması gereken bazı özellikler vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür. Kriterler[34]:

- İşlerin yapılışında gerekli, işteki başarı ya da başarısızlıklarda gerçekten etkili olmalıdır,
- Yönetici tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır,
- Çalışan tarafından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır,
- Birbirleri ile geçişim içinde olmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak değerlendirmemelidir.

Ayrıca, performans kriterleri muğlak (anlaşılmaz), belirsiz, herhangi bir şüpheye yer verecek ve genel mahiyette tespit edilmemeli; çalışanın yaptığı işe ve organizasyondaki pozisyonuna uygun bir şekilde spesifik olarak belirlenmelidir[35].

Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır[36]. Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta ele alınabilir:

Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Değerlendirilenin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşan kriterlerdir. Bu kriterlere örnek olarak, dayanıklılık, güvenilirlik, ikna yeteneği vb. verilebilir.

Davranış özellikleri ile ilgili kriterler: Çalışanın görevinin gerektirdiği davranışsal özelliklerden oluşan kriterlerdir. Bu kriterlere örnek olarak, liderlik, ekip çalışması, inisiyatif sahibi olma vb. verilebilir.

32 Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, 2. Baskı, İstanbul, Arıkan Basım, 2008, s. 33.
33 Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003, s. 88.
34 Uyargil, a.g.e., s. 32.
35 Dalton E. McFarland, **Personnel Management: Theory and Practice**, New York, The Macmillan Company, 1968, s. 327.
36 Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları...**, s. 187.

Sonuçlara ulaşma ile ilgili kriterler: Çalışanların kendilerinden beklenen spesifik ve somut standartların değerlendirildiği; yaratılan sonuçlar ve ulaşılan hedefler ile ilgili kriterlerdir. Bu noktada, organizasyonel ve bireysel hedef ve standartların aynı paralelde olması gerekmektedir. Genellikle işletmelerde, ulaşılması gereken "hiyerarşik" hedefler vardır. Yani, üst yönetim tarafından belirlenen organizasyonel hedefler, aşağıya doğru, bireysel baza indirilmektedir. Bireysel olarak tespit edilen hedeflere göre, bu hedeflere ulaşılmasının alt kırılımları olarak standartlar belirlenecektir.

Kişilik ve performans özellikleri ile ilgili kriterlerinden farklı olarak, sonuçlara ulaşma ile ilgili kriterler, neyin başarıldığı üzerinde dururlar. Bu tür kriterler, sonuçlara nasıl ulaşıldığının önemli olmadığı işletmelerde uygulanabilecektir[37].

Sadece sonuçların kriter olarak kullanılması, yetersiz bilgiye, çalışanların motivasyonunun ve mutluluğunun azalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, sonuçlar ve performans özellikleri ile ilgili kriterlerin birlikte değerlendirilmesi daha doğru olacaktır.

Çoğu kişisel özellikler, kişinin karakterine bağlı olduğu için değişmez ve bunları her performans değerleme döneminde tekrar değerlemenin anlamı yoktur. Kişisel niteliklerin, performans değerleme süreci yerine, personel seçim sürecinde ve kariyer yönetiminde dikkate alınması daha uygun ve yerinde bir tercih olacağı düşünülmektedir[38].

Performans değerlendirmede önceleri, kişisel özelliklere dayalı performans kriterlerinin kullanıldığı, son yıllarda ise değerlendirme kriteri olarak, iş sonuçlarına ve bireysel sonuçlara dayandırılmış somut kriterlerin ağırlıklı olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir[39]. Buradan hareketle, geleneksel yaklaşımın, çalışanın kişilik özelliklerinin değerlendirilmesine büyük önem verdiği; çağdaş yaklaşımın ise daha çok kişinin işte gösterdiği başarı derecesini ve hedeflere ulaşma durumunu ölçme eğiliminde olduğu söylenebilir.

1.2.2. Performans Standartlarının Belirlenmesi

Çalışanların performansları değerlendirilmeden önce, performansın değerlendirileceği standartların açık bir şekilde tespit edilmesi ve çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda, performans standartlarının bir çalışandan ne beklendiğini ifade ettiği söylenebilir.

Performans standartları her iki taraf için de aynı anlama gelecek kadar açık olmadığında subjektif (öznel) değerlendirmelere yol açmaktadır[40]. Bu nedenle, stan-

37 Hai-Ming Chen, Tung-Cheng Kuo, "The Effect of Competitive Status of an Organization on the Relevance of Different Performance Criteria: A Conceptual Analysis", **International Journal of Management**, Vol.21, No:1, March 2004, s. 30.
38 İsmail Özdemir, "Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemleri Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 65.
39 Mehmet Hüseyin Bilgin, "Değişen Rekabet Dengeleri, Yeni Yönetim Anlayışı ve Türkiye", **Çimento İşveren Dergisi**, Sayı: 6, Cilt: 13, Kasım 1999, s. 6.
40 İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 178.

dartların belirlenmesinde çalışan ve yönetici birlikte hareket etmeli; standartları uzlaşı içerisinde tespit etmelidirler.

Performans standartlarının tespit edilmesinde yaşanan en büyük sorun, çalışanların sürece katılımlarının sağlanmamasıdır. Performans standartları çalışanlara otokratik ve dikte edici bir şekilde empoze edilirse, tüm sürece karşı bir önyargı ve direnç oluşacaktır. Ancak, bazı yazarların tecrübelerine göre, çalışanlar kendi performans standartlarının belirlenmesi sürecine dahil edilirlerse, daha yüksek standartlar belirleme ve bu standartları başarmada daha fazla çaba gösterme eğilimde olmaktadırlar[41]. Gerçekten de, sadece performans standartlarının belirlenmesinde değil, insan kaynakları yönetiminin tüm süreçlerinde çalışanların görüşlerinin alınması ve onların da bu süreçlere dahil edilmesi, sistemlerin kabul edilebilirliğini ve etkinliğini artıracaktır.

Standartlar işin kalite ve miktarının yanında, diğer yönleri ile ilgili unsurları da kapsarlar. Standartlar tespit edilirken aşağıdaki özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir[42]:

Spesifiklik: İşletmedeki her çalışan, kendisinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performansın ölçümü; standartlar sayısal (nicel) olduğu takdirde kolay bir şekilde gerçekleştirilebilecektir. Ancak, söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; sayısal olmayan standartlar (görevin zamanından yerine getirilmesi, takım çalışmasında yapılan katkı vb.) kullanılabilir.

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçecek ve bu standartlarla çalışmaya karşı direnç göstermeye başlayacaklardır. Bu nedenle, standartların çalışanlarca ulaşılabilir bir şekilde belirlenerek, onları motive edebilmesine önem verilmelidir.

Performans standartları genellikle kantitaf ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerir. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı kantitatif standartlar arasında yer alırken; işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler ve astlarının faaliyetlerini koordine etme yeteneği de kalitatif standartlara verilecek örneklerdir[43].

Performans kriterleri ve standartları birbirinde farklı anlamları olan kavramlardır. Kriter, neyin başarı olarak sayılacağını, standart ise seçilen kritere göre başarının derecesini ifade etmektedir. Kriter ve standartlar arasındaki fark şu örnekle açıklanabilir: Bir iş sağlığı ve güvenliği uzmanının performansı değerlendirilirken işletmede meydana gelen iş kazası sonucu oluşan işgünü kayıpları, bu çalışanın performans kriterlerinden biri olarak seçilebilir. Bu kritere bağlı olarak belirle-

41 Wendell L. French, **The Personnel Management Process: Human Resources Administration and Development**, 4th Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 1978, s. 182.
42 Arthur R. Pell, **The Complete Idiot's Guide to Managing People**, New York, Mac Millan Company, 1999, s. 270.
43 Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources**, Third Edition, New York, McGraw – Hill Inc., 1992, s. 265.

nen performans standartına göre, iş kazaları sonucu toplam işgünü kaybının 60 işgünü olması, tatminkâr bir performans düzeyini gösterirken; çalışanın yürüttüğü faaliyetler, düzenlediği eğitimler, yaptığı saha denetimleri ile birlikte, yıl sonunda iş kazaları sonucunda toplam işgünü kaybının 30 gün olarak gerçekleşmesi, belirlenen standarda göre iyi bir performans düzeyini göstermektedir.

Performansın değerlendirileceği kriterler ve standartların tespiti, performans değerlendirme sürecinin en önemli aşamalarındandır. Çünkü, tüm bu değerlendirme süreci tespit edilecek kriter ve standartlar üzerine inşa edilecektir. Bu nedenle, sürecin bu iki basamağı dikkatli bir şekilde uygulanmalıdır.

1.2.3. Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı da bu süreçte önemli bir basamağı oluşturmaktadır. Şüphesiz değerlemecilerin belirlenmesinde, işletmenin yönetim ve insan kaynakları politikaları, örgüt kültürü ve performans değerlendirmenin hangi amaçla yapıldığı etkili olacaktır.

1.2.3.1. Yönetici Tarafından Değerlendirme

Geleneksel olarak en yaygın uygulama çalışanların performansının birinci derecedeki yöneticisi tarafından değerlendirilmesidir. Birinci derece yöneticiler, çalışanlarıyla sürekli iletişim ve fiziksel yakınlık içerisinde olmalarından ötürü, çalışanın performansını en iyi gözlemleyebilen, değerlendirebilen ve hatta çalışanın performansından sorumlu olan kişilerdir.

Drucker, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinin yöneticilerin işlerinin bir parçası olduğunu ve bu değerlendirmenin yöneticilerce yapılmaması durumunda yöneticilerin, çalışanlara yardımcı olma, onları yetiştirme ve bilgilendirme sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirmemiş olacaklarını belirtmiştir[44]. Bu nedenle çalışanın performansının birinci derece yöneticisi tarafından değerlendirilmesinin, çalışan ve yöneticisi arasında bir iletişim aracı olarak kullanıldığı da düşünülebilir. Ayrıca, yöneticilerin sorumluluk ve yetkilerini devredebilmeleri noktasında, çalışanların performans değerlendirme süreçlerine dahil olmaları, çalışanları daha yakından tanımaları açısından da faydalı olacaktır.

Çok yaygın olarak uygulanmakla birlikte, çalışanın performansının yöneticisi tarafından değerlendirilmesi durumda bazı sorunlarla karşılaşılabilmektedir. Bu sorunlar şöyle özetlenebilir[45]:

- Çalışanlar, yöneticilerinin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü olarak işliyor, gerekli yönlendirme ve geribildirim yönetici tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması durumunda çalışan savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,

44 Peter Drucker, **The Practice of Management** (1954)'den aktaran Gerald Cole, **Personnel and Human Resource Management**, Fifth Edition, London, Continuum, 2002, s. 301.
45 Uyargil, a.g.e., s. 37.

- Yönetici, çalışana geribildirim verme konusunda gerekli becerilere ve isteğe sahip olmayabilir.

Yukarıda belirtilen sakıncaları önlemek amacı ile bazı performans değerlendirme sistemlerinde birden fazla yöneticinin çalışanın performansını değerlendirdiği görülmektedir. Bu sistemde, çalışanın birinci derece yöneticisi dışındaki yöneticilerinin de çalışanın performansını değerlendirmesinin daha sağlıklı ve doğru sonuçlar vereceğine inanılmaktadır. Farklı yöneticilerce yapılan değerlendirmelerin ortalaması alınarak, çalışanın performansı değerlendirilebilecektir. Örneğin, bir işletmenin finans departmanında çalışan uzman, birinci derece yöneticisi olan finans şefinin yanı sıra, ikinci derece yöneticisi finans müdürü tarafından da değerlendirilebilir. Bu şekilde yapılacak değerlendirme daha geçerli ve daha doğru olur.

1.2.3.2. Özdeğerlendirme

Performans değerlemede özdeğerlendirme, çalışanın kendisini genel olarak gözden geçirmesini sağlayan ve kendisinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesini amaçlayan bir değerlendirme tekniğidir[46]. Bu yöntem bazı işletmelerde yöneticilerce yapılan değerlendirme ile birlikte kullanılmaktadır.

Bu yöntemde çalışana kendisini değerlendirmesi için bir form verilir. Çalışan, formda yer alan sorulara göre kendi performansını değerlendirir. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmenin amacı; onların kendi performansları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek; onları teşvik eden başlıca etkenlerin neler olduğunu anlamak ve bu bilgilere sahip olan yöneticilerin çalışanların performanslarını daha doğru bir şekilde değerlendirebilmelerini sağlamaktır[47]. Bu bağlamda özdeğerlendirme, yöneticilerce yapılan değerlendirmeyi tamamlayıcı bir araç olarak kullanılabilir. Özdeğerlendirme çalışmanın üçüncü bölümünde detaylı olarak inceleneceği için bu bölümde ayrıntılı bir anlatıma yer verilmeyecektir.

1.2.3.3. Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme

Aynı birimde çalışan işgörenlerin birbirlerini daha yakından tanıdıkları varsayımı bu değerlendirme tekniğinin temelini oluşturmaktadır. Gerçekten de, tüm gün aynı ortamda çalışan, ortak projelerde yer alan ve takım arkadaşlarını daha yakından gözleyebilme fırsatı bulan işgörenler birbirlerinin performanslarını değerlendirebilirler.

Bu değerlendirmede, takım arkadaşlarının işe devamı, toplantılara zamanında katılımı, araştırmacı olması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi özellikler değerlendirmeye alınabilir.

Çalışanlar iş arkadaşlarını değerlendirirken olumlu ya da olumsuz yönde duygusal davranabilir ve bu nedenle yanlış değerlendirmelerde bulunabilirler. Örneğin, bir sigorta şirketinin satış departmanı düşünüldüğünde, bu departmandaki tüm işgörenler, işletme ve bu paralelde oluşturulmuş bireysel hedeflerine ulaşabilmek için çalışmaktadırlar. Ancak aynı zamanda bu çalışanlar, birbirlerinden daha

46 Fındıkçı, a.g.e., s. 307.
47 Palmer, a.g.e., s. 54

iyi olabilmek, daha fazla satış yapabilmek, müşteri portföylerini daha da zenginleştirebilmek, organizasyonda daha üst pozisyonlara yükselebilmek gibi amaçlara da ulaşmak istemektedirler. Bu nedenle, aynı departman içerisinde çalışan bu işgörenler, birbirlerini rakip olarak görebilirler. Söz konusu sistem içerisinde, bu çalışanların birbirlerini değerlendirmeleri istendiğinde, gerçek performansın altında puan verebilme eğiliminde olabileceklerdir. Bu sebeple, terfi, ücret artışı gibi konularda bu tür değerlendirmelerin kullanılmaması ya da ağırlıklarının düşük tutulmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir.

1.2.3.4. Astlarca Değerlendirme

Yöneticilerin performansları da çalışanlarca değerlendirilebilir. Bu modelin çok yaygın kullanımı bulunmamakla beraber, çalışanların yöneticilerini nasıl gördükleri ile ilgili geribildirim sağlama, organizasyondaki hiyerarşiyi azaltma gibi amaçlarla kullanılabilmektedir.

Bu yöntemin başarılı olabilmesi için astın performans değerlendirme konusunda gerekli eğitimi almış olması gerekmektedir. Ayrıca, yöneticiler de astların önerilerinin yararlı olabileceğine kendilerini inandırmalıdırlar.

Astların değerleme sürecine katılmaları, klasik yönetsel anlayışa sahip yöneticiler tarafından kolay bir şekilde kabul görmese de, özellikle lider tip yönetici yetiştirme ve yönetim kadrolarına bu nitelikte personel istihdam etmek isteyen işletmelerin, astları değerleme sürecine sokmaktan kaçınmamaları gerekir[48].

Astların her zaman dürüst ve objektif değerlendirme yapmamaları, bu yöntemin önemli bir sakıncasıdır. Bu da, yöneticinin, ücretin belirlenmesi, terfi kararlarının alınması gibi çalışan açısından çok kritik kararların alınmasında doğrudan söz sahibi olması nedeniyle çalışanın kendisini tehdit edilmiş hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Çünkü, yapılan değerlendirmede yöneticisine düşük puan veren çalışan, yöneticisinin de kendisine düşük puan vereceği endişesini yaşamaktadır[49].

1.2.3.5. Müşterilerce Değerlendirme

Müşteri tarafından yapılan değerlendirmeler hizmet sektörlerinde önemli veriler sağlamaktadır. Çünkü bu sektörlerde, müşteriler ile çalışanlar direk olarak birebir ilişki içindedirler ve müşteri memnuniyeti çok büyük önem arz etmektedir.

Örneğin, kurumsal ve etkin bir performans değerlendirme sistemi kurulmuş otomotiv sektöründe faaliyet gösteren satış işletmelerinde; müşterilere aldıkları araçların ardından, satışı takiben belirli bir süre sonra ilgili merkezden telefon açılmakta ve aracı satan satış temsilcisi ile ilgili önceden hazırlanmış soru formu üzerinden görüşme yapılmaktadır. Bu form içeriği kapsamında sorulan sorulara örnek olarak; çalışanın ikna kabiliyeti, güler yüzlü davranması, aracın tüm özellikleri ile ilgili yeterli ve tatmin edici bilgiler verebilmesi vb. sayılabilir. Müşteri-

48 Özdemir, "Performans Değerlendirme Yöntemleri…", s. 77.
49 Schuler, a.g.e., s. 424.

den alınan yanıtlar, çalışanın performans değerlendirmesinde belirli bir ağırlıkta kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmenin kimin ya da kimlerin tarafından yapılacağı; değerlendirmenin amacı seçilecek değerlendirme yöntemi işletmenin yapısal özelliklerine bağlı olarak tespit edilecektir[50]. Yapılacak karma uygulama, değerlendirme sürecinde yapılan çeşitli hataların önlenmesinde ve değerlendirmenin geçerlilik ve güvenilirliğinin artmasında yararlı olacaktır.

1.2.4. Değerlemecilerin Eğitimi ve Çalışanların Bilgilendirilmesi

Birçok performans değerlendirme programının zayıflığı, değerlemecilerin uygun bir şekilde eğitilmemelerinden ve astlarına yeterli geribildirim verememelerinden kaynaklanmaktadır[51]. Değerlemecilerin performans değerlendirme süreci ile ilgili olarak eğitimi ve çalışanların bilgilendirilmeleri, sistemin iyi işleyebilmesi ve beklenen sonuçların elde edilebilmesi için çok önemli bir adım olacaktır.

Değerlemeci eğitimi genellikle, performans değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı, performans standartlarının tespit edilmesi, yapılacak geribildirim görüşmeleri ve performans değerlendirme sürecinde yapılan hataların azaltılması konularını kapsamaktadır.

Değerlemecilerin eğitiminin yanı sıra, çalışanlarda bu süreçte nasıl davranmaları gerektiği, kendilerinden beklentilerin neler olduğu ve değerlendirme sonucunda elde edilecek verilerin kullanım alanları ile ilgili bilgilendirilmelidirler. Bu bilgilendirme çalışanların sürece olan inançlarını artıracak, doğru bilgiler vermelerini sağlayacak ve sürecin sağlıklı bir şekilde ilerlemesini temin edecektir. Çünkü, çalışanların desteğini kazanmayan hiçbir sistem uzun vadede başarılı olamayacaktır[52].

Yapılacak bilgilendirme ve eğitimler, kurum içi yazışmalar ve hazırlanacak el kitapçıklarının dağıtımı şeklinde yapılabileceği gibi, biçimsel eğitimlerle de gerçekleştirilebilecektir. Yeni başlayan çalışanların oryantasyon eğitimlerinde ise bu bilgiler kendilerine aktarılarak işletmenin beklentilerinin neler olduğu vurgulanabilir ve yeni çalışanların da süreci tanıması sağlanabilir[53].

Değerlemeciler, sadece tek bir kaynağa aşırı bağlılık, kişisel önyargılar, basmakalıp örnekler ya da sınıflandırma hataları gibi sistematik yorumlama hatalarından kaçınmak için eğitilmelidirler[54]. İlk bölümün son başlığında ele alınacak olan *"performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar"*ın önlenmesi açısından da, değerlemecilerin eğitilmesi gerekmektedir. Çünkü, hatalı değerlendirmeler; çalışanların morallerinin bozulmasına, verimlerinin düşmesine ve organizasyonel hataların oluşmasına neden olmaktadır.

50 İsmail Ataay, **İnsan Kaynakları Planlaması (Seminer Notu)**, Ankara, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası, 1993, s. 107.
51 Sherman, Bohlander, a.g.e., s. 276.
52 Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları...**, s. 220.
53 Ron Jooss, "Monitoring Performance: Part II", **Credit Union Management**, 17 - 9, September 1994, s. 42
54 Cynthia Lee, "Increasing Performance Appraisal Effectiveness: Matching Task Types, Appraisal Process and Rater Training", **The Academy of Managament Review**, Vol.10, No. 2, April 1985, s. 328.

1.2.5. Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi

Değerlendirmenin hangi aralıklarda yapılacağı da sürecin önemli bir basamağını oluşturmaktadır. Uygulamada değerlendirmenin genellikle yılda 1 ya da 6 ayda bir defa yapıldığı görülmektedir. Türkiye'nin en büyük şirketlerinde çalışan 155 insan kaynakları yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada bunu destekler niteliktedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 56,6'sı performansı genellikle yılda 1 defa; % 34,9'u ise 6 ayda bir defa değerlendirdiklerini belirtmişlerdir[55].

Bununla birlikte, işe yeni başlamış çalışanların üç ya da altı ay gibi daha kısa aralıklarla değerlendirilmesi, çalışanın görevini ve kendisinden beklenenleri daha erken kavraması ve yöneticisi ile daha yakın iletişim kurabilmesi bakımından uygun olacaktır.

Değerlendirmenin, belirli dönemler yerine çalışanın işe alınması veya yükseltilmesinin yıl dönümü gibi, çalışanlara göre farklı dönemlerde yapılması da mümkündür[56]. Değerlendirme zamanının bu şekilde seçilmesi, her çalışan için ayrı ayrı takip yapılması zorluğunu da beraberinde getirecektir. Bu da sürecin daha karmaşık ve zor bir hale gelmesine neden olacaktır. Etkili bir insan kaynakları bilgi sistemi kurulmamış işletmelerde, bireyin işe alınması veya yükselmesinin yıl dönümü gibi bireylere göre farklı dönemlerde değerlendirme yapılması çok zaman alıcı ve zor bir faaliyet olacaktır.

Bunların dışında değerlendirme sıklığı tespit edilirken, işletmenin işgücü devir oranının yüksek olması da önemli bir belirleyicidir. İşgücü devir oranının yüksek olduğu işletmelerde performans değerlendirmenin daha sık aralıklarla, örneğin üç ayda bir yapılması daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Aksi halde, yapılan değerlendirme yönetici ya da çalışanın yeni olması ve birbirlerini yeterince tanımaması nedeni ile çok doğru sonuçlar vermeyecektir.

1.2.6. Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinin belki de en kritik safhası olan değerlendirme yönteminin belirlenmesinde, işletmelerin vizyonu, misyonu, hedefleri, içinde bulundukları toplumun ve örgütün kültürel yapısı, teknolojik imkânlar, insan kaynakları bölümünün yapısı, bilgi düzeyi vb. faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin, üretim odaklı bir işletmede çalışan işgörenler ya da satış odaklı bir işyerinde çalışan işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde hedef bazlı yöntemler; hizmet odaklı, bankacılık sektörü gibi müşterilerle sürekli bir arada olan çalışanların performansları ise, müşteri odaklı olma, iletişim gibi kriterler baz alınmak suretiyle 360 derece performans değerlendirme ya da davranışsal değerlendirme skalaları gibi çalışanların davranışlarını baz alan yöntemler ile değerlendirilmelidir.

55 "Türkiye'nin İK Haritası Araştırması", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Ekim 2008, s. 228.
56 Tortop v.d., a.g.e., s. 222.

Gerek mevcut bir yöntemin uygulanmasında, gerekse işletme koşullarına ve ihtiyaçlarına uygun bir yöntemin geliştirilmesinde, aşağıda belirtilen sorulara ne oranda cevap verilebildiği dikkate alınmalıdır[57]:

- Performans değerleme yöntemi, örgütsel değerler ve amaçları kapsamakta ve örgüt kültürüne uygun mudur?
- Performans değerleme yöntemi, nitel ve/veya nicel standartlara uygun mudur?
- Performans değerleme yöntemi, öncelikle performansın analiz edilmesi için mi, yoksa ücret belirleme, disiplin uygulamaları veya işten çıkarma gibi yönetsel amaçlar için mi kullanılmaktadır?
- Performans standartları, yöneticiler ve personel açısından kabul edilebilir bir düzeyde midir?
- Performans değerleme yöntemi kolaylıkla uygulanabilir mi?
- Performans değerleme yöntemi güvenilir (birim veya örgüt açısından zamana göre tutarlı) ve geçerli midir (ölçmeyi amaçladığı şeyi gerçekten ölçebilme)?
- Performans değerleme yöntemi, istenen davranışları güdüleyebilme özelliğine sahip midir?

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi amacıyla seçilecek olan yöntemin, yukarıda yer alan sorulara cevap verebildiği ölçüde, işletme ve/veya bölüm için uygun ve doğru olarak belirlendiği söylenebilir.

Performans değerlendirme yöntemlerini, konuya yaklaşımlarındaki farklılık ve günümüz yönetim anlayışının bir sonucu olarak geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri olarak iki ana başlık altında incelemek mümkündür[58]. İşletmeler, bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar[59].

1.2.6.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri incelenirken önce geleneksel performans değerlendirme yöntemleri üzerinde durulacaktır. Geleneksel yöntemlerin ortak özellikleri arasında, değerlendirmenin gizliliği, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine katılmamaları, değerlendirmenin çoğu kere baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına yönelik olması, genellikle işteki başarıdan çok çalışanların kişiliklerini ölçmeye yönelmiş olmaları ve tümüyle objektif kriterlere dayandırılmamış olmaları sayılabilir[60].

1.2.6.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, kolay uygulanması, fazla zaman almaması ve düşük maliyetli olması nedeniyle, özellikle az kişinin çalıştığı işletmelerde tercih edilen bir performans değerlendirme yöntemidir.

57 R. Brody, **Effective Managing Human Service Organizations**, Sage Publications (2000)'den aktaran, Argon, Eren, a.g.e. s. 229.
58 İsmail Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 166, 1985, s. 253; Dicle, a.g.e., s. 41.
59 Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s. 187.
60 Dicle, a.g.e., s. 41; Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde…**, s. 21.

Basit sıralama yönteminde, çalışanlar birbirleri ile çeşitli nitelikler açısından karşılaştırılır ve en iyi (başarılı) olandan en zayıf (başarısız) olana doğru sıralanır. Bu yöntemin farklı bir türü olan "alternatif sıralama yöntemi"nde ise Tablo 1'de de görüldüğü gibi, çalışanlar sıralanırken, en başarılı olan çalışan birinci sıraya, en başarısız olan çalışan ise son sıraya kaydedilecektir. Geri kalanlar arasında yine en başarılı ve en başarısız olanlar seçilir. En iyisi ikinci sıraya, en kötüsü sondan bir önceki sıraya yazılır. Yapılan sıralamada en son orta kısımda yer alacak çalışanlara yer verilir. Bu şekilde tüm çalışanlar bir sıralamaya tabi tutularak, yani birbirleri ile kıyaslanarak performansları değerlendirilmektedir. Bu yöntemde yapılacak karşılaştırma, çalışanların genel iş performansları baz alınarak yapılabileceği gibi, Tablo 1'deki örnekte görüldüğü gibi, spesifik olarak belirli bir kritere göre de yapılabilecektir.

Tablo 1. Alternatif Sıralama Yöntemi

Performans Kriteri Olacak Davranış: İş arkadaşları ile uyum	
Değerlendirdiğiniz davranış için, tüm çalışanları sıralayınız. En başarılı olan çalışanın ismini 1. sıraya ve en başarısız olan çalışanın ismini de 10. sıraya yazınız. Daha sonra gelen en başarılı çalışanı 2. sıraya, en başarısız olan çalışanı 9. satıra yazarak devam ediniz. Tüm isimler, tabloda yer alana kadar devam ediniz.	
En başarılı çalışan	
1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.
	En başarısız çalışan

Kaynak: Gary Dessler, **A Framework for Human Resource Management,** Third Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004, s. 200'den uyarlanmıştır.

Performans değerlendirme yöntemi olarak sıralama yönteminin kullanılmasının kolay uygulanması, düşük maliyetli olması gibi olumlu yönlerinin yanı sıra bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu yöntemin büyük gruplarda kullanılması zordur ve sıralamadaki farklılıkların, çalışanların yetenekleri ile ilgili mutlak ya da belirgin farklılıkları yansıtmaması nedeniyle sınırlı katkı sağlamaktadır[61].

Sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, birinci bölümün son başlığı olan *"performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar"* başlığı altında ele alınacak olan "pozisyondan etkilenme" hatasını doğuracaktır[62]. Diğer bir deyişle, daha üst düzeylerdeki çalışanların daha başarılı olacağı şeklindeki bir düşünce ile, sıralama yapılırken bu çalışanlara daha üst sıralarda yer verilmesi gibi bir sorun da ortaya çıkabilecektir.

61 McFarland, a.g.e., s. 332.
62 Uyargil v.d., a.g.e., s. 271.

1.2.6.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntem, sıralama yönteminin değişik bir şeklidir. Yöntemin uygulamasında, tüm çalışanların isimleri hazırlanacak bir tabloda yukarıdan aşağı ve soldan sağa olacak şekilde (Tablo 2'de görüldüğü gibi) yazılır. Daha sonra, tespit edilecek belirli kriterlere (liderlik, kalite gibi) ya da çalışanların genel performanslarına göre, çalışanlar birbirleri ile karşılaştırılır. Tablonun solunda yer alan çalışanlar tek tek tablonun birinci satırında yer alan çalışanlar ile karşılaştırılır. Yapılan bu karşılaştırmada, tercih edilen ya da daha başarılı görülen çalışanın olduğu kısma + (artı) ve daha başarısız görülen çalışanın olduğu kısma – (eksi) işareti koyulur. Son olarak da, yapılan karşılaştırma sonucunda en fazla (+) işareti olan çalışandan başlayarak bir sıralama yapılır. Bu sıralama sonucunda, en fazla (+) işareti olan çalışan en başarılı, ondan daha az (+) işareti olan çalışan ikinci sırada olacak şekilde bir sıralamaya gidilir.

Örneğin, Tablo 2'de, sol taraftaki ilk sütunda yer alan A. Uslu, öncelikle A. Uysal ile karşılaştırılmış ve daha başarısız görüldüğü için (–) almış, Y. Gelen ve F. Durmuş'tan daha başarılı olduğu için (+) almıştır. Bu şekilde tüm çalışanların birbirleri ile yapılan karşılaştırma neticesinde, en fazla (+) işaretini almış olan A. Uysal en başarılı çalışan olarak değerlendirilirken, onu sırasıyla U. Kara, A. Uslu F. Durmuş ve hiç (+) işareti olmayan Y. Gelen izlemiştir.

Tablo 2. İkili Karşılaştırma Tablosu

ÇALIŞANLAR	1 A. Uysal	2 Y.Gelen	3 F. Duran	4 A. Uslu	5 U. Kara	SIRALAMA
1 A. Uysal		+	+	+	+	1.
2 Y.Gelen	-		-	-	-	5.
3 F. Durmuş	-	+		-	-	4.
4 A. Uslu	-	+	+		-	3.
5 U. Kara	-	+	+	+		2.

Her bir çalışanın diğer çalışanlar ile karşılaştırılacak olması, yöntemin çok zaman almasına neden olmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça, yapılacak karşılaştırma sayısı da artacaktır. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülden bulunabilir[63]. Söz konusu formüle göre, örneğin 50 kişinin çalıştığı bir işletmede toplam 1225 karşılaştırma yapılması gerekir. Bu da oldukça fazla zaman alacak bir uygulama olacaktır.

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = \frac{n.\,(n-1)}{2}$$

n = karşılaştırılacak kişi sayısı

63 Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı…**, s. 257.

Sıralama ve ikili karşılaştırma yönetimlerinde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır. Açıklanan bu gibi sınırlamalar nedeni ile sıralama ikili karşılaştırma yöntemleri günümüzde işletmelerde pek fazla kullanılmamaktadır.

Bazı organizasyonlar, kullandıkları diğer performans değerlendirme yöntemlerinin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda yöneticilerden astlarını sıralamalarını istemektedirler. Özellikle aynı düzeydeki görevlerde çalışan kişiler arasında kadrolama konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemleri uygulayan işletmelere rastlanmaktadır[64]. Özetle kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemlerin, diğer performans değerlendirme yöntemleri ile yapılan değerlendirmeleri desteklemek amacı ile kullanılmasının daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

1.2.6.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Değerlemecilerin değerlendirdikleri çalışanları öznel yargılarla değerleme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelendirmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş zorunlu dağılım yöntemi[65], belirli özelliklerine göre gruplara ayrılan çalışanların, üstün oldukları yönlerine göre normal dağılım mantığı içinde yöneticileri tarafından derecelendirilmesi esasına dayanmaktadır[66].

İşletmelerde, çalışanların kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde yapılacak dağılımda yöneticiler, çalışanlarını genellikle beşli ya da üçlü skalalara yerleştirmek zorundadırlar. Çalışanlar bu ölçeklerde, genel iş performanslarına göre değerlendirilebilecekleri gibi, iletişim, liderlik, sorumluluk alma gibi çeşitli yetkinliklerine göre ayrı ayrı da değerlendirilebilirler.

Örneğin, bir işletmenin 10 kişi çalışan bir departmanında, Tablo 3'deki ölçeğe göre, zorunlu dağılım yöntemi ile çalışanların performansları değerlendiriliyor ise, bu çalışanlardan 1'i çok zayıf, 2'si zayıf, 4'ü ortalama, 2'si iyi ve 1'i de çok iyi grubu içerisinde yer alacaktır. Değerlendirmeyi yapan yönetici, çalışanları zorunlu olarak bu skalada bir yere yerleştirmek durumundadır.

Tablo 3. Zorunlu Dağılım Tablosu

Çok Zayıf	Zayıf	Ortalama	İyi	Çok İyi
%10	%20	%40	%20	%10

64 Uyargil, a.g.e., s. 54.
65 Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2003, s. 293.
66 Erdoğan, a.g.e., s. 206.

Performans değerlendirme sürecinde, bazı değerlemecilerin aşırı merhametli olması ve çalışana düşük puan vermek istememeleri nedeniyle, ortalama ya da yüksek puan verdikleri görülmektedir. Bu yöntemde yöneticiler, çalışanları spesifik skalalara yerleştirmeye zorlanmaları nedeniyle belirli derecelere, özellikle de ortalama değerlere, yönelme sorununu bu yöntemde bulunmadığı görülmektedir.

Uygulamada yöntemin çeşitli sakıncalarına rastlanmaktadır. Öncelikle değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça güçtür. Ayrıca, çeşitli güvenilir ve geçerli insan kaynakları seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan çalışanların %10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak çok zayıf, %20'sinin zayıf sayılmaları, yöntemin tutarsızlığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir[67].

1.2.6.1.4. Serbest Anlatım Yöntemi

Serbest anlatım yönteminin temel varsayımı, çalışanı yakından tanıyan kişilerden, sözel ya da yazılı olarak toplanacak doğru ve açıklayıcı nitelikteki bilgilerin, en az daha biçimsel ve karmaşık olan performans değerlendirme yöntemlerinden elde edilecekler kadar güvenilir ve geçerli olduğudur[68]. Bu yöntemde değerlemeci, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini davranışlarını, yeteneklerini ve niteliklerini farklı açılardan değerlendirerek, bu değerlendirmeyi diğer değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi hazırlanmış biçimsel formları doldurarak değil de paragraflar ile açıklamaktadır.

Çalışanın performansının yazılı bir öykü biçiminde paragraflar halinde ifade edildiği yöntemde, değerlemeciden genellikle şu başlıklar altında değerlendirme yapmaları istenmektedir[69]:

- İş performansı,
- Bu performans seviyesi için sebepler,
- Çalışan karakteristikleri,
- Gelişim ihtiyaçları.

Bu yöntemde temel sorun, değerlendirmenin uzunluğunun ve içeriğinin değerlendirmeyi yapan kişiye bağlı olarak değişkenlik göstermesidir[70]. Bu değişkenlik, çalışanlar arasında doğru ve güvenilir bir karşılaştırma yapılamamasına neden olmaktadır. Ayrıca, yazılı bir metin şeklinde yapılacak değerlendirme için, yöneticilerin yeterli zaman ayıramamaları da bu yöntemin önemli sakıncalarındandır.

67 Dicle, a.g.e., s. 54.
68 Winston Oberg, "Make Performance Appraisal Relevant", **Harvard Business Review**, January-Februay 1972, s. 63.
69 Özdemir, "Performans Değerlendirme Yöntemleri…", s. 123.
70 Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s. 190.

1.2.6.1.5. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik derecelendirme yöntemi performans değerlendirmede en sık kullanılan yöntemlerden birisidir. Geleneksel değerlendirme skalaları olarak da adlandırılan bu yöntemde, işin miktarı, işin kalitesi, inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, konusunda isteklilik gösterilip gösterilmediği, iş hakkında bilgi sahibi olma, işe devam gibi başarılı iş performansının farklı boyutları değerlendirme formunda listelenir. Her bir çalışan, değerlendirmenin kapsadığı zaman dilimi içerisinde bu davranışları sergileyip sergilemediği konusunda üçlü, dörtlü ya da beşli ölçekte değerlendirilir.

Bu yöntem, çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilir. Ancak, yöntemin başlıca özelliği, bir değerleme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır[71]. Grafik derecelendirme yönteminde kullanılan derecelendirme ölçekleri ile ilgili olarak Tablo 4'de örnekler bulunmaktadır.

Çalışanın performansının değerlendirileceği faktör olarak "Kalite" kriterinin ele alındığı örnekte çeşitli uygulama türleri görülmektedir.

Grafik derecelendirme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından "en önemli" görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirmesi esasına dayanabileceği gibi[72], bir iş grubunu oluşturan çalışanların genel olarak analiz edilmesinde de kullanılabilecektir. Örneğin, çalışanın değerlendirilmesinde dikkate alınan performans kriterlerinden birisi olarak "iletişim yeteneği" ele alındığında hazırlanacak performans değerlendirme formunda iletişim yeteneği, "çok iyi, iyi, orta, zayıf ve çok zayıf" şeklindeki beşli ölçekle değerlendirilebilecektir. Bununla ilgili, bir örnek Tablo 5'de görülmektedir. Çeşitli performans kriterleri boyutunda çalışanın performansının değerlendirildiği bu formda yöneticinin, çalışanın performansını her bir performans kriteri boyutunda değerlendirmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, birinci derece için 1 puan, ikinci derece için 2 puan verilmesi gibi bir puanlamaya da gidilebilir. Toplanan değerlerin sonuçlarına göre, çalışanın performansı ile ilgili yorum yapılabilecektir.

71 Bingöl, **İnsan Kaynakları....**, s. 290.
72 Bingöl, **İnsan Kaynakları....**, s. 290.

Tablo 4. Grafik Değerlendirme Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skalalar
(Değerlendirme faktörü olarak kalite kriteri ele alınmaktadır)

a. Kalite

Yüksek		√				Düşük

b. Kalite

Yüksek		√				Düşük
	5	4	3	2	1	

c. Kalite

	√			
Olağanüstü yüksek kalite	Yapılan işin kalitesi genellikle üstün	İşin kalitesi orta düzeyde	Kalite dalgalanmalar gösteriyor	Kalite nadiren tatminkar

d. Kalite

	√		
Çok hatalı	Orta düzeyde hatalı	Zaman zaman hatalı	Hiç hata yapmıyor

e. Kalite

5	4	3	2	(1)

f. Kalite

Performans Faktörleri	Performans Düzeyi			
	Sürekli Üstün	Bazen Üstün	Sürekli Orta	Sürekli Yetersiz
Doğruluk		X		
Tasarruf			X	
Düzenlilik			X	

g. Kalite

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Yetersiz			Ortanın Altı			Orta			Ortanın Üstü			Mükemmel		

Kaynak: Cavide Uyargil v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım, 2008, s. 277.

Tablo 5. Grafik Derecelendirme Formu

Çalışanın Adı Soyadı: Bölümü: Değerlemeyi Yapan: İşin Kısa Tanımı:			Toplam Puan: İlk Amiri: Değerleme Tarihi:		
BAŞARI FAKTÖRLERİ	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1- İŞ BİLGİSİ: *Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği*					
2- KARAR VERME: *Kararların zamanında ve etkin verilmesi*					
3- PLANLAMA-ORGANİZASYON: *Kendi işini planlaması ve düzenlemesi*					
4- KAYNAK KULLANIMI: *İşgücü ve araçları doğru kullanma*					
5- LİDERLİK: *İnisiyatif kullanma, öncü olma*					
6- SÖZEL İLETİŞİM: *İkna edici olma, kendisini dinletme*					
7- YAZILI İLETİŞİM: *Açık ve anlaşılır yazı yazma*					
8- MESLEKİ ÖZELLİKLER: *Giyim, tutum, işbirliği anlayışı*					
9- BEŞERİ İLİŞKİLER: *Çevresi ile uyum ve saygılı davranış*					

Kaynak: İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 248, 1991, s.186.

Bu yöntemde, çalışanın birinci derece amirinin yaptığı değerlendirme, ikinci derece amirin onayına da sunulabilir (Tablo 6). Bir üst amirin de yaptığı değerlendirme belirli oranlarda ağırlıklandırılarak (% 40 - % 60 gibi) çalışanın performans düzeyi belirlenmiş olur. Ayrıca, çalışanın kendi performansını değerlendirmesi yani özdeğerlendirme de bu yöntemde belirli bir ağırlıkta etkili olacak şekilde kullanılabilir.

Değerlendirme sonuçlarının puanlara göre izleneceği forma örnek olarak Tablo 6 verilebilir. Beşli ölçekte yapılan sınıflandırmaya göre, çalışanın hangi sınıfta yer aldığı; çalışanın kişisel gelişim ihtiyacı ile ilgili olarak amirlerin hangi düşüncede olduklarını ayrıntılı olarak yazabilecekleri bir bölümden oluşan bu form, performans değerlendirmenin temel amacı olan çalışanların gelişimini destekler ve bu amaca hizmet eder nitelikte veriler sağlamaktadır.

Tablo 6. Grafik Derecelendirme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU (ÇALIŞANLAR İÇİN)							
DEĞERLENENE AİT KİŞİSEL BİLGİLER							
Adı Soyadı:			Çalıştığı Bölüm:				
Görevi:			Değerleme Tarihi:				
Değerleme Kriterleri	Yetersiz (1)	Ortanın Altı (2)	Orta (3)	Başarılı (4)	Çok Başarılı (5)	I. Kademe Yönetici	II. Kademe Yönetici
A. MESLEKİ YETERLİLİK							
İş Bilgisi (Yaptığı işe ilişkin teorik ve pratik bilgi düzeyi	4	8	12	16	20		
Verimlilik (Görevini kurallara uygun, istenilen zamanda ve miktarda yapması)	3	6	9	12	15		
Sorumluluk (Araç ve gereçleri doğru kullanma sonuçları üstlenme)	5	10	15	20	25		
Problem Çözme ve Yaratıcılık (Karşılaştığı problemleri hızlı ve doğru biçimde çözme, fikir geliştirme, araştırma, farklı düşünceler ortaya koyma)	2	4	6	8	10		
B. DAVRANIŞSAL YETERLİLİK							
İnsan İlişkileri (Üstleri, astları ve çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ilişkiler ve sağlıklı iletişim kurma, çevre ile ilişkiler)	2	4	6	8	10		
Ekip Çalışması (Ekip üyeleriyle işbirliği ve dayanışma içinde çalışma, bilgiyi paylaşma)	1	2	3	4	5		
Devamlılık (Günlük mesai saatlerine uyum, yıllık izin ve resmi tatiller dışında işine devamlılık durumu)	1	2	3	4	5		
TOPLAM PUAN							
ORTALAMA PUAN							

Performans Değerlendirme Puan Skalası				
0-20 Yetersiz	21-40 Ortanın Altı	41-60 Orta	61-80 İyi	81-100 Çok İyi

KİŞİSEL GELİŞİM İHTİYACI	
Geliştirilmesi gereken yönler	
Daha üst düzeyde görev (yöneticilik) yapabilir mi?	

Değerlenen Kişi	I. Kademe Yönetici	II. Kademe Yönetici
İmza	Ad-Soyad/İmza	Ad-Soyad/İmza

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, 2. Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Yayıncılık, 2005, s. 205.

Grafik derecelendirme yöntemi çok kullanılan bir yöntem olmakla birlikte, formlarda kullanılan sıfat ya da derecelendirme rakamlarının herkese göre değişebilmesi, yöneticilerin ağırlıklı olarak "orta not" verme eğiliminde olmaları ve tek bir özelliğin etkisinde kalınarak diğer özelliklere de aynı notun verilebilmesi, yöntemin güvenilirliğini azaltmaktadır[73]. Performans değerlendirme formunda yer alan her bir nitelik ve derecelendirme ölçeği ile ilgili açıklamalar yapılarak ve değerlemeciler eğitilerek, değerlendirmenin güvenilirliği ve uygulanabilirliği artırılabilir ve değerlendirme sürecindeki öznellik azaltılabilir[74]. Sistemin güvenilirliğinin artması, çalışanlarca sistemin benimsenmesi bakımından olumlu etki yapacaktır.

1.2.6.1.6. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, genellikle rutin çalışan faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine, çalışanın yaptığı olağanüstü (kritik) olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır[75].

Bu yöntemde, kritik olaylar önceden tespit edilmelidir. Örneğin, bir satış temsilcisi için, iletişim becerisi, ikna kabiliyeti gibi kriterlere göre çeşitli olumlu ve olumsuz kritik faaliyetler önceden belirlenebilir.

Uygulamada genellikle aşağıdaki alanlarda kritik olaylar toplanmıştır. Bu alanlar ile ilgili olarak; çalışanın iletişim yeteneği, sorumluluk alabilmesi, liderlik gibi farklı özellikleri ile ilgili üçer ya da beşer adet olumlu ve olumsuz olay tanımlanır.

73 Yüksel, a.g.e., s. 189.
74 Sherman, Bohlander, a.g.e., s. 281.
75 Rakif Ferecov, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 8, Haziran 2003, s. 142.

Değerlemeci de, çalışanın performansını bu alanlarda gösterdiği kritik davranışlara göre seçerek değerlendirir. Bu alanlar şunlardır[76]:

- Fiziksel yeterlik
- Düşünsel yeterlik
- İş alışkanlıkları ve tutumları
- Kişisel özellikler
- Karakter

Kritik olay yönteminin benimsendiği işletmelerde değerlendirmenin yıl içerisinde 1 kere yapılması gibi geniş bir zaman aralığı seçilmesi durumunda, değerlendirme döneminin başında gerçekleşen olaylara tekrar dönüş yapılması sorunsalını da beraberinde getirmektedir. Örneğin, değerlendirme döneminin başında yönetici tarafından gözlenen çalışanın olumlu ya da olumsuz bir davranışı paylaşılmak için yıl sonunda yapılacak değerlendirmeyi beklemek zorunda kalacaktır. Bu sıkıntının önüne geçebilmek için, kritik olay yönteminin benimsendiği işletmelerin performans değerlendirmelerinin sıklığını artırmalarının, yöntemin uygulanabilirliğini artıracağı düşünülmektedir. Kritik olay yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Kritik Olay Tablosu

Organizasyonel 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**
	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.		C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		Açıklama: Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			Açıklama: B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Ülkü Dicle, **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 43, 1982, s. 55.

Bu yöntemin avantajı, değerlendirmenin bir takım akılda kalan genel izlenimler kullanılarak yapılması yerine somut olaylardan ve davranışlardan hareketle yapılmasını sağlamasıdır. Burada somut olaydan kasıt, çalışanın iş başında gerçekleş-

76 İnal Cem Aşkun, **İşgören: Eğitsel Yapıt**, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207, 1978, s. 347.

tirdiği faaliyetler ya da sergilediği davranışsal özellikleridir. Değerlendirmenin somut olaylardan yola çıkılarak yapılması, çalışanların sisteme olan güvenlerinin artmasını sağlayacaktır.

Kritik olay yönteminin en önemli sakıncası, çalışanın sürekli olarak izlendiğini bilerek tedirgin olmasıdır. Ayrıca, amirinin kendisi ile ilgili sürekli notlar alması çalışan üzerindeki baskıyı daha da artıracak ve çalışanda kendisi aleyhine bir takım faaliyetler gerçekleştirildiği şüphesini uyandırabilecektir. Kişiler arası performans farklılıklarının ölçülmesinde de bu yöntem yetersiz kalmaktadır.

1.2.6.1.7. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Sonuç odaklı performans değerlendirme yöntemleri, üretim bilgisi ya da çalışan bilgisi (işe devam vs.) gibi objektif kriterler üzerine temellendirilirken; davranış odaklı performans değerlendirme yöntemleri, sonuçların değerlendirilmesi ya da ölçülmesi yerine, çalışanın işi ile ilgili olarak gösterdiği ya da kendisinden gösterilmesi beklenilen uygun davranışlar gibi subjektif kriterlere göre değerlendirmede bulunmaktadır[77]. Davranışsal değerlendirme skalaları (BARS), organizasyondaki tüm iş sınıfları için ayrı ayrı geliştirilen bir yöntemdir. Yöntem, grafik derecelendirme ölçeği ve kritik olay yönteminin birleşimi ile oluşmaktadır.

Davranışsal değerlendirme skalalarının kullanımında; davranışsal beklenti ve davranışsal gözlem skalalarından yararlanılır. Çalışanların gelişimi ve yönetsel kararların alınmasında önemli veriler sağlayan davranışsal değerlendirme yöntemi, belirsizlikleri minimize ederek ve spesifik iş davranışlarına odaklanarak, çalışanların performanslarının daha doğru bir şekilde değerlendirilmesi üzerine tasarlanmıştır[78].

Davranışsal beklenti skalaları, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir[79]. Bu yöntemde her bir iş boyutu davranışlar açısından açıklanmakta ve belirli sayıda çapaya yer verilemektedir. Bu çapalarda, işin yerine getirilmesi sırasında sergilenebilecek olumlu ve olumsuz davranışlar yer almaktadır. Değerlemecilerden, her bir iş boyutu için, çalışandan beklenen davranışı seçmeleri istenir. Değerlemeciler de, her bir iş boyutu için, çalışanı gözlemleyip, gözlemlediği bu davranışı en iyi tanımlayan açıklamayı seçmelidirler.

Davranışsal beklenti skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak ve güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş olan davranışsal gözlem skalalarında da iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanmaktaysa da, değerlemeci bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır[80]. Dolayısıyla, somut olaylar üzerinden yapılan bir değerlendirme olduğundan, davranışsal gözlem skalalarının geçerliliğinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

77 Lee, a.g.m., s. 325.
78 Charles A. Rarick, Gerald Baxter, "Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS): An Effective Performance Appraisal Approach", **SAM Advanced Management Journal**, Vol. 51 Issue 1, Winter 1986, s. 39.
79 Uyargil v.d., a.g.e., s. 279.
80 Uyargil, a.g.e., s. 64.

Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı; çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına göre değerlendirilmesidir. Bu nedenle, davranışsal gözlem skalalarında sonuçların çalışanlara açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geribildirim sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da çalışanlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir[81]. Bu bağlamda, davranışsal gözlem skalalarının çalışanların gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılabilecek yöntemlerden birisi olduğu söylenebilecektir.

Davranışsal temellere dayalı değerlendirmenin, özellikle yönetici grubun performansının değerlendirilmesinde kullanılması daha uygun olacaktır. Üretimde çalışan, doğrudan üretimi gerçekleştiren çalışanların başarılarını bu ölçekle değerlendirmek her zaman mümkün değildir. Buna karşılık hizmet organizasyonlarında çalışan, özellikle ilişkiye dayalı işleri yapan çalışanlar ile yönetim kademelerinde bulunanların başarılarını değerlendirmede bu ölçek yeterlidir[82]. Üretimde çalışan, belirli somut ve sayısal hedefleri olan işgörenlerin hedeflere göre yönetim gibi, sonuç odaklı teknikler ile değerlendirilmesi daha geçerli olacaktır.

Davranışsal değerlendirme skalalarının avantajları şöyle özetlenebilir[83]:

- *Daha açık standartlar:* Nelerin başarılı iş performansını oluşturduğunun çalışanlar ve yöneticilerce daha açık olarak anlaşılması ve beklentiler ile ilgili yaşanan belirsizliklerin azalması.
- *Daha doğru ölçüm:* Çalışanlar spesifik iş davranışlarının tespit edildiği çalışmalara dahil oldukları için başarılı iş performansının gereklerini iyi bir şekilde anlamışlardır.
- *Performans ile ilgili daha iyi geribildirim:* Davranışsal değerlendirme ölçeklerinin spesifik davranışları üzerine odaklanması, gelecek iş performansına da rehberlik eder.
- *Tutarlılık:* Davranışsal değerlendirme ölçeklerinde değerlemeciler arası güvenilirlik ve tutarlılık, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre daha fazladır. Başka bir deyişle, bir çalışanın birden fazla yönetici tarafından değerlendirilmesi durumunda, davranışsal değerlendirme yöntemi kullanıldığında yöneticiler arası sonuçların birbirlerine çok yakın olduğu görülmektedir.

Her bir iş sınıfı için özel olarak geliştirilen davranışsal değerlendirme skalalarının hazırlanması oldukça maliyetli ve zaman alıcıdır. Ayrıca, çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına odaklandığından, değerlendirme sürecinde kişisel yargıların rolü büyüktür[84]. Bununla beraber, ölçeğin spesifik olarak her bir işte sergilenmesi beklenen davranışlar özelinde geliştirilmesi çalışanların eğitimi ve geribildirim için çok yararlı bilgiler sağlayacaktır[85].

81 Uyargil v.d., a.g.e., s. 281.
82 Erdoğan, a.g.e., s. 194-195.
83 Rarick, Baxter, a.g.m., s. 38.
84 Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 105.
85 George F. Dreher, Thomas W. Dougherty, **Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective For The General Manager**, Boston, McGraw-Hill/Irwin, 2002, s. 151.

1.2.6.1.8. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde değerlemeci, çalışanın işinde gösterdiği davranışlar ile ilgili hazırlanan bir dizi sorunun olduğu forma "evet" ya da "hayır" şeklinde yanıtlar verir. Değerlemecinin, tanımlardan değerlenen için uygun gördüklerinin, yani "evet" şeklinde yanıtladıklarının ortalaması alınır.

Kontrol listesi yönteminde, formda yer alan sorular, değerlendirme öncesinde belirli katsayılar ile ağırlıklandırılarak da çalışanın performansı değerlendirilebilir. Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi olarak adlandırılan bu yöntem, çalışanın işinde gösterdiği davranışlardan, daha kritik ve önemli olanlarının, daha yüksek ağırlıklı olarak değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Yapılan ağırlıklandırmadan genellikle, değerlemeci haberdar değildir. Formun tasarımı sırasında yapılan bu ağırlıklandırma, değerlendirme sonucunda insan kaynakları uzmanları tarafından incelenerek çalışanın nihai performans puanı tespit edilir.

Bu yöntemin uygulama kolaylığı yanında bazı güçlükleri de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması ile her bir pozisyon için ayrı ayrı kontrol listelerinin hazırlanması çok zaman alıcı ve maliyetli bir iştir[86].

1.2.6.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin neler olduğu ve nasıl kullanıldığının açıklanmasından sonra, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla kullanılan çağdaş performans değerlendirme yöntemleri de incelenmeye çalışılacaktır.

Çağdaş ya da modern performans değerlendirme yöntemleri genellikle açık değerlendirmeye ve önyargılardan arındırılmış nesnel ölçütlere dayandırılmakta, bireysel ve organizasyonel gelişmeyi sağlamaya ve işteki başarıyı değerlendirmeye yönelmekte ve değerlendirme sürecinde değerlendirilenlere de etkin bir görev vermektedir[87]. Özellikle değerlendirme sonucunda çalışana güçlü ve gelişime açık yönleri ile ilgili geribildirim verilmesi ve değerlendirme sonuçlarının yönetsel kararlarla birlikte çalışanların gelişimine ilişkin planlamalarda da kullanılması, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin en önemli özellikleridir.

1.2.6.2.1. Hedeflere Göre Yönetim

İlk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılan "hedeflere göre yönetim" kavramı yönetime ilişkin yeni bir düşünce, yaklaşım ve uygulama biçimini anlatmaktadır[*]. Bu yöntem, geleneksel değerlendirme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek, değerlendirmeyi daha objektif ölçütlere dayandırmak, kişisel ve organizasyonel gelişmeyi gerçekleştirmek, değerlendirmede çalışanların performans düzeylerini ön planda tutmak, değerlendirmede değerlendiricilere de etkin bir görev vermek düşüncesiyle geliştirilmiştir[88].

---

* Hedeflere göre yönetim İngilizce "management by objectives" karşılığı olarak kullanılmıştır.

86 Bingöl, **İnsan Kaynakları....**, s. 295.

87 Dicle, a.g.e., s. 41.

88 Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara, TODAİE Yayını, No: 252, 1993, s. 26.

Hedeflere göre yönetim, bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir. Hedeflere göre yönetim, bir planlama tekniği; amaçların belirlenmesine astların katılımını sağladığı, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geribildirim sağladığı için bir motivasyon aracı; yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir performans değerlendirme yöntemi ve organizasyonel değişim ve gelişim yöntemi olarak da kullanılmaktadır[89].

Bu yönetim anlayışı içerisinde tespit edilen hedefler; pazar payını yükseltmek, satış hacmi, verimlilik, müşteri şikayetleri sayısı, üretilen hatalı malların miktarı gibi iş sonuçları ile ilgili hedeflerdir[90].

Hedeflere göre yönetim, çalışanların ve yöneticilerinin, periyodik olarak çalışanın belirli dönemlerdeki hedefleri ve çalışanın bu hedeflerin yerine getirilmesinde ne derece başarılı olduğunun gözden geçirilmesine ilişkin mutabakatlarını içeren bir sistemdir[91]. Yöntemin temelinde, çalışan ve yöneticilerin ortak hedefler belirlemeleri ve belirli periyotlarla bu hedeflerin gözden geçirilmesi vardır.

Bazı işletmeler hedeflerin tespit edilmesinde, SMART kısaltmasını kullanmaktadırlar. Bu kısaltma şu şekilde açıklanabilir[92]:

S : Specific : Belirli
M : Measurable : Ölçülebilir
A : Achievable (Agreed Upon): Başarılabilir, üzerinde anlaşılmış
R : Relevant (Realistic) : Konu ile ilgili, gerçekçi
T : Timed (Time Bound): Sınırlı bir sürede

Hedeflere göre değerlendirme, altı adımdan oluşan hedef belirleme ve değerlendirme programından oluşmaktadır[93]:

1. *İşletme hedeflerinin belirlenmesi:* Gelecek yıl için işletme planının oluşturulması ve hedeflerin belirlenmesi.
2. *Departman hedeflerinin belirlenmesi:* Departman başkan ve yöneticileri tarafından, çalıştıkları departman için ortak bir şekilde hedeflerin belirlenmesi.
3. *Departman hedeflerinin tartışılması:* Departman yöneticilerinin departmandaki tüm çalışanlarla bölüm hedeflerini tartışması ve onların bireysel hedeflerini belirlemelerini istemesi. Yani, her bir çalışanın bölüm hedeflerine ulaşılmasına ne şekilde katkı yapacağının belirlenmesi.
4. *Beklenen sonuçların tanımlanması (bireysel hedeflerin belirlenmesi):* Bölüm yöneticileri ve çalışanların kısa vadeli performans hedeflerini belirlemesi.
5. *Performans gözden geçirme görüşmelerinin yapılması ve sonuçların ölçülmesi:* Departman yöneticileri tarafından her bir çalışandan beklenen performansın, gerçekleşen performans ile karşılaştırılması.

89 Can, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 183.
90 Dreher, Dougherty, a.g.e., s. 147.
91 French, a.g.e., s. 321.
92 Cole, a.g.e., s. 304-305.
93 Dessler, a.g.e., s. 202-204.

6. *Geribildirim:* Departman yöneticilerinin, çalışanların kendilerinden beklenen sonuçlara ulaşma dereceleri ile ilgili olarak çalışanlarla periyodik performans gözden geçirme görüşmeleri yapması.

Hedeflerin ortak bir şekilde belirlenmesinin yanında, amir, çalışanın performansının belirlenen hedeflere göre gözden geçirilmesi için spesikfik bir izleme görüşmesi tarihi de belirlemelidir. Bu, çalışanın hedefleri daha ciddiye alması ve başarması için gerekenleri yapması adına daha motive edici olacaktır[94].

Hedeflere göre yönetimin sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir[95]:

- Hedeflere göre yönetim, hedeflere ulaşılması üzerine odaklandığından, çalışanın kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirme dışında tutulur.
- Hedeflere göre yönetim, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine, her bir çalışanı tek başına değerlendirir.
- Hedeflere göre yönetim çalışanın gelecekteki başarısı üzerine odaklanır. Yönetici ve çalışana başarının yükseltilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.

Hedeflere göre yönetim tekniğinin de sağladığı yararların yanında bazı sakıncaları da vardır. Bu sakıncaların en önemlilerinden biri, çalışanların hedeflerinin birbirleriyle ilişkili ve dolayısıyla birbirlerine bağımlı olmasıdır[96]. Örneğin, üretim bandında çalışan bir işgöreni ele alalım. Görevi, bantta kendi bölümüne gelen malzemeyi işlemek olan bu işgörenin nitel ve nicel hedeflerine ulaşabilmesi; kendisinden önceki işgören ya da işgörenlerin yaptığı iş ve ortaya koyduğu çıktı ile doğrudan ilgilidir. Çünkü, bir çalışanın çıktısı diğer çalışanların girdisi konumunda olabilecektir.

Ast üst ilişkilerinde sürecin birlikte yürütülmesine yer veren bu yöntemin temelinde, demokratikliği, kararlara katılmayı ve liberal görüşlü olmayı öngören bir yönetim yaklaşımı vardır. Böyle bir ortamın her işletmede bulunmaması ya da yöneticilerin böyle bir felsefeye sahip olmaması, yöntemden beklenen yararın sağlanamamasına neden olacaktır[97]. Bu nedenle, hedeflere göre yönetim sisteminin işletmede uygulanmaya başlanmasından önce, organizasyonun yaşanacak değişime ne kadar hazır olduğu incelenmelidir.

1.2.6.2.2. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme

İlk kez 1973 yılında McClelland tarafından tanımlanan yetkinlik kavramı, bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilen rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilir performans boyutu olarak tanımlanabilir[98]. Yetkinlikler, iş hedeflerine giden yolda mükemmel performansa nasıl ulaşılacağını

94 Raymond Noe v.d., **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**, Fourth Edition, Boston, McGraw-Hill/Irwin, 2003, s. 363.
95 Palmer, a.g.e., s. 50.
96 Palmer, a.g.e., s. 50.
97 Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı…**, s. 266.
98 Uyargil v.d., a.g.e., s. 291.

tanımlayan, organizasyonun stratejileriyle uyumlu, çalışanı sıradan uygulayıcılardan ayıran ve eğitim yolu ile geliştirilebilen davranışlardır.

Bir başka yazara göre ise yetkinlik, bir işi yapabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumun gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışlara yansıtılabilmesini sağlayan yetenek olarak tanımlanmaktadır[99]. Tanımlar incelendiğinde, performansın "gözlemlenebilir" olması üzerinde vurgu yapıldığı görülmektedir. Performansın gözlemlenebilir olması, çalışanların kendilerinden beklenen "yetkinlikleri" davranışlara yansıtmaları ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda, yetkinlik bazlı insan kaynakları modellerinin davranış temelli olduğu söylenebilecektir.

Yetkinliklerden yararlanarak oluşturulan insan kaynakları modelleri, "yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi" olarak adlandırılmaktadır. Yetkinlik modelini kullanan işletmelerde, öncelikle organizasyondaki her bir görev ya da iş ailesi için çalışanlarda olması gereken yetkinlikler belirlenir. Belirlenen bu yetkinlikler, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve kariyer planlama gibi insan kaynaklarının tüm uygulamalarında entegre bir şekilde kullanılır.

Yetkinlik modeline bir örnek vermek gerekirse, insan kaynakları uzman yardımcısı pozisyonu için bir kişi istihdam etmek isteyen bir işletme işe alım sürecinde, ilgili pozisyonun yetkinliklerine sahip en doğru kişiyi, yapılan "yetkinlik bazlı mülakatlar" ile istihdam eder. İnsan kaynakları uzman yardımcısı olarak çalışmaya başlayan işgörenin performansı, pozisyon için belirlenmiş yetkinliklerin, çalışanın yetkinlikleri ile karşılaştırılması sonucunda değerlendirilir. Bu bağlamda, çalışanın yetkinliklerinin beklenen seviyede olmaması, bir eğitim ihtiyacının göstergesi olacaktır. Çalışanın performansının değerlendirmesi aynı zamanda, kariyer planlamasına da temel teşkil edecektir. Çalışan kariyer yolundaki pozisyonların yetkinliklerine göre de değerlendirilerek, kişisel yetkinliklerine göre organizasyondaki dikey ya da yatay kariyer yollarına göre görevi değişebilecektir.

Üç tür yetkinlik vardır: Kurumsal (temel) yetkinlik, teknik (fonksiyonel) yetkinlik ve yönetsel yetkinlik.

Kurumsal (temel) yetkinlikler, işletmedeki her bir çalışanda bulunması gereken yetkinlikleri ortaya koymaktadır. Bu yetkinlikler işletmenin hedef, vizyon, misyon ve politikalarına göre şekillendirilmiş ve olmazsa olmaz niteliğindeki kriterlerdir. Örneğin, ülkemizin önde gelen kuruluşlarından Koç Grubu'nun 9 temel kurumsal yetkinliği şunlardır[100]:

- Yön Belirleme
- Takım Çalışması
- İletişim
- İşbirliği Geliştirme
- Sonuç Odaklılık

99 Penny Hackett, **Training Practice**, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2004, s. 33.
100 http://www.kockariyer.com/HRPolicies.aspx (Erişim 11.06.2009).

- Yaratıcılık ve Girişimcilik
- Kendini ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirme
- Farklılıklara Uyum ve Yönetme
- Müşteri Duyarlılığı

Teknik (fonksiyonel) yetkinlikler, her bir iş ailesinde ya da görevdeki çalışanda bulunması gereken yetkinlikleri belirtmektedir. Bu nedenle teknik yetkinlikler her görev için farklıdır. Teknik yetkinliklere örnek olarak, mevzuat bilgisi, ofis otomasyon programları bilgisi ve dokümantasyon verilebilir.

Yönetsel yetkinlikler ise, yönetici pozisyonundaki kişilerde bulunması gereken yetkinlikleri ifade etmektedir. Yönetsel yetkinliklere örnek olarak liderlik, stratejik planlama, ekip üyelerinin gelişimi ve şirketi temsil edebilme verilebilir.

İşletmelerde, yapılan işlerin sonuçları kadar, o işin "nasıl yapıldığı" da gittikçe önem kazanmıştır. Özellikle kalite yönetim sistemi ve bu sistemin temelini oluşturan "müşteri memnuniyeti" kavramı, çalışanların hedefe ulaşırken, hangi davranışları sergilediklerinin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, "yetkinlik" modelleri günümüzde çoğu işletme tarafından kullanılan modern bir yaklaşımdır.

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmenin temel amacı, geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında olduğu gibi, üstün performanslı çalışanları ortalama düzeyde performans gösterenlerden ayırmak olmakla birlikte, bu yaklaşımda kişilere "üstün" ya da kendisinden beklenen performans düzeyi, adı geçen yetkinlik için gerekli davranış göstergeleri açık bir biçimde tanımlanarak bildirilmekte ve değerlendirilen ile değerlenen arasındaki etkili iletişimin kolaylaşması ve geribildirim sürecinin daha iyi işlemesi sağlanmaktadır[101]. Kurulan yetkinlik modeli, yüksek performans gösteren çalışanların davranışlarını dikkate alarak hazırlandığı için tüm çalışanların performansı bu doğrultuda yükseltilebilmekte, buna bağlı olarak şirketin performansı da artmaktadır[102].

Yetkinliklerin oluşturulması sonrasında, çalışanların performansları da bu yetkinlik modeli içerisinde değerlendirilerek kendilerine geribildirim verilebilir. Yetkinliklerin kullanılmasıyla çalışandan beklenilen yetkinlik düzeyi ve çalışanın gösterdiği performans arasındaki fark gözlemlenir. Her bir yetkinlik bazında çalışandan beklenenin altında bir performans elde etmesi durumunda bunun nedenleri görüşülür ve eğer gelişime yönelik bir ihtiyaç varsa bunun ne olacağı ve nasıl giderileceği üzerinde durulur[103]. Performans farkının analizi ile çalışanın kendisinden beklenilen yetkinliği neden gösteremediği belirlenecektir. Bunun nedeni, bir eğitim ihtiyacına işaret edebileceği gibi, eğitim dışında bazı problemlerin göstergesi de olabilecektir. Eğer, çalışanın yetkinlik standardını yakalayamamasının nedeni bilgi, beceri, tutum ve davranışlardan kaynaklı ise bir "eğitim ihtiyacının" varlı-

101 Uyargil v.d., s. 297.
102 Didem Yetkin, "Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s. 57.
103 Yetkin, a.g.t., s. 64.

ğından söz edilebilecektir. Bunun dışında, yetkinliği oluşturan etmenlerden olan, motivasyon, adanmışlık gibi özelliklerden kaynaklı bir sorun var ise, çalışana danışmanlık yapılarak kendisinden beklenilen yetkinlikleri sergilemesi önündeki engeller kaldırılmalıdır.

Yetkinlik modelleri, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını saptamak için, yani çalışanların işlerinde ne tür eğitimlere ihtiyaç duyacaklarının belirlenmesinde kullanılabilir[104]. Geleneksel olarak, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, bilgi, beceri, tutum ve davranışların incelenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, yetkinlik modellerini kullanan işletmelerde ise, söz konusu eğitim ve gelişim ihtiyaçları yetkinliklerin incelenmesi ve analiz edilmesi sonucunda belirlenmektedir.

Yetkinliklerin değerlendirilmesinde, genellikle her bir yetkinlik türü performans değerlendirme formlarında değerlendirilir. Teknik yetkinlikler olarak bakıldığında, her görevin farklı teknik yetkinlikleri bulunduğu görülmektedir. Temel yetkinlikler ise işletmedeki herkes için aynıdır ve aynı form üzerinden değerlendirilebilir. Yönetsel sorumluluk üstlenenlerde ya da üstlenme potansiyeli olanlarda ise temel ve teknik yetkinlik değerlendirme formlarına ilave olarak yönetsel yetkinlik değerlendirme formları da bulunmaktadır.

Günümüzde işletmelerin bir kısmı, mevcut performans değerlendirmelerinin adını yetkinliklere dayalı performans değerlendirme olarak değiştirirken, bu modelin gereklerini yerine getirmeden, kurumsal, teknik ve yönetsel yetkinliklerin neler olduğunu belirlemeden, sadece varolan performans değerlendirme sistemlerinin adını değiştirerek, performans faktör ya da kriterlerine yetkinlik diyerek bu yeni uygulamaya geçişlerdir[105]. Aslında yapılan bu değişiklik, 2000'li yıllarda ülkemizdeki bir kısım işletmelerin, "personel departmanlarını", "insan kaynakları departmanı" olarak değiştirmelerine benzemektedir. Yapılan uygulamalarda, faaliyetlerde, politikalarda herhangi bir değişikliğe gidilmeden sadece bir *"tabela değişikliği"* ile farklı bir yönetim anlayışına geçmeye çalışan bir kısım işletmeler olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, yetkinlik modelinin kurulmasının ciddi bir uzmanlık bilgisi ile zaman ve üst yönetimin desteğinin gerektiği gözden kaçırılmamalıdır.

1.2.6.2.3. Değerlendirme Merkezleri

Bu yöntem çalışanın geçmiş performansı ile değil, gelecekte göstermesi muhtemel performansının analiz edildiği bir yöntemdir[106]. Bu özelliği nedeniyle, sadece performans değerlendirme değil, seçme ve yerleştirme, yönetici yetiştirme, rotasyon ile kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetiminin diğer uygulamalarında da değerlendirme merkezleri kullanılmaktadır. Ayrıca, yöntem insan kaynakları planlamasına da önemli veriler sağlamaktadır[107].

104 Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çeviren: Canan Çetin, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, s. 79 – 81.
105 Uyargil v.d., s. 298.
106 Oberg, a.g.m., s. 66.
107 Ataay, **İnsan Kaynakları Planlaması**, a.g.e, s. 105.

Seçme ve yerleştirme sürecindeki uygulamalarda, kişi istihdam edilmeden, istihdam edilir ise hangi pozisyonda çalışacaksa, o pozisyonun iş benzeri ortamı oluşturularak aday uzmanlar tarafından gözlemlenir.

İşletmelerin genellikle kendi bünyelerinde oluşturdukları bu merkezlere katılacak olan adayların seçimi yöneticiler tarafından yapılır. 2-3 gün süren çalışmaların ardından, kişiler değerlendirilir. Bu yöntemle gruba seçilen çalışanların daha önce birbirleriyle iş ilişkisi içerisinde bulunmamış olmalarına özen gösterilir. Daha sonra, gruplandırılmış çalışanlardan başlarında yönetici olmadan, iş sırasında karşılaşabilecekleri sorunlar hakkında çözüm üretmeleri istenir. En son aşamada ise, grup üyeleri değerlemeci tarafından izlendikten sonra değerlemeci, çalışanların; birbirleriye iletişimi ve gelişimlerine bakarak onların gelecekteki performansları hakkında tahminde bulunur[108]. Çalışanların yetkinliklerinin değerlendirilmesinde ve bu paralelde organizasyondaki kariyer yollarının şekillenmesinde, değerlendirme merkezleri önemli katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirme merkezinde kullanılan araçlara örnek olarak, grup çalışması, rol oyunları, bire-bir canlandırmalar, örnek olaylar, sunumlar, lidersiz grup tartışmaları, evrak sepeti uygulaması verilebilir[109]. Söz konusu uygulamalar ile iş benzeri ortamlar yaratılarak çalışanların performansları değerlendirilir.

Ayrıca değerlendirme merkezleri, daha alt düzeylerde çalışan ve organizasyonda pek de bilinmeyen işgörenlerin, farklı yöneticiler tarafından da tanınmasını ve daha rekabet edebilir bir zemine kaymalarını sağlayabilecektir. Bu da, işletmede fırsat eşitliği yaratacak, çalışanların moral düzeylerini artıracak ve terfi edebilecek potansiyeli olan aday havuzunun büyümesini sağlayacaktır[110]. Başarılı performans gösteren çalışanların, organizasyonda daha üst düzey pozisyonlara yükselebileceğini bilmeleri, motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır.

Değerlendirme merkezlerinin çalışan ile ilgili sağladıkları kapsamlı veriler, spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olması, etkin iletişim ortamı yaratması gibi olumlu yönlerinin yanı sıra; çok zaman alıcı ve maliyetli oluşu, değerlemecilerin başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlendirmeleri, üst yönetimin yöntemi benimsemesinde yaşanılan sıkıntılar gibi çeşitli sakıncaları bulunmaktadır[111].

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden 360 derece performans değerlendirme ya da 360 derece geribildirim, bazı kaynaklarda bir performans değerlendirme yöntemi olarak incelenmişken, bazı kaynaklarda da mevcut performans değerlendirme sisteminin tamamlayıcısı konumunda bir yöntem olarak incelenmiştir. Çalışana çok kaynaklı olarak geribildirim alma imkanı sunan bu yöntem, çalışmanın performans değerlendirme ve eğitim ilişkisinin kurulacağı üçüncü bölümünde ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

108 Erdoğan, a.g.e., s. 201-202.
109 French, a.g.e., 267.
110 Oberg, a.g.m., s. 66.
111 Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları...**, s. 209.

1.2.7. Geribildirim

Çalışanlar, işlerlerini ne kadar iyi ya da kötü yaptıklarını bilmek isterler. Bu nedenle, çalışanların performansının değerlendirilmesi sonucunda, hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, yönetici, yaptığı değerlendirmeyi çalışanlara geribildirim olarak aktarmalıdır. Bu da genellikle performans değerlendirme görüşmesi şeklinde olur[112]. Performans değerlendirmenin etkinliğinde, çalışanlara performansları ile ilgili geribildirim verilmesinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Çeşitli yöntemler aracılığı ile çalışanların performanslarının değerlendirilmesinden sonra değerlemeci ile değerlenen arasında yapılan görüşme, çalışanın performansının çok yönlü olarak tartışıldığı, eksik ve gelişime açık yönleri ile güçlü yönlerinin vurgulandığı ve eğitim ihtiyaçlarının belirlendiği biçimsel bir görüşmedir.

Geribildirim, performans değerlendirme sisteminin merkezinde yer almaktadır. Çalışanlara rehberlik eden, onları motive eden, verimli davranışları sağlamlaştıran ve verimsiz olanları azaltmaya yarayan geribildirimin amacının; performans değerlendirmeleri sonucunda çalışanların davranışlarını olumlu yönde değiştirmeye yöneltmek olduğu ifade edilebilir[113].

Çalışanlara verilecek geribildirim, karşılıklı görüşme şeklinde olabileceği gibi yazılı bir metin şeklinde de olabilir. Yazılı olan geribildirim, yapılan performans değerlendirme sonucunda, yönetici ya da diğer değerleyicilerden elde edilen verilerin, bir rapor formatında çalışana iletilmesidir. Ancak, performans değerlendirme sonucunda yapılacak geribildirimin, resmi bir yazı yerine karşılıklı görüşme yolu ile yapılması, çalışanların daha fazla tercih ettikleri bir yaklaşımdır[114]. Çünkü karşılıklı olarak yapılacak bir geribildirim görüşmesi, çalışanların aldıkları geribildirim ile ilgili görüşlerini açıklamaları ve amirleri ile bunu tartışmaları adına yararlı olacaktır. Çift yönlü bir süreç olarak değerlendirilen geribildirimin yazılı bir şekilde iletilmesinin, süreci tek kanallı bir hale getirmesi, karşılıklı etkileşimi sınırlaması ve çalışanın düşüncelerini açıklayabileceği bir ortam yaratmaması nedeni ile çok etkin olmayacağı düşünülmektedir.

Geribildirim karşılıklı görüşme yolu ile çalışanlara iletilirken dikkat edilecek nokta, çalışanın kişiliğinin değil, yaptığı işin niteliğinin ve kalitesinin değerlendirilmesi ve değerlendirmenin yıkıcı değil yapıcı olmasıdır[115]. Çünkü, bu şekilde yapılacak geribildirimler, çalışanların savunmacı bir tutum sergilemelerini ve görüşmenin amacına ulaşamamasına neden olacaktır.

Çalışanların performansları hakkında bilgilendirmeye, geribildirim almaya ihtiyaçları vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilendirme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yap-

112 Palmer, a.g.e., s. 55.
113 Gültekin Yıldız v.d., **360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış**, Sakarya, 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2007, s. 566.
114 İsmail Bakan, Hakan Kelleroğlu, "Performans Değerlemenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 10 Sayı: 2, Yıl: 2003, s. 93-94.
115 Bakan, Kelleroğlu, a.g.m., s. 94.

masına ve kendisini geliştirmesine yol açacaktır. Performans değerlendirme ile ilgili yapılan bir araştırmada, performansı belirli aralıklarla değerlendirilen ve performansı hakkında düzenli geribildirim alan çalışanların, almayanlara nazaran daha yüksek başarı gösterdiği doğrultusunda sonuçlara ulaşılmıştır. Bu noktada önemli olan, çalışanların olumlu ya da olumsuz geribildirim almasıdır. İşgörenin kendi çalışmaları hakkında olumsuz bile olsa bilgilendirilmesi, hem işgören hem de işletme bakımından olumlu sonuç vermektedir[116]. Geribildirimin kabul edilebilmesi için, geribildirim alan tarafın geribildirim veren tarafa güven duyması ve iyi niyetinden emin olması gerekir[117]. Bu nedenle, performans değerlendirmenin biçimsel yöntemler kullanılarak sistemli ve düzenli aralıklarla gerçekleştirilmesi ile birlikte geribildirimin çalışanlarca da benimsenmesi ve kabullenmesi sağlayacaktır. Bu nedenle, geribildirimin rahatlıkla verilebileceği bir "güven kültürü" yaratılmalıdır.

Çalışanların motivasyonlarının ve işe olan bağlılıklarının artırılmasında da geribildirim önemli bir araçtır. Yapılan bir araştırma, içsel motivasyonu, işe bağlılığı ve yöneticilerden memnuniyeti etkileyen iş nitelikleri arasında en başta geribildirimin geldiğini göstermektedir[118]. İşine bağlı çalışanlar, işlerinin gerektirdiği görev ve sorumlulukları istekle ve etkin bir şekilde yerine getirirler. Dolayısıyla, işine bağlı çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha yüksek performans gösterirler[119].

Geribildirim, hem yöneticilerin hem de çalışanların sorumluluğunda olan çift yönlü bir iletişimdir. Açık ve sürekli iletişimden tüm çalışanlar yararlanırlar. 1993 yılında ABD Hava Kuvvetleri'nde gerçekleştirilen bir araştırmada, geribildirim alan çalışanların % 58'i aldıkları bu geribildirimin performanslarını yükselttiğini; % 90'ından fazlası da geribildirimin üzerlerindeolumlu bir etki yaptığını ettiklerini ifade etmişlerdir. Aynı araştırma kapsamında görüşülen personel biriminin sorumlusu, geribildirimin temel amacının performansın gelişimini ve çalışanların potansiyellerinin en üst seviyede ortaya çıkartılması olarak açıklayarak, performans geribildiriminin çalışanların davranışlarının değiştirilmesinde tek başına kullanılabilecek en etkili araçlardan olduğunu ifade etmiştir[120]. Düzenlenen eğitim faaliyetlerinin de temel amacının çalışanların davranışlarında, istenilen şekilde olumlu değişiklikler yaratmak olduğu göz önüne alındığında, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde, performansları ile ilgili olarak aldıkları geribildirimin son derece önemli katkı yapacağı açıktır.

Çalışanlara geribildirim verilen görüşmelerde konuşulan konuların içeriği kadar ortamın fiziki şartları da, görüşmeden elde edilecek yararı artıracaktır. Geribildirim görüşmesinin yapılacağı ortamda çalışanın kendini rahat hissetmesinin sağlanması, onun kendini daha iyi ifade etmesine yardımcı olacaktır. Görüşmenin, yönetici ya da çalışanın odasından farklı bir odada yapılması da, çalışan üzerindeki baskıyı azaltacaktır. Ayrıca, çalışanın karşısındaki kişi onun yöneticisi dahi olsa,

116 Fındıkçı, a.g.e., s. 299.
117 Ahmet Kardam (Çeviren), Geribildirim, İstanbul, Optimist Yayınları, 2007, s. 31.
118 Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001, s. 90-101.
119 Çakır, a.g.e, s. 169.
120 Andrew E. Schwartz, **Performance Management**, New York, Baron's Educational Series, 1999, s. 41-42.

geribildirim görüşmesinde bu kimliğinden uzaklaşması, çalışanın görüşmede daha katılımcı olmasını sağlayacaktır. Eğer görüşme yöneticinin odasında gerçekleştirilecekse, yöneticinin masasında, bir diğer deyişle *"makamında"*, oturması, çalışanın çok da rahat olmamasına ve yöneticisinden çekinmesine sebep olmakla birlikte aralarındaki iletişim tek kanallı bir hale bürünebilecektir. Görüşmenin yapılacağı süre zarfında, her iki tarafın da telefonlarını kapatmaları, görüşme yapılan odaya ziyaretçi almamaları, görüşmeye odaklanmaları için yararlı olacaktır.

İşletmenin tüm kademelerindeki çalışanların çevrelerindeki insanlara anlamlı ve etkin geribildirimler verme becerisi, onların gelişimine yardımcı olmanın ve görevlerini yerine getirebilmenin önemli bir koşulunu oluşturur[121]. Birlikte çalıştığı astlarını eğitmek, onların gelişimine katkıda bulunmak ve onlara koçluk – mentorluk yapmak yöneticilerin temel görevlerindendir. Geribildirim de bu görevin yerine getirilmesinde kullanılan en önemli araçlardandır. Etkin geribildirimin kilit unsuru, gözlemlenen performans temelinde spesifik bir mesaj yaratmak ve bu mesajı doğru olarak iletmektir[122].

Bir yönetici olan Peter Baskette'nin geribildirim ile ilgili görüşleri, bu başlığı özetleyecek niteliktedir: *"Benim deneyimime göre, çalışanların gelişmesi geribildirime bağlıdır; geribildirim yetiştirme, motivasyon ve sonuçta moral için kilometre taşları oluşturur. Yapıcı ve bire bir iletişim ve geribildirim olmayınca, çalışanların çoğu kendilerini yararsız, hayal kırıklığına uğramış ve hoşnutsuz hissederler"*[123]. Sonuç olarak, çift yönlü bir şekilde gerçekleşmesi gereken performans değerlendirme sürecinin, geribildirim mekanizmasından yoksun olması durumunda tek kanallı ve verimsiz bir hale geleceği açıktır.

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirmede sürecinde yapılan hataların en yaygın olanı, değerlemeciden kaynaklanan[124], yani insan kaynaklı hatalardır. Değerlendirmeyi yapacakların ve değerlenenlerin insan olması şüphesiz beraberinde bazı zorlukları da getirecektir. Duygusal bir yapıya sahip olan insan, belirli nedenlerle değerlendirmede objektiflikten uzaklaşma eğilimindedir.

Performans değerlendirmede, değerleme hatalarını ortadan kaldırmak veya azaltmak ve değerlendirmeye olan güveni artırmak için; mümkün olduğu kadar nesnel etmenlere veya niteliklere yer verilmesi gerekmektedir[125]. Öznelliğin ön plana çıktığı sistemlere çalışanların duyduğu güven azalacak ve sisteme karşı direnç göstereceklerdir.

121 Sloan R. Weitzel, **Doğru Geribildirim**, Çeviren: Elif Özsayar, İstanbul, Uğur Kariyer Merkezi, 2004, s. 6.
122 Weitzel, a.g.e., s. 7.
123 Kardam, a.g.e., s. 20.
124 Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1174, İİBF Yayınları No: 164, 1999, s. 207.
125 Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı…**, s. 241.

1.3.1. Hale ve Boynuz Etkileri

Hale ve boynuz etkileri performans değerlendirme sürecinde yapılan en yaygın hatalardandır. Yöneticilerin çalışanları, belirli bir iş alanındaki mükemmelliklerine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesi "hale etkisi" olarak adlandırılırken; bunun tam tersi olarak belirli bir iş alanında başarısız olan çalışanı diğer alanlarda da başarısızmış gibi değerlendirmek ise "boynuz etkisi" olarak bilinen durumu ortaya çıkarır[126].

Örneğin, "insan ilişkileri" çok iyi olan bir çalışanın sadece bu başarılı iletişim yeteneğinden ötürü, "liderlik" kriterine göre de çok başarılı bir şekilde değerlendirmek hatalı olacaktır. Bunun tersi bir yaklaşımla, analiz ve muhakeme yeteneği çok yüksek olan bir çalışanın iletişim yeteneğinin de çok yüksek olacağı varsayımıyla hareket edilerek, bu alanında olumlu şekilde değerlendirilmesi yine hatalı olacaktır. Performans değerlendirmenin, *çalışanın iş başarımının adeta fotoğrafının çekilmesi*[127] olarak tanımlandığı ve bu noktadan hareketle, çalışanın işinde gösterdiği performans ile ilgili doğru, tutarlı, yapıcı ve kendisini geliştirici geribildirim alması amaçlarıyla yapıldığı göz önüne alındığında, hale ve boynuz etkilerinde kalarak, çalışana hatalı geribildirimler verilmesi, tüm sürecin amacından sapması ve başarıdan uzaklaşması anlamına gelmektedir.

Özellikle değerlemeci, değerlendirdiği çalışan hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır[128]. Bu nedenle, değerlendirme sürecinde açıklık yaklaşımı benimsenmeli ve değerlemecilerin, çalışanı sadece gözleyebildikleri somut davranış özelliklerine ya da belirlenen hedefler bazında değerlendirmesi sağlanmalıdır.

1.3.2. Kontrast Hataları

Değerlemecilerin kısa bir süre içerisinde birçok çalışanı art arda değerlendirmeleri durumunda, çalışanları birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir[129]. Örneğin, ortalama bir çalışan, çok başarılı çalışanların değerlendirmelerinin ardından değerlendiriliyorsa, başarısız olarak değerlendirilebileceği gibi tersine; başarısız çalışanlardan sonra değerlendiriliyorsa, gerçek performansının üzerinde değerlendirilebilir.

Çalışanların performans kriter ve standartları yerine, birbirleri ile karşılaştırılmaları durumunda ortaya çıkan kontrast hataları[130], değerlendirmeye başlanmadan önce, performans kriterlerinin açık ve somut bir şekilde tespit edilmesi ve değerlendirmenin belirli bir periyoda yayılması ile ortadan kaldırılabilecektir.

126 Palmer, a.g.e., s. 19-20.
127 Erdoğan, a.g.e., s. 169.
128 Uyargil, a.g.e., s. 103.
129 Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 96.
130 Noe v.d., a.g.e., s. 360.

1.3.3.Objektif Olmama

Objektif olmama, performans değerlendirmede en sık karşılaşılan hatalardandır. Değerlendirmeyi yapanın da, değerlenenin de insan olmasından kaynaklanan öznelliklerin olması doğal karşılanabilecekse de[131], sistemin özünü benimsemiş ve değerlendirmenin temel amacının çalışanın gelişimi olduğu inancına sahip yöneticilerin, düzenlenecek eğitimler ve kişisel çabaları ile bu sorunun üstesinden gelebilecekleri düşünülmektedir.

Yaş, cinsiyet veya diğer özelliklere karşı insanların eğilimleri onların değerlendirmede ön yargılı olmalarına ve objektif değerlendirme yapamamalarına neden olabilir. Bazı araştırmalarda değerlemeyi yapanların, 60 yaşının üzerinde olan kişilerin başarı düzeylerinin düşük olacağı yönünde kanaat sahibi oldukları veya bu kişilerin gençlere göre yavaş gelişeceği düşüncesi ortaya çıkmıştır[132]. Ayrıca, çalışanın performansı değerlendirilirken, değerlemeci geçmiş dönemde yaptığı değerlendirmelerin etkisinde kalmamalıdır. Örneğin, bir yönetici yaptığı değerlendirmelerde genel anlamda genç çalışanların liderlik ya da yöneticilik yetkinliğinin düşük olduğunu gözlemlemiş ve böyle bir kanaati olmuş ise, tümdengelimci bir yaklaşım göstererek, tüm çalışanlarını bu şekilde değerlendirmesi tamamen subjektif ve önyargılı bir davranış olacaktır.

1.3.4. Yakın Zaman Etkisi

Performans değerlendirme, referans performans döneminin tümünü (genellikle 6 ay ya da 1 yıl) kapsayacak şekilde yapılmalıdır. Bu sürelerin uzun olması, değerlemecilerin daha çok son dönemlere ait davranış ve olaylardan etkilenmesine neden olmaktadır[133]. Çalışanın geçmiş performansı ile ilgili herhangi bir kayıt tutmayan yöneticiler, yakın geçmişteki olayları temel alarak, çalışanın performansını hatalı değerlendireceklerdir.

Yakın zaman etkisi değerlemecilerin, çalışanın performansının değerlendirildiği dönem boyunca gerçekleştirdiği tüm başarı ve başarısızlıklarını düzenli olarak dokümante etmeleri ve eğitimleri ile minimize edilebilecektir[134].

1.3.5. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme

Performans değerlendirme sürecinde, yöneticilerin belirli derecelere ve puanlara yönelmeleri sık karşılaşılan bir durumdur. Bu konuda yapılan araştırmalar, performans değerlendirme sisteminin uygulandığı işletmelerde çalışanların çoğunun orta puan aldıklarını, buna karşılık çok az bir kısmının düşük ve yüksek puan aldıklarını göstermektedir.

131 Fındıkçı, a.g.e., s. 302.
132 Erdoğan, a.g.e., s. 220.
133 Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2005, s. 87.
134 Sherman, Bohlander, a.g.e., s. 274.

Performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları yönetiminin birçok uygulamasına kaynaklık etmektedir. Bu uygulamaların başarılı bir şekilde amaçlarına ulaşması için performans değerlendirmenin objektif bir şekilde yapılması gerekmektedir. Çünkü, hatalı uygulamalar ya da belirli puanlara yönelim, çalışanın performansı ile ilgili doğru olmayan geribildirim almasına neden olacaktır. Örneğin, performansa dayalı ücret sisteminin önemli amaçlarından biri çalışanları motive etmek iken, değerlendirmenin orta puanlar etrafında yoğunlaşması ile bu amaç gerçekleşememektedir[135]. Bu bağlamda, çalışanları ile küskünlük yaşamak ve onlara düşük puan vermek istemeyen yöneticiler çalışanlarına ortalama değerlerde puanlar vererek, farkında olmadan onlara kötülük etmektedirler.

Başarılı olarak değerlendirilen çalışanın ileride kendi yerini alacağı endişesini duyma, kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma isteği, işletmedeki standartların çok yüksek olması gibi sebeplerle değerlemecilerin, düşük puanlara yönelme eğilimden oldukları görülmektedirler[136].

Değerlendirme sürecinde, yöneticilerin çeşitli nedenlerle, belirli derecelerde ya da puanlara yönelmeleri; çalışanların, performansları hakkında geçerli bilgi alamamaları nedeniyle, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalmalarına neden olacakken; işletmenin de, kimin terfi ettirileceği, kimin yerinin değiştirileceği, kimin eğitim ihtiyacı olduğuna ilişkin göstergelerden yoksun kalmasına neden olacaktır[137].

Bu şekilde yapılacak hatalı değerlendirmeler, yanlış çalışanların yanlış pozisyonlara gelmesine neden olarak, insan kaynakları yönetiminin en temel ilkelerinden olan *"doğru işe doğru adam"* ilkesinin de tam anlamıyla uygulanmamış olmasına yol açacaktır. Ayrıca, işletmedeki ücret dengesinin bozularak, performansları ile orantılı ücret alamayan çalışanların sürece olan inançlarının kaybolması ve motivasyonlarının düşmesine neden olacaktır.

1.3.6. Pozisyondan Etkilenme

Değerlendirmeciler değerlendirdiği kişinin bulunduğu pozisyondan etkilenerek hatalı değerlendirme yapabilir. Bu hatanın temelinde, işletmedeki daha önemli kabul edilen pozisyonlarda çalışanların daha yüksek; daha önemsiz olduğu kabul edilen pozisyonlarda çalışanların daha düşük performans düzeyine göre değerlendirilmesi yatmaktadır.

Bu hata, çalışanların görev unvanlarının baz alınması şeklinde de olabilmektedir. Örneğin, şef pozisyonundaki bir çalışanın, uzman pozisyonundaki bir çalışandan daha üst bir görev unvanında olması nedeniyle, daha yüksek performans göstereceği varsayımından hareketle hatalı değerlendirilebilmesi mümkündür. Çalı-

135 Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını, 1998, s. 40.
136 Tınaz, **Çalışma Yaşamından…**, s. 87.
137 Palmer, a.g.e., s. 22.

şanların performansları değerlendirilirken, tespit edilen kriterler özelinde değerlendirilmeleri, bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hataların ortadan kaldırılması ve bu hataların asgari düzeye indirilebilmesi için bir çok yöntem geliştirilmiş olup, bunlardan en etkilisi, değerlemecilerin yapmış oldukları hataları bilinçli olarak yapmadıkları varsayımına dayanarak bu konuda eğitilmeleridir[138].

Zamanları çok değerli olan yöneticilerin performans değerlendirme süreci ile ilgili olarak eğitilmelerinde geçen süre genellikle bu eğitimlerin ertelenmesine ya da eğitimde yaşanan kesintilere bağlı olarak verimsiz bir hale gelmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, eğitimlerin sınıf ortamında değil de, internet ya da işletmenin intraneti aracılığı ile, eğitim modülleri kullanılarak yapılması, yöneticiler açısından eğitimlerin daha verimli ve katılımcı geçmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, düzenlenecek eğitimler; süreçlerden çok değerlemecilerin yapacakları hatalar üzerinde yoğunlaşarak, değerlemecilere hata türleri anlatılmalı, gerekirse bu konuda deneme değerlendirmeleri yaptırılarak objektif karar vermeleri yolunda yetenekleri geliştirilmelidir[139].

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR

Performans değerlendirme, işletmelerde adil ödül dağıtımı sağlama, çalışanları yüksek performans göstermeye motive etme ve işletmeyi bir bütün olarak geliştirecek değerlendirme sistemi kurabilmenin yanında ücret ve terfi kararlarında, kariyer yönetiminde, eğitim ihtiyacının tespit edilmesinde ve sözleşme yenileme ya da işten çıkarma kararları alınırken kullanılan önemli bir bilgi kaynağıdır[140].

Ayrıca, yapılan araştırmalar, performans değerlendirme sonuçlarından hedef belirleme ile seçme ve terfi prosedürlerinin geçerliliğinin onaylanmasında da yararlanıldığını göstermektedir[141].

Yapılan değerlendirmenin sonuçları etkin ve verimli bir şekilde kullanılmalıdır. Aksi halde, performans değerlendirme sonucunda elde edilmiş birçok kullanılmayan veri ve zaman kaybı ile karşı karşıya kalınacaktır. Performans değerlendirme sürecinin maliyetli bir süreç olduğu da göz önüne alındığında, değerlendirme sonuçları çalışanlara en faydalı olacak şekilde kullanılmalı ve özellikle geribildirim süreci üzerinde durulmalıdır.

1.4.1. Ücret Yönetimi

Çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları önemli bir referans olmaktadır. Çalışanların performanslarının değerlendirilerek,

138 Bakan, Kelleroğlu, a.g.m., s. 81.
139 Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı…**, s. 247.
140 Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s. 179-181; Uyargil, a.g.e., s. 5-10.
141 French, a.g.e., s. 304-305.

gösterdikleri başarıya bağlı olarak ücretlerinin artırılması ya da performans primi verilmesi işletmelerde tercih edilen bir uygulamadır. Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans baz alınarak oluşturulan ücret sistemi, "performansa dayalı ücret sistemi" olarak adlandırılmaktadır.

Günümüzde, işletmelerde uygulanan ücret sistemlerindeki trende bakıldığında "kıdem"i teşvik eden ücret programlarının sayısının azalmakta, "performans"ın ödüllendirilmesinin temel kriter haline gelmekte olduğu görülmektedir[142].

Bireysel performansa dayalı ücret, iki şekilde çalışanlara ödenmektedir. Bunlardan ilki, çalışanın gösterdiği performansa göre ücretinin belirli bir oranda (örneğin, % 10 gibi) artırılmasıdır. İkinci olarak ise, çalışanın işinde gösterdiği performansa göre bir kereye mahsus ve baz ücrete yansıtılmayan performans primleri olarak ödenmesidir. Ücretin kalıcı bir biçimde artırılmasının işletmeye getireceği yüksek maliyet göz önüne alındığında, performans değerlendirme dönemlerine göre yılık ya da altı aylık dönemlerde performans primleri şeklinde de ödenmesi düşünülebilir[143].

Performans değerlendirme ve ücret yönetimi ilişkisinde düşük performans gösteren çalışanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi bir düşünce olmamalıdır. Öncelikli hedef, yüksek performans ve başarıyı teşvik etmek, ödüllendirmek; başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı istenen seviyede olmayanların ücretlerine ortalama bir artış yapılması, yüksek olanların ise daha yüksek bir ücret almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranına performans değerleme zammının ilave edilmesi uygulaması kullanılabilecektir[144]. Özetle, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerinin tespitine etki etmesinde, cezalandırma değil, geliştirme odaklı bir yaklaşım izlenmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, çalışanın moralini yükseltecek ve gelecekte göstereceği performans düzeyini artıracaktır.

Başarılı bir işgören, bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışırken, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan bir işgörenle aynı ücreti alırsa, bu durum işgörenin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir[145]. Bu bağlamda, performans değerlendirme sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılması ile oluşan performansa dayalı ücret sistemi, çalışanda oluşan eşitsizlik anlayışını kaldırarak tatmin ve adalet sağlayacak; sağlıklı bir şekilde sistemin işletilmesi ile işletmeye nitelikli işgücünü çekmek ve bunları işletmede tutmak mümkün olacak ve düşük performansın artırılması yolunda teşvik yaratacaktır[146].

142 İstem Başar Şentürk, "Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?", **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Editör: Deniz Yalım, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005, s. 73.
143 Ünal, a.g.e., s. 10.
144 Fındıkçı, a.g.e., s. 338.
145 Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları....**, s. 186.
146 Ünal, a.g.e., s. 55.

1.4.2. Kariyer Yönetimi

"Organizasyonel yedekleme" çerçevesinde "yedek havuzuna" alınan çalışanların bu havuzda kalabilmeleri, performans değerlendirme sonuçlarının sonraki dönemlerde de belirli bir seviyede olmasına ve işletme tarafından belirlenen diğer koşulların sağlanmasına bağlıdır[147].

İşletmede çalışanların, yükselmeleri (terfi), yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (transfer ve rotasyon gibi) tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları, kariyer yönetimine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır[148].

Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı ispatlanan çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesi ve daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmaktadır[149]. Kendisine verilen hedeflere ulaşan ve görevlerini yerine getiren çalışanlar, işletme içerisinde yatay ya da dikey kariyer yolları içerisinde yer almak isteyeceklerdir. Bu noktada çalışanın performans değerlendirmesi, bu kararın geçerliliğinde en önemli veriyi sağlayacaktır. Ayrıca, işletme içerisinde başarının ödüllendirildiği, başarılı çalışanların organizasyonda yukarı doğru yükselebilecekleri fikrinin yerleşmesi, bireysel performansların ve dolayısıyla organizasyonel performansın artmasını sağlayacaktır.

1.4.3. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, işletme amaçlarını en iyi ve ekonomik şekilde gerçekleştirecek işgücünün, doğru yerde, doğru sayıda, doğru zamanda ve nereden temin edileceğinin belirlenmesi sürecidir[150]. Bu planlama sürecinde, işletmedeki çalışanların performans düzeylerine ilişkin veriler de kullanılmaktadır. Bu bağlamda, yapılacak performans değerlendirme sonucunda çalışanlara ait belirlenen performans düzeyleri insan kaynakları planlamasına da veri sağlayacaktır.

Organizasyondaki işgücü ihtiyacının, işletme içinden mi, yoksa işletme dışından mı karşılanacağının kararının verilmesinde, performans değerlendirme önemli bir rol üstlenmektedir. Organizasyondaki boş pozisyonlar için öncelikle, işletme içi kaynaklara yönelinir. Eğer, bu boş pozisyonda çalışabilecek yetkinlikte bir işgören işletmede varsa bu çalışanın o pozisyona kaydırılması düşünülebilir. Bu noktada, işletmedeki insan kaynakları envanterleri ve tabii ki çalışanların geçmiş dönemlerde yapılmış performans değerlendirmelerine başvurulmaktadır. Ancak, işletme içinden boş pozisyon için uygun bir aday bulunmaması durumunda dış kaynaklara yönelinecektir.

147 Şentürk, a.g.e., s. 71.
148 Uyargil, a.g.e., s. 8-9.
149 Fındıkçı, a.g.e., s. 338.
150 Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, İkinci Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1996, s. 10-11.

1.4.4. İş Tasarımı

Çalışanların çeşitli nedenler işletme içindeki görevleri değiştirilebilir; mevcut görevlerinde daha fazla yetkilendirilebilir; sorumlulukları artırılabilir; ya da yeni yapmakta oldukları işlere yeni işler, yeni görevler eklenebilir. İş genişletme, iş zenginleştirme, transfer ve rotasyon olarak adlandırılan iş tasarımları insan kaynakları yönetiminin önemli uygulamalarındandır. Performans değerlendirme sonuçları baz alınarak, mevcut işinde beklenen başarıyı gösteremeyen, ancak işletmedeki boş bulunan başka bir pozisyonda çok başarılı olabileceği düşünülen bir çalışan iş rotasyonuna tabi tutularak bu pozisyona kaydırılabilir. Aynı şekilde, değerlendirme sonucunda, daha farklı görevleri de yerine getirilebileceğine inanılan ya da daha fazla sorumluluk alabileceği düşünülen çalışan için de iş zenginleştirme ve iş genişletme yapılarak bu çalışanın da işletmede kalması ve daha fazla katkı yapması sağlanabilecektir.

1.4.5. İşten Çıkarma

Performans değerlendirmenin çalışanlar arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareketle, bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim/yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışılan, ancak bu konuda başarılı olunamayan çalışanların işten çıkarma kararının verilmesinde, "performans değerlendirme"nin yararlı bir araç olacağı ortadadır[151]. Ancak burada da, her iş sözleşmesinin feshi durumunda olduğu gibi, "feshe son çare" olarak bakmak gerekmektedir. Hukuki anlamda, işe iade davaları ile karşı karşıya gelmemek için; bir değer olarak işletme tarafından çeşitli eğitimler aldırılmış, kendisine belirli bir bütçe ayrılarak yatırım yapılmış çalışanın iş rotasyonu gibi çeşitli uygulamalar da düşünülerek organizasyona kazandırılması ve işten çıkarmanın en son düşünülmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirmenin hukuki dayanağına bakıldığında, 10 Haziran 2003 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu ile birlikte çalışma hayatına giren "iş güvencesi" kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, söz konusu kanunun *"feshin geçerli sebebe dayandırılması"* başlıklı 18. maddesinin ilk fıkrasında yer alan *"Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır."* şeklindeki hüküm, fesihte çalışanın performansının somut ve işletmenin özelliklerine göre değerlendirilmesinin yasal bir zorunluluk olduğunu vurgulamaktadır.

Söz konusu maddede geçen *"işçinin yeterliliği"* kavramı iş sözleşmesinin feshinde önem arz etmektedir. Kanun, iş sözleşmesinin feshinde geçerli bir neden göster-

151 Uyargil, a.g.e., s. 10.

me zorunluluğu içine performans düşüklüğünü de eklemekle birlikte; performans değerlendirme sonuçlarının yargı için kanıt teşkil edebilmesi için; tespit edilecek performans değerlendirme kriterlerinin objektif olması ve işletme içerisinde daha önceden uygulama alanı bulmuş ve değerlendirmeleri objektif esaslara göre yapılmış bir niteliğe sahip olan performans düşüklüğü skalasının bulunması gerekmektedir[152]. Özetle, çalışanların iş sözleşmelerinin feshinin geçerli bir nedene dayandırılması, performans değerlendirme sürecinin ancak objektif esaslara göre ilerlemesi ile sağlanabilecektir.

1.4.6. Eğitim Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçları, eğitim yönetimine de veri sağlamaktadır. Performans değerlendirme sonucunda tespit edilen eğitim ihtiyaçları, işletme stratejileri ve bütçesi doğrultusunda önceliklendirilerek "eğitim planlaması" yapılabilmektedir. Ayrıca, dönem başında ve dönem sonunda yapılan performans değerlendirme ile dönem içerisinde çalışanlara verilmiş olan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi, performans değerlendirmenin eğitim yönetimine sağladığı bir diğer katkıdır[153].

Çıktıları ile diğer insan kaynakları sistemlerine veri sağlamayan ve diğer sistemler ile entegre bir şekilde işlemeyen performans değerlendirme sistemlerinin genellikle çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bir kültür olarak organizasyona yerleşmesi mümkün olmamaktadır[154]. Bu bağlamda günümüz işletmelerinde, insan kaynakları yönetiminde kullanılan ücret yönetimi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi gibi tüm sistemlerin birbirleri ile geçişim içinde olduğu görülmektedir. Yani, bir sistemin çıktısı durumundaki veri, diğer bir sistemin girdisini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki kullanımı incelenmeden önce, hizmet içi eğitim konusu çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak incelenecektir.

152 Çağlar Özdemir, "4857 Sayılı Yasanın Getirdikleri, Yasanın İnsan Kaynakları Yönetimi ile Karşılaştırması, Değerlendirmeler ve Öneriler", **Çimento İşveren Dergisi**, Sayı: 5, Cilt: 18, Eylül 2004, s. 16.
153 Şentürk, a.g.e., s. 70.
154 Şentürk, a.g.e., s. 73.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI VE HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ

İKİNCİ BÖLÜM
HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI VE HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ

Çalışmanın performans değerlendirmeye ilişkin ilk bölümünün ardından ikinci bölümünde, performans değerlendirme sonuçlarının uygulama alanı bulduğu "hizmet içi eğitim" üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda, hizmet içi eğitimin tanımı, amaç ve yararları; hizmet içi eğitim süreci ve yöntemleri ile hizmet içi eğitimin değerlendirilmesi başlıkları altında konu detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.1. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TANIMI, AMAÇ VE YARARLARI

İkinci bölümün ilk ana başlığı altında hizmet içi eğitim kavramı, hizmet içi eğitimin amaç ve yararları üzerinde durularak konunun kavramsal çerçevesi ortaya konulacaktır.

2.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Küreselleşen ve rekabetin çok ciddi boyutlara ulaştığı günümüz dünyasında, işletmeler her geçen gün ellerindeki "insan kaynağını" kaybetmemek ve onlardan daha fazla verim alabilmek için arayış içine girmektedirler. Bu arayışlar içinde, "eğitim" hiç şüphesiz en önemli araçlardandır.

İşletmelerin insan kaynaklarından beklediği; değişen şartlara uyum, teknolojinin gerektirdiği bilgi-beceriye sahip olma, verimli çalışma, sorun çözme yeteneği, ürün ve hizmet kalitesinin artmasına katkı niteliklerinden yoksun olan çalışanların bulunduğu işletmelerin artık rekabet edebilme şansı yoktur[155]. İşletmenin temel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının başında gelen çalışanların eğitimine gereken önemi vermeyen işletmelerde, çalışanın başarısını artırma ve sürekliliğini sağlama olanağından da söz edilemeyecektir[156].

Günümüzde organizasyonel hedeflerine ulaşabilen ve başarılı olan işletmelerin ortak özelliklerine bakıldığında, bunların çalışanlarına değer veren, onların kişisel ve mesleki gelişimlerini önemseyen işletmeler oldukları görülmektedir.

"Eğitim" oldukça geniş bir kavramdır. İlgili literatür incelendiğinde eğitimin; "hizmet içi eğitim" ve "hizmet öncesi eğitim" şeklinde iki ana başlık altında ince-

155 İsmet Sipahi, "Eğitim, Geleceği Görmenin Yolunu Açar", **MESS Mercek**, Ekim 1998, s. 3.
156 Aşkun, a.g.e., s. 430.

lendiği görülmektedir[157]. Çoğunlukla benimsenen görüşe göre, "genel formasyon" kazandırıcı nitelikte olan[158]; kişinin çalışma hayatına girmeden önce almış olduğu; genel öğretim kurumlarında verilen tüm eğitim etkinlikleri ile her türlü mesleki ve teknik öğrenim etkinlikleri olarak tanımlanan "hizmet öncesi eğitim"[159] bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmış ve "hizmet içi eğitim" kavramı üzerinde durulmuştur. Çalışmada, hizmet içi eğitim kavramı yerine zaman zaman eğitim kavramı kullanılarak akıcılığın sağlanması amaçlanmıştır.

Dünyada yaşanan yoğun rekabet, bilgi ve teknolojideki hızlı gelişmeler, hizmet öncesi eğitimle alınan bilgilerin zamanla iş ortamında yetersiz kalmasına neden olmuş ve verimliliklerini artırarak ayakta kalmak ve büyümek isteyen işletmelerin çalışanlarına işin ve işyerinin gerektirdiği eğitimi verme, yani hizmet içi eğitim verme, gereklilikleri ortaya çıkmıştır[160]. Eğitime önem vermeyen, eğitime harcanan para ve zamanı kayıp olarak nitelendiren bir yönetim tarzının egemen olduğu işletmelerin çalışanlarının performans ve verimlerini artırabilmeleri ve günümüz rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmeleri beklenemez. İşletmelerdeki çalışanlar ne kadar yetenekli ve yaptıkları iş ile uyum içerisinde olursa olsun, teknolojik ve yönetsel değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst görevlere yükselebilmeleri için eğitim konusuna gereken önem verilmeli ve eğitimlerin sürekliliği sağlanmalıdır[161].

Hizmet içi eğitim kavramı ile ilgili olarak literatürde çeşitli tanımlara yer verilmiştir.

Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması ve kârların yükseltilmesi amacıyla iş gücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında işgörene çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici plânlı eğitim etkinlikleridir[162].

Sabuncuoğlu hizmet içi eğitimi, çalışanların ya da onların oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümü olarak tanımlamıştır[163]. Bu tanımda yer alan, "*..... ya da ileride yüklenecekleri görevleri....*" ifadesinden yola çıkarak, eğitimin sadece mevcut durumu korumak üzerine odaklanmadığını; eğitimin "proaktif" bir yaklaşımla ele alınması gereken bir konu olduğu söylenebilir.

157 Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayınları No: 179, Doğan Basımevi, 1979, s. 118.
158 Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Basım Yayım, 2000, s. 94.
159 Tutum, a.g.e., s. 118.
160 Mustafa Öztürk, Süleyman Sancak, "Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri", **Journal of Yaşar University**, No. 7 Vol. 2, Temmuz 2007, s. 1-2.
161 Tınaz, **Çalışma Yaşamından…**, s. 95.
162 Tufan Aytaç, "Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar," http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/ aytac.htm, (Erişim 12.02.2009).
163 Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetsel Teknikler**, 8. Baskı, Bursa, Ezgi Yayınevi, 1997, s. 125-126.

Taymaz ise hizmet içi eğitimi, sektör ayırımı yapmaksızın özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim şeklinde tanımlamıştır[164].

Hizmet içi eğitim, kişinin işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işletmenin beklediği standartlara uygunluğunun sağlanması amacı ile gerçekleştirilen faaliyetlerdir[165].

İşletmeler, düzenlenen eğitimler ile genel işletme etkinliği ve karlılık ölçütlerinin yanı sıra, birçok farklı sorumluluklar yüklenebilen daha esnek çalışanlar yaratacaklardır. Ayrıca, düzenlenen eğitimler, çalışanların işletmenin ne yaptığı ve işletme başarısında oynadıkları rol ile ilgili daha bütünsel bilgi sahibi olmalarını sağlayacaktır[166].

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde genel bir tanım yapmak gerekirse; "hizmet içi eğitim," işbaşında ya da iş dışında (işyerinde ya da işyeri dışında) gerçekleştirilen, çalışanların görevleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim faaliyetleridir.

2.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaç ve Yararları

Bir eğitim programının amaçlarının belirlenmesi, daha sonra yapılacak çalışmaları yönlendireceğinden üzerinde durulması gereken bir faaliyettir. Hizmet içi eğitim ile gerçekleştirilmek istenen amaçlar genel olarak şöyle sıralanabilir[167]:

- Üretilen mal ve hizmetin nitelik ve niceliğini artırırken; kusurlu üretimi ve müşteri şikayetlerini azaltmak,
- Üretimin zamanından yapılmasını, malzeme ve enerji tasarrufunu sağlamak,
- Gelişmelere ve yeniliklere uyumu sağlamak, üretim yöntemlerini geliştirmek ve teknolojiyi uygulamak,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarını önlemek, iş sağlığı ve güvenliği bilincini yerleştirmek,
- Çalışanlar arasındaki iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmek,
- Çalışanlara gerekli yetkinlikleri kazandırmak, güven duygularını geliştirmek, motivasyonlarını ve morallerini yükseltmek,
- İşgücü devir oranının düşük olmasını sağlamak,
- Kurumda yer değiştirme ve yükselme imkanını sağlamak,
- Yenilikleri yakından izlemek ve çalışanların ortama uyumlarını kolaylaştırmak,
- Çalışanların işindeki başarısını, değerini ve saygınlığını artırmak.

164 A. Haydar Taymaz, **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, 3. Baskı, Ankara, Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No: 3, 1997, s. 4.
165 Can, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 192.
166 Jeffrey Mello, **Strategic Human Resource Management**, Second Edition, Ohio, Thomson/South- Western, 2006, s. 404-405.
167 Taymaz, a.g.e., s. 6.

Yukarıda sıralananlara ilave olarak hizmet içi eğitimin amaçları, çalışana işletme kültürünün aşılanması, kişinin kendisine güveninin artırılması, organizasyonla çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, gereksinim görülen konularda bilgi ve beceri kazandırılması, davranış değişikliklerinin sağlanması, bu konulara alıştırılması ve adapte edilmesi şeklinde özetlenebilir[168]. Kısacası bütün bu amaçların gerçekleşebilmesi için seçilerek hizmete alınmış çalışanların anlayışlarında, tavırlarında ve bilgilerinde hizmet içi eğitim yoluyla gerçekleştirilebilecek olumlu ve birleştirici değişikliklerin; yönetimin tüm birimlerinde ve birimler-kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerde uyumlu bir çalışma ortamı sağlaması beklenmektedir[169].

İşe alım sürecinde en isabetli seçim yapılmış olsa dahi, çalışanların değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlere ilerleyebilmeleri için eğitime tabii tutulmaları, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi açısından zorunludur[170]. Örneğin, işin yerine getirilebilmesi için yetkin bir kişinin işe alınması bu kişinin yıllarca işini en iyi şekilde yapabileceği anlamına gelmemektedir. Günümüzde üretim tekniklerinin sürekli geliştiği ve farklılaştığı, müşterilerin beklentilerin değiştiği görülmektedir. Yaşanan hızlı değişim, beraberinde değişime adapte olabilme sorunsalını da getirmektedir. İşte bu adaptasyon sürecinde çalışanların eğitimi önem arz eden bir konudur.

İşletmeler ve çalışanlar için son derece olumlu katkı yapan ve hedeflenen başarılara ulaşmada önemli rol oynayan hizmet içi eğitimin yararları şöyle özetlenebilir[171]:

- Çalışanlarda verim artışı sağlaması,
- İş kazalarında azalma,
- Nezaretin azalması,
- Morali yükseltici etkisi,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesinde artış sağlanması,
- Makine ve teçhizatın bakım giderlerinin azalması,
- Çalışanların görevlerine ilişkin olarak bilinçlenmelerinin ve yöneticilerle aralarındaki sürtüşmelerinin en alt düzeye inmesinin sağlanması,
- İşletme faaliyetlerinde süreklilik ve düzenlilik sağlanması.

Eğitim ve bu bağlamda sağlanan kişisel ve organizasyonel gelişim, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artmasında ya da işten ayrılma kararlarını vermelerinde de direkt olarak etkili olmaktadır. Baltaş Grubu tarafından yapılan "2008 Çalışan Davranışları Araştırması" incelendiğinde, çalışanların işten ayrılma sebebi olarak ilk üç sıranın; gelişim imkânının olmaması (% 22), yetersiz ücret (% 16,3) ve terfi imkânının olmamasından (% 13,2) oluştuğu görülmektedir. Aynı araştırma-

168 Pınar Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, MESS Yayınları No: 334, İstanbul, 2000, s. 42.
169 Hüseyin Gül, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi06/gul.html, (Erişim 03.01.2009).
170 Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676, 1990, s. 147.
171 Çağatay Ünüsan, **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**, Ankara, Şafak Ofset, 1989, s. 9-17; Aylanur Ataklı, "Eğitim ve Mesleki Başarı", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1992/1, 1992, s. 68-69.

da, çalışanın işletmeye bağlanmasını sağlayan öğelerin ise; kariyer imkânı sunulması (% 32,9), işletmenin çalışanı kişisel gelişimi için desteklemesi (% 15,1) ve ücret (% 14,7) olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır[172]. Bu bağlamda, işletmelerin çalışanlarına verdikleri eğitim ile birlikte onların kişisel gelişimlerini desteklemeleri; bireysel bazda çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artmasını ve bu paralelde performanslarının yükselmesini sağlarken, organizasyonel bazda da işgücü devir oranının düşük olmasını ve verimliliğin artmasını sağlayacaktır.

Düzenlenen eğitimlerden beklenen yararların sağlanmasında, işçi sendikalarının bulunduğu işyerlerinde, sendikanın da desteğini almak ve onları da bu sürece dahil etmek önemli bir etkendir. İngiltere'de yapılan bir araştırma da bunu destekler niteliktedir. Söz konusu araştırmanın sonuçları incelendiğinde, işyerinde teşkilatlı bulunan işçi sendikasının da eğitim sürecine dahil olduğu durumlarda işçilerin, düzenlenen eğitimin daha da geliştirici olduğunu düşündükleri, sendikanın katılımının kendilerini eğitime katılmaya teşvik ettiğini ve işverenlerinin eğitimi önemli bir faaliyet olarak gördüklerini düşünmelerini sağladığı görülmektedir[173]. Bu nedenle eğitim programlarının hazırlık ve planlama süreçlerinde işçi sendikalarının da görüşlerinin alınmasının ve mümkün olduğunca sürece dahil edilmesinin, işçilerin desteğinin alınması ve eğitimden beklenilen amaçlara ulaşılmasında önemli bir adım olacağı açıktır.

Bu noktada çalışan, eğitim görmesi sonucunda kendisine önem verildiği bilincine sahip olacak; görevini kendisinden beklenen performans ile gerçekleştirebilmesi için, katılmış olduğu eğitim faaliyeti yoluyla önemli bir zemin hazırlandığından, kişisel tatmin düzeyi yükselecek ve yöneticileriyle olan problemleri azalacaktır[174].

2.2. HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ

Hizmet içi eğitim, belirli bir süreç dahilinde gerçekleştirilir. Bu süreç, öncelikle işletmenin eğitim politikasının ve hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile başlar. Çalışanların hangi eğitimlere ihtiyaçları olduğunun tespit edilmesinden sonra, eğitim bütçesi oluşturulur. Sürecin sonraki basamağında ise eğitim programının hazırlıkları ve planlaması yapılır. Yapılan planlamanın ardından, çeşitli yöntemler kullanılarak uygulanır ve sürecin son aşamasında tüm bu yapılan faaliyetlerin, yani eğitimlerin etkinliği değerlendirilir.

2.2.1. Eğitim Politikasının Belirlenmesi

İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması için gereken ilk adım olan eğitim politikasının belirlenmesi, insan kaynakları ile ilgili diğer politikalar ve işletmenin genel politika ve amaçları ile birlikte ele alınması gereken bir

172 Baltaş Grubu, "Çalışana Gelişim İmkanı Vermeyen Kurumlar Kaybediyor", **HR Dergi: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Eylül 2008, s. 28-29.
173 Jason Heyes, Mark Stuart, "Bargaining for skills: Trade Unions and Training at the Workplace", **British Journal of Industrial Relations**, Vol: 36 No: 3, September 1998, s. 462–465.
174 Ünüsan, a.g.e., s. 15.

konudur. Eğitim politikası, işletmenin, çalışanlarını eğitmek için neler yapmaya hazırlandığını anlatan; bazı işletmelerde birkaç cümleden oluşurken, bazı işletmelerde daha uzun bir şekilde ifade edilen açıklamalardır[175].

Eğitim politikası, işletmenin çalışanlarının eğitimine ne şekilde baktığının yansımasıdır. Politikada, eğitimin işletme için ne kadar öncelikli, önemli ve gerekli olduğu, eğitimin bir maliyet kalemi olarak mı görüldüğü, yoksa daha iyiye gidebilmek için bir araç olarak mı görüldüğü, üst yönetimin desteğinin ne seviyede olduğu, eğitimin sorumluluğunun hangi departmanda bulunduğu ve bu departmanın yetki ve sorumluluklarının neleri kapsadığı gibi soruların cevapları yer almalıdır.

Genel olarak gerçekleştirilmek istenen amaçlarla, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirten eğitim politikası, organizasyonun eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim plan ve programlarına yol göstererek; gerek zaman boyutu içinde, gerekse işletmenin tüm birimlerinde zaman ve para israfına meydan vermeden eğitim faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlenmesini sağlayacaktır[176].

2.2.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

"Eğitim ihtiyacı" kavramı, çalışan kimseye işinin yerine getirilmesinde yeni bilgi, beceri ve davranışlardan birinin veya birkaçının kazandırılması bakımından duyulan eksiklik veya gerekliliği ifade etmektedir. Hizmetlerin yerine getirilmesinde eğitime duyulan ihtiyacın bulunup, ortaya konulması olarak tanımlanan "eğitim ihtiyacının belirlenmesi" ise bir hizmetin, onu yapan personelde gerekli gördüğü nitelikler ile, bu hizmette çalışan kimsenin sahip olduğu nitelikler arasındaki olumsuz farkın bulunarak[177], eğitilecek çalışan grubunun ve bu grubun ne tür bir eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesi olarak açıklanmaktadır[178].

Eğitim ihtiyaç analizinin en temel amacı, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim konularının neler olduğu ve bu eğitimlerin içeriklerinin belirlenmesidir. Çünkü, çalışanların gerçek ihtiyaçları paralelinde düzenlenmeyen eğitimler, para ve zaman kaybından öteye gitmeyecektir. Bu kapsamda performans değerlendirme sonuçları, çalışanların "gerçek" eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine ışık tutar.

Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, bireysel ve kurumsal gelişimi sağlamak ve sürekli hale getirmek için, uygulamada karşılaşılan sorunları ve ihtiyaçları tespit etmek, değişim ihtiyacının ve isteğinin saptanarak uygun çözüm önerilerini sunmaktır[179]. Objektif olarak belirlenen eğitim ihtiyaçları, eğitim kaynaklarının etkin ve etkili şekilde kullanılması, yürütülen eğitimlerden azami yarar sağlanması, işletmenin hedeflerine ulaşma sürecinin hızlanması, işletmenin ürün ve hizmetlerinde kalitenin artması ve müşteri/çalışan memnuniyetinin sağlanmasını kolaylaştıracaktır[180].

175 Cole, a.g.e., s. 332.
176 Bingöl, **İnsan Kaynakları....**, s. 218.
177 Hayrettin Kalkandelen, "Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti", **Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri: Raporlar (14 Haziran – 06 Temmuz 1967)**, Ankara, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No: 24, 1968, s. 6.
178 Kay Tyler Abella, **Başarılı Eğitim Programları**, Çeviren: Mahir Barış, Ankara, Öteki Yayınevi, 1999, s. 17.
179 Ayşen Arıduru, "Eğitim İhtiyaç Analizi", http://www.fortune.com.tr/egitimihtiyac.asp, (Erişim 02.04.2009).
180 Nurdan Özdemir, "Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi", http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf, s.2 (Erişim 01.02.2009).

Eğitim ihtiyaç analizi, kullanılan farklı yöntemler ile, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıkları ve bu eğitimlerin içeriklerinin belirlenmesi için gerekli olan bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın elde edilen bilgiler, organizasyonel performansı artırıcı yönde yapılacak çalışmaları ve bu paralelde verilecek eğitimleri netleştirmektedir[181]. Ancak, sadece bir yönteme dayalı olarak yapılan analizler yanıltıcı olabilmekte ve eğitim ihtiyaçlarının yanlış olarak tespit edilmesine neden olmaktadır[182].

Eğitim ihtiyaç analizinin hazırlık sürecinde; üst yönetimin desteğini sağlamak, çalışanları bu konuda bilgilendirmek, yeterli kaynak ve zaman ayırmak; eğitimin başarısını, katılımcıların motivasyonunu ve analiz sürecinin etkinliğini artıracaktır[183]. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarında olduğu gibi eğitim fonksiyonunda da üst yönetimin mutlak desteğinin sağlanması ve aynı paralelde çalışanların da bilgilendirilerek gerçekleştirilen faaliyetlere olan desteklerinin sağlanması, süreçten beklenilen sonuçlara ulaşılabilmesini kolaylaştıracaktır.

Eğitim ihtiyacını işletme düzeyinde, iş (görev) düzeyinde ve kişi düzeyinde ortaya koyacak süreçler yürütülerek[184];

- İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmada etkin rol oynayabilecek eğitimler,
- Her bir pozisyon için mevcut görev tanımları ve bu görevleri yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan niteliklerin incelenmesi sonucunda iş (görev) düzeyinde ihtiyaç duyulan eğitimler,
- Her bir çalışanın yerine getirmesi gereken görevlerin gereklilikleri ve kişisel yeterlilikleri incelenerek çalışan düzeyinde eğitim ihtiyaçları tanımlanır.

Eğitim ihtiyaç analizi yapılırken işletmelerin üç düzeyde analiz yapmaları gerekmektedir: İşletme düzeyinde analiz, iş (görev) düzeyinde analiz ve kişi analizi[185].

2.2.2.1. İşletme Düzeyinde Analiz

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin ilk adımı işletmenin hedef ve stratejilerinin gözden geçirilmesidir. İşletme organizasyonunda ya da iş süreçlerinde meydana gelebilecek bir değişiklik, çalışanların bu gibi durumlara uyum sağlayabilmeleri için yeni bilgi ve becerilere gereksinim duymalarına neden olacağı için, bu tür değişiklikler yapılmadan önce çalışanların ihtiyaç duyacakları konulara ilişkin eğitimleri almaları gerekmektedir[186]. Bununla birlikte, işletmenin iç ve dış çevresi de analiz edilerek bu paralelde ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları da belirlenmelidir. İşletmede kullanılmaya başlanacak yeni bir yazılım, işletmenin yeni sektörlere girmesi,

181 Belgin Subaşılar, "Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi", Editör: Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s. 269.
182 İbrahim Ethem Başaran, "Eğitim İhtiyaçlarının Tespitinde İzlenecek Yol", **Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri – Raporlar**, Ankara, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No: 24, 1968, s. 45.
183 Hüner Şencan, Nihat Erdoğmuş, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, İstanbul, Beta Basım, 2001, s. 33-34.
184 Özdemir, "Eğitim Planlama Sürecinde....", s. 2.
185 P. Nick Blanchard, James W. Thacker, **Effective Training: Systems, Strategies and Practices**, Second Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2004, s. 121.
186 Subaşılar, a.g.e., s. 270.

teknolojik gelişmeler ve yasal mevzuatta meydana gelen değişiklikler gibi konular tüm çalışanları ilgilendirdiği için, işletme düzeyinde bir ihtiyaç analizini gerektirecektir. Eğitim ihtiyacının işletme düzeyinde analizi ile işletme bir bütün olarak değerlendirilir ve genel olarak uzun vadeli eğitim ihtiyaçları tespit edilir.

Eğitim ihtiyaçları, çalışanların belirli bir grubu için belirlenebileceği gibi, işletmedeki tüm çalışanlar için de belirlenebilir[187]. Örneğin, bir işletmenin insan kaynakları departmanındaki çalışanların "raporlama" ile ilgili bir eğitim almaları söz konusu olabileceği gibi, tüm işletme genelinde de bu eğitimin verilmesi söz konusu olabilir. Başka bir örnek olarak ise, işletmenin tüm raporlama ve takip sisteminin kurumsal kaynak planlaması bağlamında kurulan SAP modülü üzerine aktarılması verilebilecektir. Bu modülü kullanacak tüm departmanlardaki çalışanların (insan kaynakları, muhasebe, satın alma, finans vb.) eğitime tabi tutulmaları gerekecektir.

İşletme düzeyinde analiz ile ilgili başka bir örnek olarak, Doğuş Grubu'na bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren Doğuş Otomotiv'in Maslak'taki genel merkezinin Gebze'ye taşınması sürecinden bahsedilebilir. Söz konusu taşınma sürecinde, araç kullananların daha uzun yol kat edeceğinden hareketle, çalışanlara "güvenli araç kullanma kılavuzu" dağıtıldığı ve "etkili sürüş" eğitimlerinin verilmesinin gündemde olduğu belirtilerek[188], işletme düzeyinde bir eğitim ihtiyaç analizi yapıldığı somut olarak görülmektedir. Bu noktada söz konusu işletmenin, proaktif bir yaklaşım göstererek, çalışanlarının işe gelirken çok daha fazla yol kat etmeleri gerçeğinden hareketle, trafikte daha güvenli davranışlar sergilemeleri için "etkili sürüş teknikleri" gibi eğitimler almalarını planlamaktadır.

Organizasyonel etkinlik kapsamında yer alan organizasyon çıktısına ilişkin nitelik ve nicelik standartları, kar, savurganlık, işçilik maliyeti, cihazların kullanımı ve bakımı gibi ölçülebilir bilgiler ile devamsızlık, işten ayrılma, işe geç kalma ve iş kazalarında artış gibi organizasyon içinde yaşanan sorunlar hakkında tutulan kayıtların incelenmesi, eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenmesindeki önemli kriterlerdendir[189]. Tüm bu kriterler incelenerek işletmede bir takım sorunlar olup olmadığı görülebilecektir. Daha sonrasında ise bu sorunların düzenlenecek eğitim programları ile giderilebilecek nitelikte olup olmadıkları incelenecektir.

İşletmenin uzun ve kısa vadedeki hedefleri, işletmenin gelecekte ulaşmayı istediği nokta olarak kabul edilirse bu doğrultuda hangi eğitimlerin verilmesi gerektiği konusunda genel bir kanıya varılmış olunur[190]. Örneğin, bir fabrikanın iş güvenliği ile ilgili 2010 yılı için hedefleri arasında, fabrika sahasındaki denetimlerinin sayısını bir önceki yıla göre % 30 oranında artırmak bulunuyorsa, söz konusu fabri-

187 Subaşılar, a.g.e., s. 270.
188 "Doğuş Oto, Çalışanını da Anadolu Yakasına Taşıdı", **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**, 25 Ocak 2009.
189 Zahide Şimşek, "İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 35.
190 Işık Özgür Tunalı, "Eğitim İhtiyaç Analizi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s. 67.

kada davranış odaklı iş güvenliği ve saha denetimi eğitimlerine ağırlık verilerek bu konulara ilişkin tekniklerin çalışanlarca öğrenilmesinin gerekliliği sonucu çıkartılabilir. Ortaya çıkan bu eksikliğin giderilmesi için de bir eğitim programı başlatılarak ortaya çıkan eğitim eksikliğinin giderilmesi gerekmektedir.

İşletme düzeyinde yapılan eğitim ihtiyaç analizleri, hangi çalışanların, hangi eğitim programlarına alınacağının belirlenmesi ya da nerede ve ne süreyle eğitilecekleri ile ilgili detaylı bilgi sunamamaktadır. Bu nedenle, işletme düzeyinde yapılan analizin sonrasında, iş tanımları ve iş gereklerinin incelendiği ve analiz edildiği iş düzeyinde analiz ile; çalışanların performanslarının analiz edildiği kişi analizlerinin yapılmasıyla işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçları tespit edilebilecektir.

2.2.2.2. İş (Görev) Düzeyinde Analiz

Eğitim ihtiyacı analizinde ikinci aşamada iş düzeyinde analiz gelmektedir. İş düzeyinde analizde, çalışandan bağımsız olarak pozisyonun gerektirdiği görev ve yetkinlikler bazlı eğitim ihtiyaç analizi gerçekleştirilir. Aynı zamanda bu analizde, iş analizinin, iş tanımlarının, iş gereklerinin ya da varsa yetkinlik taslaklarının incelenerek, çalışandan bağımsız olarak pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışların tespit edilmesi söz konusudur[191].

İş düzeyinde analizde, yaygın bir şekilde iş analizlerinden yararlanıldığı görülmektedir. Eğitim ihtiyacı analizi sürecinde iş analizi iki şekilde gerçekleştirilebilir[192]:

- Mevcut iş tanımı ve gereklerinden yararlanılması,
- İş tanım ve gerekleri mevcut değilse iş analizi yapılarak her bir işin gerektirdiği görev, sorumluluk, yetenek ve becerilerin belirlenmesi.

Görev, yetki ve sorumlulukların tespiti, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde etkili olacaktır. Çalışanların iş tanımlarının ve iş gereklerinin belirsiz olduğu işletmelerin karşılaştığı olumsuz sonuçların ortadan kaldırılabilmesi için, her görev biriminde gerekli olan standartlar belirlenmelidir. Bu standartların belirlenmesinde iş analizleri kullanılmaktadır[193].

İş analizi, işletmede mevcut yapılan işler ile bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklere dair bilgi sağlayan bir analiz türüdür[194]. İş analizlerinin, insan kaynakları yönetimindeki kullanım alanı oldukça geniştir. Ücret yönetimi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, eğitim gibi insan kaynakları uygulamalarında iş analizlerinden elde edilen veriler kullanılmaktadır.

Yapılan iş analizi ile iş hakkında ayrıntılı bilgiler toplanır. Sistematik olarak toplanan bu veriler değerlendirilir ve her bir işin nasıl yapıldığı, nerede yapıldığı, işi

191 Şimşek, a.g.t., s. 36.
192 Şencan, Erdoğmuş, a.g.e., s. 57.
193 Ünüsan, a.g.e., s. 25.
194 Oğuzhan Özarpacı, "İş Analizi ve İş Tanımı", http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/55-analizi-ve-tanimi.html, (Erişim, 24.12.2008).

yapacak kişinin görev yetki ve sorumlulukları ile o işi yapacak çalışanların hangi bilgi, beceri ve eğitim seviyesinde olması gerektiği belirlenir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler incelenerek iş tanımları ve iş gereklerine ulaşılır. İş tanımı ve iş gerekleri, çalışanların bilgi, beceri ve davranışları ile karşılaştırılarak eğitim ihtiyaçları tespit edilir.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan iş analizleri, işletme düzeyinde yapılan analiz ile kişi analizi arasında bir köprü görevi görür. İşletme analizi ile belirlenen genel eğitim ihtiyacının bireysel düzeyine indirgenebilmesi, yani çalışanların yetersizliklerinin saptanması, yaptıkları işle ve bu işin performans standartları ile ilgili olması nedeniyle, iş analizi ile elde edilen bilgilere, verilere sahip olmaksızın kişi analizi ile bireysel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi mümkün değildir[195]. Bu nedenle, iş analizi sonucunda ulaşılan iş tanımları ve iş gerekleri paralelinde oluşturulan performans standartlarından sonra, çalışanların bu standartlara kıyasla nasıl performans gösterdiklerinin incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışanların işlerinde gösterdikleri performansında analiz edilmesi ve eğitim ihtiyaçları açısından incelenmesi gerekmektedir.

2.2.2.3. Kişi Düzeyinde Analizi

Görev düzeyinde yapılan eğitim ihtiyaç analizi, görev için gereken bilgi, beceri ve davranış özelliklerini belirledikten sonra, kişi düzeyinde yapılan analiz ilgili çalışanların bu özelliklere sahip olup olmadıkları belirlenir. Gereken özelliklere sahip olmayan çalışanlar için, kendilerinden hangi özelliklerin beklendiği ve çalışanın hangi özellikleri sergilediği arasındaki fark analiz edilerek, çalışanın ihtiyacı olan eğitimler belirlenir.

Eğitim ihtiyaçlarının bireysel bazda tespit edilmesinde performans değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde performans değerlendirme sonuçları; belirlenmiş iş gereklilikleri ve pozisyon yetkinlikleri ile kişilerin bu standartları karşılama düzeyleri arasındaki farkı tanımlayarak, her bir çalışanın bu farkı oluşturan "gelişime açık" yönlerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır[196]. Ayrıca performans farkının bilgi ve beceri ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, doyumsuzluk, ücret ve benzeri başka sebeplerden mi kaynaklandığı araştırılır. Farkın eğitim ihtiyacından kaynaklandığına karar verilirse bu ihtiyacın hangi yönde ve konuda olduğu saptanır[197]. Yapılan kişi analizi ile çalışanların işlerini gerçekleştirmek için gereksinim duydukları bilgi, beceri ve davranışsal özelliklere sahip olup olmadıkları incelenir.

Çalışanların, kendilerinden beklenilen performansı gösterememeleri ve performans standartlarının altında kalmaları her zaman eğitim ile giderilebilecek bir so-

195 Uyargil v.d., a.g.e., s. 208.
196 Subaşılar, a.g.e., s. 271.
197 Özdemir, "Eğitim Planlama Sürecinde....", s. 4.

run değildir. Yukarıda da belirtildiği gibi, dışsal bazı sorunlar nedeni ile de çalışanlar performans standartlarının altında kalabilecektirler. Örneğin bir çalışan, motivasyon eksikliği, işyerinde yaşadığı mobbing ya da teknolojik yetersizlikler nedeni ile de kendisinden beklenilen başarıya ulaşamamış olabilir. Bu bağlamda, kişi düzeyinde analiz yapılarak çalışanların eğitim ihtiyaçları tespit edilmek istendiğinde, işletmede uygulanan biçimsel performans değerlendirme sistemi çok büyük bir katkı yapmakla birlikte, bu değerlendirme sonucunda yapılacak bir geribildirim görüşmesi performans düşüklüğünün ve eğitim ihtiyaçlarının tespitinde daha objektif ve doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesindeki kullanımı çalışmanın üçüncü bölümünde incelenecektir.

2.2.2.4. Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Yöntemler

Eğitim ihtiyaç analizinde kullanılan yöntemler, analizin yapılabilmesi ve ihtiyaçların belirlenebilmesi için elde edilmesi gereken verilere ulaşmada kullanılan araçlardır. Bu araçların başlıcaları, anket, görüşme, gözlem ve performans değerlendirme yöntemleridir.

Anket, belli bir konu veya sorun hakkında bilinen gerçekleri, var olan şartları, kişilerin bildiklerini ve kanılarını ortaya çıkarmak amacıyla, belli kişilere yöneltilmiş soru formlarından oluşan bir bilgi toplama aracıdır[198]. Anketler, en yaygın olarak kullanılan bilgi toplama araçlarıdır.

Anketler araştırılan konu ile ilgili kapalı ya da açık uçlu, çoktan seçmeli ya da likert tipi ölçekler şeklinde çeşitli soruların yer aldığı formlardan oluşmaktadır. Bu form üzerinden ilgili kişilerin yaptığı değerlendirmeler sonucunda istenilen veriler elde edilir. Günümüzde anketlerin, bilgisayar ortamında da hızlı ve kolay bir şekilde doldurulabildikleri görülmektedir.

Anket yönteminin diğer bilgi toplama yöntemlerine oranla birçok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilir[199]:

- Farklı bölgelerdeki çalışanları bir araya toplamaya gerek olmadan, istenilen sayıda çalışana uygulanabilecek fazla maliyetli olmayan bir yöntemdir.
- Anket çalışmasına katılan kişilerin soruları cevaplandırma zamanı ve yeri konusunda baskı altında kalmadan rahat olmaları, diğer bilgi toplama yöntemleri olan, görüşme, gözlem ve grup tartışmalarına oranla daha etkili geribildirimin alınmasına imkân tanır.
- Hazırlanan anketin bir aracıya gerek kalmadan çalışana ulaşması, soruların yanlış anlaşılabilme olasılığının ve görüşme yönteminde karşılaşılabilen "önyargı" sorunun minimize edilmesini sağlar.

198 Nurettin Fidan, "Eğitim İhtiyaçlarının Tespitinde Kullanılacak Anketler", **Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri – Raporlar**, Ankara, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No: 24, 1968, s. 46.
199 Samuel B. Mcclelland, "Training Needs Assesment Data - Gathering Methods: Part 1 – Survey Questionnaires", **Journal of European Industrial Training**, Vol.18 No:1, 1994, s. 22-23.

- Anketler, çok fazla zaman gerektirmeden tüm kademelerdeki çalışanlar tarafından kolaylıkla doldurulabilir.

Sayılan avantajlarına karşın anket yönteminin bazı sakıncaları da vardır. Çalışanların anketlere verdiği yanıtların tam doğru olmaması; çalışanların işlerini çok iyi bilmelerine karşın işlerinin yalnızca önemli yönlerini tanımlamaları ve anket sorularını tam olarak anlayamamaları, anket yönteminin başlıca sakıncalı yönleridir[200].

Eğitim ihtiyacı analizinde kullanılan yöntemlerden bir diğeri de çeşitli kaynaklarda "mülakat" olarak da yer alan görüşme yöntemidir. Eğitim ihtiyaç analizinde kullanılan görüşme yöntemi ile çalışanlarla işletme içinden ya da işletme dışından bir uzman görüşerek, yaptığı iş hakkında bilgi toplar.

Görüşme yöntemi kullanılarak eğitim ihtiyaçlarının analizinde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta görüşmenin, çalışanın isteklerinden çok ihtiyaçlarının anlaşılmasına yönelik olarak tasarlanması gerekliliğidir[201]. Çünkü çalışanla yapılan görüşmede yapılan işle ilgili olmayan konularda eğitimler gündeme gelebilir. Burada ayırım ve analiz, ihtiyaçlar paralelinde yapılarak, para ve zaman kaybının önüne geçilmelidir.

Çalışanlarla görüşülerek bilgi toplanırken, görüşülen konuların unutulmaması ya da eksik konuların kalmaması adına, soru formlarından yararlanılabilir. Çalışanlara, formlarda yer alan sorular sorulabilir ve elde edilen cevaplar da kısa notlar alınarak kaydedilebilir.

Eğitim ihtiyaç analizinde kullanılan bir başka yöntem de gözlem yöntemidir. Gözlem yöntemi, çalışanla görüşülmeden, onun işinin başında bulunduğu, işini yaptığı sırada, psikolojik, iş veya mesleki bilgi ve iletişim olanakları bakımından izlenmesi esasına dayanır[202]. Bu yöntemde çalışanların işlerini yaparken sergiledikleri davranışlar, iş arkadaşları ile iletişimleri, kendilerini ifade edebilme becerileri, liderlik özellikleri, üretkenlikleri ve mesleki bilgi düzeyleri yöneticileri tarafından gözlemlenerek eksiklikleri belirlenir ve bu eksiklikleri giderici eğitim programları planlanır.

Gözlem sonrası, işi yapan çalışan ile görüşülerek işiyle ilgili bilgiler alındıktan sonra amiri ile de görüşülerek çalışanın verdiği bilgilerin kontrolü yapılır[203]. Çünkü yapılan gözlemlerde ve görüşmelerde zaman zaman çalışanların işlerini çok fazla abarttıkları ya da çok basitmiş gibi gösterme eğiliminde oldukları, yani doğal olmayan davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların amirleri ile görüşülmesi, elde edilen verilerin kontrolü ve tutarlılığının sağlanmasında ya-

200 Can, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 61.
201 Samuel B. Mcclelland, "Training Needs Assesment Data-Gathering Methods: Part 2 – Individual Interviews" **Journal of European Industrial Training**, Vol.18 No:2, 1994, s. 27.
202 Kalkandelen, a.g.m., s. 12.
203 Şencan, Erdoğmuş, a.g.e., s. 65.

rarlı olacaktır. Ayrıca, bu yöntemler kullanılmadan önce çalışanlara gerekli bilgilerin verilmesi, yapılan çalışmanın hangi amaçlarla kullanılacağının paylaşılması, sürece çalışan desteğinin sağlanmasında önemlidir.

Çalışanları ve iş akışını fazla etkilemeden yapılan gözlemlerle, davranışın gerçekleştiği ortam doğrudan gözlendiği için sağlıklı bilgi elde etme imkânı yüksektir. Bununla birlikte, gözlem yapan kişinin, yapılmakta olan iş ve sergilenen davranış ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olması gerekmektedir[204]. Yeterli bilgi sahibi olmayan gözlemciler, gözlem öncesi iş hakkında bilgi sahibi olan bir kişiden ön bilgi alabilir ya da varsa iş tanımı ve iş gereklerini inceleyebilir.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yaygın kullanımı olan bir başka yöntem ise performans değerlendirmedir. İşletmede uygulanan performans değerlendirme sonuçları, kişi düzeyinde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılacak önemli bilgiler sağlar. Çalışmanın üçüncü bölümünde bu konu ayrıntılı olarak incelenecektir.

Bu yöntemlerin dışında, grup tartışmaları, beyin fırtınası, nominal grup süreci, delfi tekniği, testler, psikoteknik yöntemler, Dacum tekniği, işletme ve personel kayıtlarının incelenmesi gibi yöntemlerde eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde veri toplama aracı olarak kullanılmaktadır.

Yukarıda da açıklandığı üzere, tüm bu yöntemlerin çeşitli yarar ya da sınırlılıkları bulunmaktadır. Uygulamada bu yöntemlerden bir ya da birkaçının birlikte kullanıldığı da görülmektedir. Örneğin, görüşmelerin, anket ve gözlem gibi diğer bilgi toplama yöntemleriyle birlikte kullanılması sonuçların daha güvenilir olmasını sağlayacaktır. Birçok uzman görüşmeleri anket sorularını hazırlamak için kullanmaktaysa da; görüşmeler anket ve gözlem teknikleri ile toplanan bilgilerin geçerliliğini test etmek amacıyla da kullanılmaktadırlar[205]. Bu da elde edilen sonuçların daha güvenilir, doğru ve çalışanlar tarafından benimsenir olmasını sağlayacaktır.

2.2.3. Eğitim Bütçesinin Oluşturulması

Eğitim bütçesi, çalışanların eğitimiyle ilgili yapılacak harcamaları belirlemek ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla, genellikle bir yıllık dönemi esas alan bir bütçedir[206].

Günümüzde, ayakta kalmanın, varlığını en verimli şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceğini anlamış işletmelerin, çalışanlarının eğitimi için ciddi bütçeler ayırdıkları[207] ve çok büyük maliyetlere katlandıkları görülmektedir. Gerçekleştirilen eğitimlerin süresi, gerçekleştirildikleri yer

204 Şencan, Erdoğmuş, a.g.e., s. 125.
205 Mcclelland, "…. Individual Interviews", s. 28; William J. Rothwell, H. C. Kazanas, **Improving On-The-Job Training: How To Establish And Operate a Comprehensive OJT Program**, Second Edition, Pfeiffer, San Francisco, 2004, s. 67.
206 Ünüsan, a.g.e., s. 35.
207 Fındıkçı, a.g.e., s. 244.

ya da eğitimcilerin seçimi bu program için ayrılacak bütçeye göre belirlenecektir[208]. Örneğin, eğitimin süresi uzadıkça ya da eğitim işyeri dışında gerçekleştirildikçe, işlemelerin katlanacakları maliyet artacaktır.

Eğitim bütçesinin belirlenmesinde çeşitli yaklaşımlar kullanılabilir. Eğitim bütçesi oluşturulurken, satışların ya da karların belirli bir yüzdesi; bir önceki yılın eğitim bütçesinin belirli bir oranda artırılması; rakip ya da benzer büyüklükteki bir işletmenin bütçesi kıyaslama yoluyla ölçü alınarak, eğitim ihtiyaç analizleri ile belirlenen eğitim taleplerinin düzeyine göre bir karar verilebilir.

İşletmelerin eğitim bütçeleri oluşturulurken genellikle aşağıda yer alan süreçler izlenir[209];

- İşletmenin eğitim faaliyetleri sürecini kapsayan genel bir eğitim bütçesi tahmini yapılır.
- Uygulanacak eğitim faaliyetlerinin her bir bölümü için olası harcamalar bir araya getirilir, incelenir ve değerlendirilir.
- Bütün eğitim faaliyetlerini içine alan eğitim bütçesi taslağı hazırlanır ve onaylanması için ilgili yönetim kademesine raporlanır.
- Eğitim bütçesi işletmenin mali işlerinden sorumlu yöneticisince de gözden geçirilerek, işletme bütçesi içerisinde yer alan eğitim bütçesine son şekli verilir.
- Eğitim bölümü yöneticisince onaylanmış eğitim bütçesi ile ilgili ayrıntılı bilgi verilir.
- Eğitim bütçesi yürürlüğe koyulduktan sonra oluşabilecek yeni durumların ve değişikliklerin olumsuz bir etki yaratmaması için, çalışanların eğitim harcamaları hesaplanırken ortaya çıkabilecek bu tür istisnai durumlar için önlemler alınır.

Eğitim-yarar ilişkisi uyarınca saptanan eğitim programlarından vazgeçilmesi, işletmeye çok sınırlı ölçüde "tasarruf" sağlayabilecekken, yapılan bu tasarrufa oranla kaybolan yararın daha fazla değerde olabileceği unutulmamalıdır[210]. Eğitim oldukça maliyetli bir faaliyettir. Hatta kriz dönemlerinde, çok büyük işletmelerin bile eğitim faaliyetlerini askıya aldıkları görülmektedir. Ancak, günümüz dünyasında ayakta kalarak rekabetçi üstünlüklerin korunabilmesi için eğitim faaliyetlerinin bir "tasarruf" kalemi olarak görülmemesi, işletmenin geleceğine yapılan bir "yatırım" olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.2.4. Eğitim Programının Planlanması

Eğitim planlaması, eğitim ile ilgili var olan durumdan, saptanmış hedeflere ulaşmak için izlenecek yolların, benimsenecek hedeflerin, uygulanacak yöntem-

208 Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları....**, s. 310.
209 Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İkinci Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversite Kitabevi, 1978, s. 184.
210 Şenatalar, a.g.e., s. 185.

lerin, eğitim yerinin, eğitim süresinin, eğitimin kimler tarafından verileceğinin ve kimlerin eğitime katılacağının belirlenmesidir[211].

Eğitim programı uygulamaya geçilmeden önce, işletmenin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinin ardından, eğitimin hedeflerine, eğitim konularına, eğitilecek kişilerin ve eğitimcilerin belirlenmesine, eğitimin yer ve süresi ile eğitimin etkinliğinin nasıl değerlendirileceğine ilişkin bir eğitim planı düzenlenir.

Eğitim planlama sürecinin aşamaları şunlardır[212]:

- Eğitim ile ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilmesi,
- Eğitim programının hazırlanması, kaynakların belirlenmesi ve hedeflere uygun dağıtımı,
- Hedeflere ulaşmak üzere kaynakların dağılımına uygun olarak yapılması gereken çalışmaların ortaya konulması,
- Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin, hedeflere ulaşmada ne derece başarılı olduğunun saptanması.

Eğitim planlanması, bir bakıma işletmenin geleceğinin de planlanması anlamına gelmektedir. Çünkü, işletmenin gelecekte de verimli işgücü kaynaklarına sahip olması, buna ilişkin önlemlerin önceden alınabilmesiyle olanaklı kılınacaktır[213].

Eğitimin bir plana dayandırılarak gerçekleştirilmesi, işletmedeki verimliliğin ve çalışanlardaki başarımın artmasını sağlayacağı gibi[214], sürecin etkin ve bir program dahilinde ilerlemesine katkı yapacaktır. "En kötü plan bile plansızlıktan iyidir" sözünü bu bağlamda referans almak ve sürecin başında gereken hazırlıkları yapmak, sürecin ilerleyen aşamalarında beklenmeyen durumlarla karşılaşılmasının önüne geçecektir.

2.2.4.1. Eğitim Programının Hedeflerinin Belirlenmesi

Düzenlenecek eğitim programlarının belirli hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi gerekir. Bu hedefler, işletmenin genel hedeflerine göre; işletmenin tümünde, bazı bölümlerinde ya da bir bölümünde belirlenmiş olan eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Eğitim programının hedefleri belirlenirken sürecin önceki basamaklarında açıklanan, eğitim ihtiyaçları ve işletmenin eğitim politikası dikkate alınacaktır. Böylelikle, eğitim hedefleri daha somut, ulaşılabilir ve gerçekçi bir şekilde belirlenebilecektir.

Eğitim programının hedefleri olarak, kalite eğitimi için hatalı üretilen malların sayısının azaltılması, iş güvenliği eğitimi için işyerinde meydana gelen kaza sayılarının ve kayıp işgünlerinin azaltılması, yönetim eğitimi için üst yönetim ile çalışanların ilişkilerindeki verimlilik artışı, teknik eğitimler için iş yapış sürelerinin

211 Taymaz, a.g.e., s. 48.
212 Uyargil v.d., a.g.e., s. 198 - 199.
213 Kaynak, a.g.e., s. 15.
214 Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2004, s. 183.

kısaltılması ve maliyetlerinin azaltılması belirlenebilir[215]. Eğitim programı ile ulaşılmak istenen hedeflere daha somut bir örnek olarak, bir işletmenin satış hacmini bir önceki yıla göre % 15 artırmak şeklinde işletme düzeyinde bir hedef belirlediğini ve bu hedefi gerçekleştirmek için satış departmanındaki çalışanlarına, insan ilişkileri, ikna teknikleri, etkin satış yöntemleri gibi eğitimler aldırması verilebilir. Bu bağlamda, eğitimin hedefi satış hacminin artırılması şeklinde somut bir şekilde belirlenmiştir.

2.2.4.2. Eğitim Konularının Belirlenmesi

Eğitim konularının belirlenmesinde izlenen amaç doğrudan doğruya yükselme durumunda olan çalışanların eğitimine dönük olabileceği gibi, mevcut görevin daha iyi yapılmasına yönelik ya da teknik çalışanların bilgi kapasitesini yükseltmeye yönelik de olabilir[216].

Eğitimin konusu seçilirken yararlanılacak referans kaynak yapılan eğitim ihtiyaç analizleridir. Bu bağlamda gerek organizasyonel, gerek iş düzeyinde, gerekse de çalışanlar bazında tespit edilen eğitim ihtiyaçlarını giderecek eğitim konuları seçilerek, çalışanların bu eğitimlere katılması sağlanır. Seçilen konuların çalışanların ilgisini dağıtmayacak, gereksiz bilgileri içermeyen konular olmasına özen gösterilmelidir.

Kategorilere göre işletmelerde birçok eğitim konusu belirlenebilir. İşletmeler genel olarak ele alındığında, sıkça başvurulan eğitim konuları söyle sıralanabilir[217]:

- Yeni çalışanların oryantasyonu
- Başarı değerleme
- Zaman yönetimi
- Liderlik
- Stres yönetimi
- Eğitimcilerin eğitimi
- Dinleme becerileri
- Takım kurma
- Motivasyon
- Problem çözme
- Topluluklara hitap etme / sunuş becerileri
- Kişiler arası ilişkiler becerileri
- Amaç belirleme
- Planlama
- Yazma becerileri
- Bilgisayar programlama
- Değişim yönetimi
- Yönetim bilgi sistemleri

215 "Eğitim Sonrasında Bilgiler Neden Kaybediliyor?", **HR Dergi: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Ekim 2008, s. 50.
216 Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi....**, s. 137.
217 Şencan, Erdoğmuş, a.g.e., s. 135.

- Toplantı yönetimi
- Müzakere becerileri
- Stratejik planlama
- Finansman ve muhasebe
- Yaratıcılık
- İş ahlakı
- Yabancı dil
- İş sağlığı ve güvenliği
- Çevre yönetim sistemleri
- Hızlı okuma teknikleri
- Diğer programlar

2.2.4.3. Eğitilecek Çalışanların ve Eğitimcilerin Belirlenmesi

Eğitilecek çalışanların ve eğitimcilerin belirlenmesi eğitim planlama sürecinin önemli basamaklarındandır. Eğitilecek çalışanların belirlenmesinde eğitim ihtiyaç analizlerinden yararlanılacaktır. Bu analizlerde ortaya konan ihtiyaçlara göre, dönem içerisinde hangi çalışanların eğitim programlarına dahil edilecekleri belirlenecektir.

Belirli bilgi ve becerileri kazanmak için eğitim grubuna katılan çalışanların seçiminde, eğitime alınan grubun aynı düzeyde ve birbirlerine yakın işler yapıyor olmaları gerekir. Çok farklı iş gruplarını aynı eğitim grubuna ve programına almak, eğitimden beklenilen etkinliğe ulaşılamamasına neden olacaktır[218]. Bu nedenle, eğitime katılacak çalışanların belirlenmesinde, oluşturulacak grupların homojen olmasına özen gösterilmelidir. Çünkü, aynı terminolojiyi konuşan, benzer hedefleri olan çalışanların bir arada eğitilmeleri, çok daha olumlu sonuçlar yaratacaktır.

İlke olarak eğitim faaliyetlerinden; yönetimin en üst kademesinden diğer tüm personellere kadar uzanan tüm çalışan kitlesinin ayrım yapılmaksızın yararlandırılması gerekmektedir[219]. Eğitilecek çalışanların seçiminde fırsat eşitliği ilkesi önemli bir yer tutmaktadır. Eğitim programları işletmedeki tüm çalışanların katılımına açık olmalı ve bu bağlamda ayrımcılık yapılmamalıdır. Özellikle işçi sendikalarının olduğu işyerlerinde, işçilerinde eğitim programlarına dahil edilmesi, sosyal diyaloğun geliştirilmesi ve işçilerin işletmeye olan aidiyet duygularının artmasına katkı yapacağı düşünülmektedir.

Eğitilecek çalışanların seçiminde, eğitim ihtiyacının ne kadar acil ve önemli olduğu da bir kriter olarak alınabilir. Örneğin, yürürlüğe giren bir kanunla birlikte belirli bir çalışan grubunun, kanuni gerekliliği karşılamak üzere acil bir şekilde eğitime alınmaları gerekebilir. Ayrıca, teknik personele meslekleri ile ilgili teknik eğitim programları konusunda öncelik tanınırken, yönetici pozisyonundaki çalışanların ise daha yönetsel ve vizyon kazandıracak eğitim programlarına katılmalarında önceliklendirilmeleri gerekmektedir.

218 Şencan, Erdoğmuş, a.g.e., s. 136.
219 Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları....**, s. 131.

Eğitimi kimin vereceği de belirlenmesi de üzerinde durulması gereken bir başka konudur. "Yapılacak işin nasıl yapılacağını bilen herhangi bir kimse onu öğretir" varsayımıyla hareket etmek, büyük bir yanılgı olacaktır[220]. Çünkü, çok iyi uygulamacılar ya da uzmanlar, her zaman çok iyi eğitimciler olamamaktadır. Bilmek ve bildiğini karşısındakine anlatabilmek çok farklı kavramlardır. Bilmek ve eğitmek, kişilerde ayrı yetenek ya da yetilerin bulunmasını gerektirdiği için bilen ancak eğitmek yeterliliği olmayan eğitimci adaylarına eğitim aldırılması suretiyle hedeflenen yeterlilik kazandırıldıktan sonra çalışanların ilgili eğitimci tarafından aktarılacak bu bilgilerden yararlanması sağlanabilir[221].

Eğitimler, işletmenin iç kaynaklarındaki kişiler ya da işletme dışından uzmanlar ya da danışmanlar tarafından verilebilir. İç kaynaklar incelendiğinde eğitimlerin, işletmenin eğitim departmanındaki uzmanlar tarafından, ünite amirleri tarafından ya da spesifik uzmanlık gerektiren bir alanda ise, o konunun uzmanı tarafından verildiği görülmektedir. Örneğin, işe yeni başlayan bir çalışanın genel oryantasyon eğitimi eğitim departmanındaki uzmanlar tarafından; görevi ve çalışacağı departman ile ilgili oryantasyon, ilgili departman yöneticisi tarafından ve iş sağlığı ve güvenliği, çevre ya da kalite gibi spesifik konular ise, bu faaliyetleri yürüten yönetim temsilcileri/uzmanları tarafından gerçekleştirilebilir.

Dış kaynaklardan sağlanan eğitimlerde ise, genellikle eğitim/danışmanlık şirketlerinin düzenledikleri eğitimlerin yer aldığı görülmektedir. Bu eğitimler işletme dışında, eğitim şirketlerinin organize ettiği bir yerde gerçekleşebileceği gibi, uzmanların işletmeye gelmeleri ile, işletmede de gerçekleşebilecektir. Dış kaynaklardan eğitim alan işletmeler yeni fikirlere ve farklı deneyimlere sahip kişilerle karşılaşmakta ve onlarla yararlı oldukları sürece çalışarak, uzmanlık, deneyim ve maliyetler açısından büyük bir esneklik kazanmaktadırlar. Buna karşın, eğitimlerini iç kaynaklara dayandıran işletmeler de; iş ve şirket bilgisi, kuruma özgün deneyim, uzmanlık ve gizlilik yönünden üstünlük sağlamaktadırlar[222].

Eğitimin, işletmenin iç kaynaklarından mı karşılanacağı, yoksa işletme dışından bu konuda uzman kişilerden destek alınarak mı gerçekleştirileceği önemli bir karardır. Bu karar verilirken, işletmenin beklentilerine, seçeneklerin maliyetine, kalite ve tutarlılık özelliklerine verilen önem derecesi göz önüne alınmalıdır[223]. Uygulamada özellikle, işbaşında eğitim için işletme içinden eğitimcilerin, iş dışında eğitimler için de eğitim veren danışmanlık şirketlerinin tercih edildiği görülmektedir.

Mümkün olduğunca iyi bir model oluşturması gereken eğitimcilerin sahip olmaları ve dikkat etmeleri gereken başlıca noktaları Fındıkçı şu şekilde sıralamıştır[224]:

220 Bingöl, **İnsan Kaynakları....**, s. 221.
221 Aşkun, a.g.e., s. 438.
222 Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları....**, s. 312.
223 Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları....**, s. 304.
224 Fındıkçı, a.g.e., s. 261-262.

- Eğitimcilerin konusuna hâkim olmasına dikkat edilmelidir.
- Eğitimci, gereken ön hazırlığı yapmalıdır.
- Gereken teknolojik araç ve gereçleri kullanabilmelidir.
- Eğitim sırasında yaparak, yaşayarak öğrenme imkanları oluşturulmalıdır. Oyunlar oynatabilmeli, canlandırmalara yer verebilmelidir.
- Eğitimci, yüksek katılım için eğitim ortamını, eğitim içeriğini ve eğitim gündemini renkli hale getirmelidir.
- Eğitimci en başta kendi davranışları ve sunuşları ile yüksek motivasyona sahip olmalıdır.
- Eğitimci sözlü iletişim kadar sözel olmayan iletişime de büyük önem vermeli, beden dilini etkin olarak kullanmalıdır.
- Eğitimci, katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerinin bilincinde olarak hareket etmelidir.
- Eğitimci, kişilerin yaşamlarından alınan örnek olaylardan hareket edebilecek kıvrak zekaya sahip olmalıdır.
- Eğitimci, teorik açıklamalar, yorumlar, kişisel tartışmalar, öneriler ve uzun açıklamaları tercih etmemelidir. Kişilerin günlük hayat ve alışkanlıklarını yakından ilgilendiren pratik olaylar, örnek uygulamalar ve yaşanan gelişmeleri tercih etmeli; öğretici olmaktan çok kendisi de öğrenen olabilmelidir.

Ayrıca, eğitimci, bilgi ve tecrübesi ile eğitim verdiği grubu etkilemeli, "grubu yakalamalı", hitabet ve sunum tekniği ile ilgiyi sürekli kendisinde tutabilmeli, bir rol modeli olabilmeli ve grubu sıkmadan karşılıklı etkileşimle eğitimi gerçekleştirmelidir.

2.2.4.4. Eğitim Süresinin Belirlenmesi

İşletmeler açısından düzenlenen eğitimler, birer "gider kaynağı" olarak değerlendirilebilmektedir. Bu bağlamda eğitim programlarının, verimlilik ilkesi gözetilerek olabildiğince kısa ve efektif olması sağlanmalıdır. Özellikle çalışanları işlerinden uzaklaştırarak gerçekleştirilen iş dışında eğitim programları üretimi ya da sunulan hizmeti belirli bir süre aksatabilecektir[225]. Ancak, gider unsuru olarak kabul edip, eğitim programlarını gereğinden kısa süre için uygulamaya koymak, eğitimden beklenilen yararın sağlanamamasına ve işletmeye daha büyük maliyetler yüklenmesine neden olabilir[226]. Bu nedenle, yapılan eğitim planlamalarında eğitimin süresinin, eğitilecek olan çalışanların işlerini mümkün olduğunca aksatmayacak ve çalışanlar için en yararlı geçecek şekilde ayarlanması gerekmektedir.

Eğitim programlarının süresi planlanırken şüphesiz ki eğitimin içeriği, işletme gerekleri gibi faktörler göz önüne alınacaktır. Ancak, genel bir kural olmamakla birlikte, işe yeni başlayan çalışanların eğitim programları 1–8 ay, çalışmakta olanların ki 1–4 hafta arasında planlanır[227]. Çünkü, işe yeni başlamış çalışanların belir-

225 Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi....**, s. 138.
226 Uyargil v.d., a.g.e., s. 216.
227 Taymaz, a.g.e., s. 58.

li bir süre oryantasyon programına devam etmeleri esastır. Bu süre zarfında zaten çalışanın fazla bir sorumluluğu, görevi ve yetkisi bulunmamaktadır. Ancak, belirli bir yeterliliği ulaştığında sorumluluk almaya başlayacak ve yetkilendirilecektir. Bu nedenle, yeni işe başlamış çalışanların, özellikle iş dışındaki eğitim programlarına katılmak için görevlerinden uzak kalmalarının işlerin çok fazla aksamasına neden olmayacağı açıktır. Ancak, oryantasyon sürecini tamamlamış, rutin görevleri ve sorumlulukları olan bir çalışanın eğitim nedeni ile dahi olsa 1 aydan daha uzun bir süre ile işinden uzak kalması, işlerin aksamasına yol açabilecektir.

2.2.4.5. Eğitim Yerinin Belirlenmesi

Eğitim programının nerede yapılacağına, eğitimin konusuna, yöntemine ve zamanına bağlı olarak karar verilir. Bu bağlamda üç eğitim yeri arasından seçim yapılır: İşbaşında eğitim (mesai saatleri içinde, mesai saatleri dışında); iş ve işletme dışında eğitim (otellerde, dinlenme ve tatil köylerinde, üniversitelerde, özel eğitim kuruluşlarında) ve iş dışında fakat işletme içinde eğitim (eğitim salonunda, bölüm içinde). İşbaşı eğitimlerinde pratiğe yönelik eğitimler yaygın olarak kullanılırken, iş ve işletme dışı eğitimlerde daha çok teorik eğitimler tercih edilmektedir[228].

Eğitim yerinden sonra eğitim ortamının belirlenmesi gerekir. İyi bir eğitim ortamı şu şekilde olmalıdır[229]:

- Konforlu ve kolay erişilebilir olmalıdır.
- Sessiz, özel ve dikkatleri dağıtıcı unsurlardan uzak olmalıdır.
- Eğitime katılanların rahatça dolaşabilecekleri kadar yeterli boş alan bulunmalıdır. Eğitimin yapıldığı ortam eğitilenlerin birbirlerini, eğitimciyi ve görsel araçları (tepegöz, video, slayt, tablolar, tahta vb.) rahatlıkla görebilecekleri bir şekilde düzenlenmiş olmalıdır.

2.2.4.6. Eğitim Yönteminin Belirlenmesi

Eğitim yöntemleri içerisinde "en iyi yöntem" olarak adlandırabilecek bir yöntem yoktur. Her yöntemin kendine göre avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Düzenlenen eğitim programlarının amacına ulaşması, eğitim yöntemlerinin çalışanın yaptığı işe ve eğitim konusuna uygun olarak seçilmesi ve uygulanması ile gerçekleşecektir.

Eğitim faaliyetleri gerçekleştirilirken, işletmelerin yararlanabileceği birçok eğitim yöntemi bulunmaktadır. İşbaşında ve iş dışında eğitim yöntemleri olarak iki ana başlık altında incelenebilecek bu yöntemlerin seçiminde, eğitime katılacak çalışanların niteliği, eğitimin süresi ve yeri, eğitim için işletmenin ayırdığı bütçe gibi birçok değişken göz önüne alınmaktadır. Eğitim yöntemleri, bu bölümün ileriki başlıklarında detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

228 Şimşek, a.g.t., s. 56.
229 Noe, a.g.e., s. 111 – 112.

2.2.4.7. Eğitimin Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Eğitim sürecinin son basamağında, düzenlenen eğitimlerin etkinliklerinin değerlendirilmesi yer almaktadır. İşletmeler, çalışanlarını eğitirken oldukça yüksek maliyetlere katlanmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da, eğitimin sonucunda işletmenin neler kazandığını, eğitimin ne kadar etkin bir şekilde gerçekleştiğini görmek isterler.

Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde yaygın olarak Donald Kirkpatrick tarafından geliştirilen dört aşamalı bir yöntem kullanılmaktadır. Çalışanların eğitime ilişkin tepkilerinin değerlendirilmesi, öğrenmenin değerlendirilmesi, davranışların değerlendirilmesi ve son aşamada da sonuçların değerlendirilmesinden oluşan bu yöntemde test, deney ve kontrol grupları gözlemler ve performans değerlendirmeden yararlanılmaktadır. Eğitim programının değerlendirilmesinde kullanılan bu dört aşamalı yöntem, detaylı bir şekilde bu bölümün son başlığı altında anlatılacaktır.

2.3. EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Günümüzde hızlı bir değişim süreci içinde bulunan işletmeler, kendilerini yenilemek, yeni teknolojik, sosyal, ekonomik buluş ve araştırmaları yakından izlemek, gerekirse uğraşı alanlarını genişletmek veya tamamen değiştirmek, uyguladıkları çalışma yöntemlerini daha rasyonel yöntemlere bırakmak zorunluluğunu her an duymaktadırlar[230]. Bu süreçte, çalışanlardan beklenilen davranışların gösterilebilmesi ve işletmenin insan kaynağının istenilen bilgi düzeyine ulaşması, değişime ayak uydurabilmenin ön koşuludur. Bu bağlamda işletmelerde uygulanan eğitimler, değişimin gerisinde kalmamak için en önemli silah olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitimin uygulanması noktasında çok farklı eğitim yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler ayrı ayrı kullanılabileceği gibi, birkaç yöntemin bir arada kullanıldığı ve etkin çözümler sunan uygulamalar da bulunmaktadır.

Hizmet içi eğitimin temel amacı, hizmetin ya da üretimin daha iyi ve kaliteli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve bu paralelde çalışana hizmetin ya da üretimin daha iyi ve kaliteli gerçekleştirilmesini sağlayacak bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır. Söz konusu bilgi, beceri ve davranışların nasıl kazandırılacağı göz önünde bulundurularak yapılan eğitim programının başarısı, belirlenen eğitim yöntemine büyük ölçüde bağlıdır[231].

Eğitim programının uygulanmasından beklenilen sonucun elde edilmesi için kullanılacak eğitim yönteminin seçiminde en iyi kararı verebilmek için eğitimin amacı ve konusu; eğitime katılacakların sayısı; eğitime katılacakların mesleki durumları, bilgi ve beceri düzeyleri; eğitime katılacakların kişisel farklılıkları; eğitim yöntemlerinin maliyeti, işletmenin maddi imkânları ve eğitim bütçesi; eğitim yönteminin gerektirdiği zaman; eğitim yöntemini uygulayabilecek kişilerin durumunun göz önüne alınması gerekmektedir[232].

230 Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları...**, s. 130.
231 Tutum, a.g.e., s. 138-139.
232 Bingöl, **İnsan Kaynakları....**, s. 223.

Literatürde eğitim yöntemlerinin iki ana başlık altında ele alındığı görülmektedir: İşbaşında eğitim ve iş dışında eğitim yöntemleri. Bu başlık altında işbaşında ve iş dışında eğitim yöntemleri detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.3.1. İşbaşında Eğitim Yöntemleri

İşbaşında eğitim, deneyimli bir yöneticinin rehberliğinde, çalışanların işle ilgili görevlerini daha iyi yerine getirebilmelerini sağlamak için uygulanan ve "yaparak öğrenme" düşüncesine dayanan eğitimdir[233]. İşbaşında eğitimler genellikle bilinçli, formel ya da yapılandırılmış bir şekilde gerçekleşmemektedir. İş yaşamı içerisinde çalışanlar aslında her gün, farkında olmadan dahi, çeşitli şekillerde eğitilmektedirler. Örneğin, yöneticilik pozisyonu için yetiştirilmekte olan bir çalışanın işletme içerisinde katıldığı komisyon ya da kurul toplantıları; bu çalışanın toplantı yönetimi, zaman planlaması, ikna yeteneği gibi konularda gelişimini sağlayacaktır. Eğitimin, çalışanlara bilgi ve beceri kazandıran ve davranışlarında istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetler olarak tanımlandığından yola çıkıldığında aslında çok geniş bir çerçevede gerçekleştiği görülecektir.

İşbaşında eğitim yöntemleri, özellikle küçük işletmelerde ve sanayide en yaygın kullanılan yöntemlerdendir. Bu yöntemin temelinde, çalışandan daha tecrübeli ve yetkin olan iş arkadaşları ya da amirlerinin, çalışanı eğitmesi düşüncesi yatmaktadır. Çok farklı şekillerde gerçekleştirilen işbaşında eğitimler, sınıf eğitimleri ile de desteklenebilir[234].

Yeni ve deneyimsiz çalışanın, işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticilerini gözlemlemek ve onların davranışlarını taklit etmek yoluyla işlerini öğrenmeleri olarak tanımlanabilecek işbaşında eğitim yöntemlerinin en büyük avantajı, diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında, materyaller, eğitimcilerin ücreti veya eğitim programı hazırlama açısından daha az zaman ve para yatırımı gerektirmesidir[235]. Bu bağlamda özellikle ekonomik kriz dönemlerinde yaşanan sıkıntılar ve bu paralelde tespit edilen maliyetleri azaltıcı politikaların hayata geçirilmesinde, tüm eğitimlerin tamamen belirli bir süre için askıya alınması ya da iş dışında eğitimlerin iptal edilerek, daha az maliyetli olan işbaşında eğitimlerin önceliklendirildiği görülmektedir.

İşbaşında yapılan eğitimin üstünlükleri aşağıdaki biçimde özetlenebilir[236]:

- Öğrenme, her şeyden önce kişinin kendi isteğine bağlı bir süreçtir. Bu istek işbaşında daha kolay uyandırılır. İş çevresi bu duygunun uyandırılmasında daha uygun bir ortam oluşturur.
- İşbaşında yapılan eğitimde ilgilinin güçlü ve zayıf yönlerini görüp derhal düzeltmek kolaylığı vardır.
- Öğretilen şeylerin hemen uygulanma olanağı ve fırsatı vardır.
- İşbaşında bir yöneticinin varlığı öğrenme sürecini hızlandırır. Yöneticinin etkisini iş dışında sürdürmek ya da yaratmak olanaklı değildir.

233 Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme: Türkiye'de Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarından Örneklerle**, İkinci Baskı, İstanbul, Kazancı Kitap Ticaret A.Ş., 1997, s. 121.
234 Blanchard,Thacker, a.g.e., s. 265.
235 Noe, a.g.e., s. 193.
236 Tutum, a.g.e., s. 145.

- İş dışında düzenlenecek bir eğitim programına katılmak, ister istemez belli bir süre asıl görevden uzak kalmayı gerektirir. Bu ise sunulan hizmeti ya da üretimi aksatabilir. İşbaşında yapılan eğitimlerde ise, bu aksaklık minimize edilmiş olacaktır.

İşbaşında eğitimin önemli avantajlarından birisi de, çalışanın işini bizzat yaptığı, kendisinden beklenen performansı sergilediği fiziksel ve sosyal ortamda yapılması nedeniyle "eğitimin işe transfer edilmesi" sorununun yaşanmamasıdır. Bununla birlikte, çalışandan beklenilen davranışların uygulamasının yapılabilmesi ve iş ile ilgili beklenilen davranışların etkinliğine ilişkin olarak hemen geribildirim verilebilmesi fırsatı da bulunmaktadır[237].

Yeni çalışanların işletmenin faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiğine ilişkin hızlı bir oryantasyon sağlaması, işbaşında eğitimin işletmede yarattığı bir başka katma değerdir. Bununla birlikte, işbaşında eğitimler kıdemli ve yeni çalışanlar ile amirler ve onların altında çalışanlar arasında olumlu ilişkiler geliştirilmesini sağlayacaktır[238].

Yukarıda yer alan üstünlüklerinin yanı sıra, işbaşında eğitim yöntemlerinin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar şöyle sıralanabilir[239]:

- Deneyimsiz çalışanlar, öğrenme sürecinde oldukları için işyerindeki pahalı makine ve teçhizatlara zarar verebilirler.
- Çok sayıda çalışanın işbaşında eğitimi kolay değildir. Ayrıca, eğitime ayrılan süre yetersiz olabilir.
- Çalışanın yöneticisi, işin ne şekilde yapılacağını çok iyi bilebilir, ancak bunu çalışana öğretme yeteneğinden yoksun olabilir. Bu nedenle eğitim sistemsiz ve baştan savma bir şekilde yürütülebilir.

İşbaşında eğitimler çeşitli yöntemlerle uygulanmaktadır. Bu yöntemler ayrı ayrı kullanılabileceği gibi, birkaç yöntem bir arada kullanılarak karma uygulamalar da yapılabilir.

2.3.1.1. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi

Oryantasyon eğitimi, işe yeni başlamış çalışana, işletmenin genel havasını, iş arkadaşlarını, görevini tanıtarak işe ve işletmeye uyumunu sağlamak için, yani çalışanı işletmeye, işletmeyi işgörene tanıtmak amacıyla gerçekleştirilen[240]; çalışana işin gerektirdiği ve belirli bir süre içinde kadro görevlerinin yerine getirilişinde bilgi, beceri ve tecrübe kazandırmaya ve kişileri mesleki çalışmalarında kullanacakları araç ve öteki olanaklardan yararlanabilecek duruma getirmeye ve kişilerin tavır ve davranışlarını olumlu düzeye yükseltmeye yönelik kısa süreli eğitimdir[241]. Oryantasyon eğitimi sürecinde çalışan işletmeyi tanır. İşletmenin değerleri, öncelikle-

237 Irwin L. Goldstein, J. Kevin Ford, **Training In Organizations: Needs Assesment, Development And Evaluation**, Fourth Edition, Belmont, Thomson Learning, 2002, s. 282.
238 Blanchard, Thacker, a.g.e., s. 269.
239 Tınaz, **Çalışma Yaşamından…**, s. 98.
240 Aylanur Ataklı, "Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1992/3, 1992, s. 10.
241 Rafet Çevikbaş, **Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002, s. 33.

ri, vizyon ve misyonunun yanı sıra mesleki anlamda da ihtiyaçlarını karşılayabilecek seviyede bilgiler elde eder.

İyi bir oryantasyon, işverenin yeni çalışana işi öğretmek için harcayacağı zamanı minimuma indirir ve işe yeni başlayan çalışanların duyabilecekleri endişeyi azaltır[242]. Bu da, çalışanların işletmeye adaptasyon sürecini hızlandıracak ve kolaylaştıracaktır.

Çalışanların kuruma uyumlarını kolaylaştırmak ve bir an önce kurumum değerlerini paylaşmasını sağlama amacıyla gerçekleştirilen oryantasyon eğitimlerinin biçimsel ve programlı bir şekilde gerçekleştirilmemesi, çalışanın işletmeye uyum sağlayamayacağı ya da adapte olamayacağı anlamına gelmez. Ancak, kendi çabası ile örneğin 8–10 ay gibi uzun bir sürede edinebileceği bilgileri, sistematik ve belirli bir program dahilinde gerçekleştirilen oryantasyon eğitimi ile 1-2 ay gibi kısa bir sürede çalışana vermek, onun kısa sürede organizasyona yeni değerler katmasına yardımcı olacaktır[243].

Yeni işe başlayacak kişinin işe alıştırılmasında şu boyutlar da önem kazanmaktadır: Çalışma yerinin hazırlanması (çalışma masası, dolap vb.), bilgisayarın hazırlanması ve gerekli programlarının yüklenmesi, genel kullanım bağlantısının (network girişi) yapılması, e-mail adresinin tahsis edilmesi, telefon numarasının belirlenmesi (dahili hat), kartvizit basılması, servis güzergahının ayarlanması ve ilgili işlemlerin tamamlanması ve yeni çalışanın tüm şirkete duyurulması (pano, tanıştırma veya intranet yolu ile)[244]. Bu bağlamda oryantasyonun, çalışanın her haliyle işe hazır hale getirilmesi süreci olduğu söylenebilir. Çünkü, oryantasyon eğitimi, çalışanın karşılandığı, işletmeyi tanıdığı işe başlangıç sürecini ifade etmektedir.

2.3.1.2. Yönetici Gözetiminde Eğitim

Astların yetiştirilmesinde etkin bir yöntem olan, gözetim eşliğinde ya da yönetici gözetiminde eğitim, yöneticilerin, özel görevler vererek, yorum yaparak, eleştirerek, uyararak, öğüt vererek, sorular sorarak ve önerilerde bulunarak astları üzerindeki gözetim ve denetim görevlerini sistemleştirmeleri temeline dayanmaktadır[245]. Bu yöntemin başarılı olmasında yöneticilerin rolü çok büyüktür. İyi bir yetiştirici olamayan yöneticilerin bu yöntem ile astlarını eğitmeleri mümkün değildir. Çalışan ve yöneticisi arasında çok iyi bir iletişim köprüsünün kurulması, bu yöntemin en önemli unsurudur. Çalışanın yöneticisine, rahatlıkla sorular sorabilmesinde, onun öneri ve eleştirilerini kabul edebilmesinde, uygun ve samimi bir çalışma ortamı ile çalışanı cesaretlendiren ve destekleyen bir yöneticisinin olmasının etkisi çok büyüktür.

Bu yöntemde yönetici; astına yeterince sorumluluk devretmeli, en iyi çözüm biçimini bulma fırsatını astına vermeli, astlarına hedefler göstermeli, izlenecek yol ve

242 Şirket Pusulasını Kullanma Kılavuzu: Oryantasyon, http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5065 (Erişim 13.02.2009).
243 Fındıkçı, a.g.e., s. 245.
244 Nurdan Özdemir, "İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi", http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf, s. 4. (Erişim 24.11.2008).
245 Tutum, a.g.e., s. 139.

yöntemi bulma işini astlarına bırakmalıdır[246]. Yani, yönetici işi yapan değil, işin yapılması yolunda çalışanı yönlendiren rolünde olmalıdır.

2.3.1.3. Koçluk

Koçluk, becerilerin transferinde ya da yeterliliklerinde başka bir kişiye yardım etme ile ilgili bir süreçtir. Koçluk, bir kişinin performansını ilerletmek ya da geliştirmek amacıyla ona rehberlik ederek deneyim kazanmasını sağlayan bir yaklaşımdır[247].

Koçlar, insanların "bulundukları" yerlerden "olmak istedikleri" yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. Ancak bunu yaparken, cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanırlar[248]. Yöntemler ve koçluk süreci konusunda uzman olan koç, problemlerin çözülmesi veya geliştirilmesi gereken faktörler konusunda neler yapılması gerektiğini hazır olarak sunan değil, çözümü danışanın bulmasına yardımcı olan, danışanın alışmış olduğu düşünce yapısını zorlayan, farklı bakış açıları yakalamasını, davranışsal becerilerini iyileştirmesini sağlayan kişidir[249].

Koçluk süreci, koçla danışanın uyum sağlaması ve karşılıklı güven ortamının yaratılması ile başlar. Daha sonra danışanın yaşadığı sorunlar, gelişmeye açık yönleri ve istekleri analiz edilir. Hedef, kişinin önündeki engelleri kaldırarak ilerlemesini sağlayacak yetkinliklerin geliştirilmesi ve mevcut potansiyelin en etkin kullanımını sağlamaktır. Sonraki aşamada bu hedefe ulaşmak için kullanılabilecek kaynaklar tespit edilir ve ortak karar verilen bir eylem planı hazırlanır. Plan devreye sokulur ve karşılıklı değerlendirme yapılarak hedefe ulaşılması sağlanır. Koçluk sürecinin amacı, uyumu kolaylaştırma, bireysel gelişimi destekleme, performans ve motivasyonu yükseltme ve elde edileni korumadır[250].

Yapılan bir araştırmaya göre, koçluk süreciyle beraber çalışanların[251];

- %67.6'sı kendilerinin farkındalık düzeylerinin arttığını,
- %62.4'ü kendileri için daha iyi hedefler koyabildiklerini,
- %60.5'i iş yaşamları ile özel yaşamları arasındaki dengeyi daha iyi kurabildikleri,
- %57.1'i stres düzeylerinin düştüğünü,
- %52.9'u kendilerini keşfetme isteklerinin arttığını,
- %52.4'ü başkalarına karşı güven duygularının arttığını,
- %43.3'ü yaşam kalitelerinin yükseldiğini,
- %39.5'i iletişim becerilerinin geliştiğini,
- %35.7'si projelerini tamamlama konusunda daha başarılı olduklarını,
- %33.8'i genel sağlık düzeylerinin iyileştiğini,
- %33.3'ü çalışma arkadaşları ile daha iyi ilişkiler kurduklarını,
- %33.3'ü aileleri ile daha iyi ilişkiler kurduklarını belirtmişlerdir.

246 Canman, **İnsan Kaynakları...**, s. 110.
247 Gareth Lewis, **Mentoring Manager**, London, Pearson Education Limited, 2000, s. 13.
248 Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları....**, s. 359.
249 Demet Uyar Ezerler, "Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching)", http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/897-yonetimin-parlayan-yildizi-kocluk.html, (Erişim 03.02.2009).
250 Jale Minibaş Poussard, **Yönetimde Yeni Bir Stil: Coaching**, İstanbul, Morpa Kültür Yayınları, 2004, s.15.
251 Teresa O'Neill; Broke Broadbent, "Personal Coaching", **American Society For Training and Development**, Vol. 57 Issue 11, November 2003, s. 77-79.

Yukarıdaki oranlardan da görüleceği gibi koçluk en başta kişilerin farkındalıklarını artırmaktadır. Her insanın bilgi, beceri ve yetenekleri, yani bir potansiyeli vardır. Önemli olan kişinin bu potansiyelinin farkında olması ve onu kullanabilmesidir. Koçun da yaptığı budur; danışanıyla kurduğu diyaloglarda, ona sorduğu sorularla yaptığı yönlendirmelerde, içindeki yeteneklerini, becerilerini ve bilgilerini ortaya çıkarmak ve bunun etkin bir biçimde kullanılması için gerekli desteği vermektir. Bunun sonucunda da danışanın performansı yükselecek ve buna bağlı olarak da işindeki memnuniyet düzeyi artacaktır. Bu da işletmenin verimliliğini artıracaktır. Ayrıca danışan, kendi SWOT analizini yaparak kendi güçlü ve zayıf yönlerini, çevresindeki fırsat ve tehditleri ortaya çıkarabilecektir.

2.3.1.4. Mentorluk

Mentor; aynı kurumun içinde bulunan, o kurum içinde farklı görevlerde çalışıp deneyim kazanmış olan, astlarına şirket politikası, kurum gereklilikleri, çalışma stratejileri ve kariyerini yönlendirme konularında tavsiyelerde bulunan yol gösterici kimse olarak da tanımlanabilir[252].

Mentor aracılığıyla yetiştirilen kişiyi ifade etmek için en yaygın olarak kullanılan terim, "protégé"dir. "Protégé" teriminin sözlük anlamı ise, "etkili ve önemli bir insanın patronluğu, rehberliği ve himayesi altında bulunan kişi"dir. Bu terimin yanı sıra, çırak (apprentice), öğrenci (student), vesayet altındaki kişi (pupil), asistan (understudy), ortak (partner) ve mentee, vb. terimler de kullanılmaktadır[253].

Mentorluk yaklaşımı ile organizasyona yeni giren çalışanların işletmeyi tanıyıp bilgi edinebildikleri, işletme kültürünü benimseyebildikleri, kendilerini işletmenin bir parçası olarak görebildikleri ve akıllarında işletme ile ilgili soru işaretleri kalmamaları sonucunda etkinliklerinin ve işletmeye olan katkılarının artacağı söylenebilir. Ayrıca, gelecek vaat eden, yetenekli, yönetici olma potansiyeli olan çalışanlar da işletme bünyesindeki deneyimli yöneticilerin bilgi, beceri ve deneyimlerinden yararlanarak kişisel gelişimlerini sağlarlar.

Menteeye bir şeyler verebilen, onu daha iyiye götürmesi gereken rehber olan mentorun sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bir mentorun sahip olması gereken en önemli özellikler insan odaklı olmak, insanları sevmek, kendisiyle ve insanlarla barışık olmaktır. İnsanlar tarafından kolayca ulaşılabilen, onlara zaman ayıran ve onları dinleyen, insanların yanında kendilerini rahat hissettikleri kişiler mentor olabilirler[254].

Özetleyecek olursak mentorluk; çalışanların, yöneticilerinin bilgi, beceri ve deneyimlerinden yararlanarak, potansiyellerinin farkına varmaları ve işletme içindeki etkinliklerinin arttırılması amacıyla kurulan uzun vadeli bir "usta- çırak" ilişkisidir.

252 İş Yaşamında Koçluk ve Mentorluk, http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4786, (Erişim 10.10.2008).
253 Canan Ceylan, "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1. http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004, (Erişim 14.08.2008).
254 Lewis, a.g.e., 35.

Koçluk ve mentorluk esasen birbirlerine çok yakın yöntemlerdir. Bu yöntemlerden koçluk, işin teknik boyutlarına odaklanırken, mentorluk ise yeni ve deneyimsiz çalışanın işletmeyi tanıması ve işletmeye uyumunu sağlama üzerine odaklanır. Bu nedenle de, koçluk beceri (skill) geliştirmeye vurgu yaparken, mentorluk tutum ve davranış (attitude) geliştirmenin üzerinde durur[255].

Koçluk ve mentorluk yöntemlerini uygulayan işletmeler, kendi dinamikleri içerisinde çalışanlarını ihtiyaçları doğrultusunda yetiştirir ve geliştirir. Bu da işletmenin kendi istediği yetkinliklerle donattığı çalışanları, istediği pozisyonlar için eğitmesi ve desteklemesi anlamına gelir. Böylelikle, işletmeye en alt pozisyonlardan giren çalışanlar; işletme kültürü, işletme vizyon ve misyonu ile işletmenin ilke ve değerleriyle yoğrularak işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda yetiştirilir. Bu da yapılan insan kaynakları planlarında, nitelikli ve ihtiyaç duyulan özellikte kişilerin işletme içi kaynaklardan temin edilmesini sağlayarak işletmeye büyük katkı sağlamaktadır.

2.3.1.5. Staj ve Çıraklık

Staj, okul yıllarında edinilen teorik bilgilerin pratik eğitimle pekiştirilerek işin gereklerine en etkili ve verimli uymanın sağlandığı; genç çalışanların ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını görerek işlerini tanımalarını sağlayan bir eğitim yöntemidir[256]. Staj eğitimi bazı kurumlar için zorunlu olmakla birlikte, bazı kurumlar için ise gönüllülük esasına dayanmaktadır. Örneğin, ülkemizdeki üniversitelerin iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde eğitim gören öğrencilerin genellikle staj zorunluluğu bulunmamakla birlikte, mühendislik fakültelerindeki öğrencilerin eğitimlerinin belirli bir sürecinde teorik bilgilerini pratik bilgiler ile birleştirebilecekleri zorunlu staj programlarına katıldıkları görülmektedir.

Stajyerlerin eğitim sürecinin hemen başında sıkılmaması ya da yılmaması için, onlara öncelikle daha kolay bilgiler verilmeli ve giderek daha zor ve işin teknik boyutuna ilişkin bilgilerin aktarılması, stajyerlerin daha ilk günlerde bir yığın karmaşık bilgilerle boğulmasını engelleyecektir[257]. Bu noktada stajyerlerin eğitim sürecinde, genelden özele bir giden bir yaklaşımda bulunulması gerekmektedir. Yani, öncelikle işin genel işleyişi ile ilgili bilgiler aktarılmalı, sonrasında ise işin "incelikleri" anlatılmalıdır.

Genç öğrencilerin iş hayatına girmelerinde bir başka yöntemde "çıraklık"tır. 19.06.1986 tarih ve 19139 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 3308 Sayılı "Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu"nun 3. maddesinde Çırak, *"çıraklık sözleşmesi esaslarına göre bir meslek alanında mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını iş içerisinde geliştiren kişi"* [258] olarak tanımlanmıştır. Bir meslek ya da sanatı öğrenme sürecinde ilk basamağı oluşturan "çıraklık eğitiminde", çırağın yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi; yaratıcılık, verimlilik, değerleri akıllıca ve etkinlikle kullanma gibi alışkanlıkları kazanmasının sağlanması ile istenen sonuçla-

255 Blanchard, Thacker, a.g.e., s. 268.
256 Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme …**, s. 90.
257 Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları...**, s. 153; Tınaz, **Çalışma Yaşamından...**, s. 101.
258 Sancar Bayazıt, İbrahim Eşmelioğlu, **İş ve Sosyal Güvenlik Mevzuatı Açısından İşletmelerde Çıraklık ve Meslek Eğitimi Uygulamaları**, Ankara, Feryal Matbaacılık, 1990, s. 45.

ra hızla ulaşılabilecektir[259]. Elektrikçilik, kalıpçılık, tesisatçılık, çıraklık eğitiminin sık kullanıldığı mesleklerdir.

Günümüzde çıraklık eğitiminin, sürekli değişmekte olan işlere ilişkin ihtiyaçları karşılayacak becerilerin sağlanmasına odaklandığı görülmektedir. Yaşanan yoğun rekabet ve nitelikli işgücü arzının sınırlı olması, çıraklık eğitimlerinin bu ihtiyaçlara cevap verebilmesini zorunlu hale getirmiştir[260].

2.3.1.6. İş Rotasyonu Aracılığıyla Eğitim

Çalışanların organizasyon içinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılarak başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan iş rotasyonu aracılığıyla eğitim yönteminin amacı, çalışanların organizasyon içinde yer alan bölümleri tanıması ve yapılan işleri bir bütünlük içinde görmelerini sağlamaktır[261]. Bu yöntem ile çalışanlar, işletmenin farklı bölümlerinin nasıl çalıştığını, önceliklerini, politikalarını, prosedürlerini ve kilit rollerini öğreneceklerdir.

Çapraz eğitim olarak da adlandırılan iş rotasyonu yapılarak çalışanların eğitiminde, organizasyondaki çalışanlar, bulundukları pozisyonla aynı seviyede ya da daha üst seviyede yer alan çeşitli pozisyonlarda belirli süreler için çalışırlar. Bu süre, birkaç saat gibi kısa bir süre olabileceği gibi, bir yıl kadar uzun bir süre de olabilir[262].

Bu yöntem, idari, teknik, yönetici ya da işçi pozisyonlarındaki herkes için uygulanabilir. Her seviyedeki çalışan -alt kademe, orta kademe ve üst kademe- bu eğitim yöntemi ile, işletmedeki farklı pozisyonlarda çalışma fırsatı bulur. Üst ve orta kademe yöneticilerin işletmedeki çeşitli pozisyonlarda, belirli sürelerle görevlendirildiği bu yöntemde amaç, ileride çok önemli görevlere atanabilecek bu kişilerin, işletmede yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımalarını sağlamak; onlara yönetim sorumluluğu yanında teknik beceriler de kazandırmaktadır. Bu yöntem, yöneticilerin işletmedeki "büyük resmi" görebilmelerini sağlayacaktır. Alt kademedeki çalışanların iş rotasyonu ile eğitimleri ise, bu çalışanların basitleştirilmiş farklı işleri öğrenerek, işletmenin daha esnek bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır. Örneğin, işletmenin satış departmanında işe başlayan ve daha sonra, satış-pazarlama departmanında farklı görevlerde bulunup satış direktörlüğü seviyesine yükselmiş bir yöneticinin genel müdür yardımcısı ya da genel müdür seviyesine geldiğini düşünelim. Bu yöneticinin işletmenin tüm temel fonksiyonlarına ilişkin öncelikleri bilmesi, stratejik düşünebilmesi çok da kolay olmayacaktır. Ayrıca, bu yönetici alacağı kararlarda muhtemelen satış rakamlarını ön planda değerlendirecek, kalite, finansman gibi unsurları daha sonraki aşamalarda ele alacaktır. Bu nedenle, hem eğitim yönetimi hem de kariyer planlama açısından, çalışanların işletmenin farklı stra-

259 Bayazıt, Eşmelioğlu, a.g.e., s. 15.
260 Randy L. DeSimone, David M. Harris, **Human Resource Development**, Second Edition, Orlando, Dryden Press, 1998, s. 255.
261 Hüseyin Gül, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi06/gul.html, (Erişim 03.01.2009).
262 William P. Anthony, K. Michele Kacmar, Pamela L. Perrewé, **Human Resource Management: A Strategic Approach**, Ohio, South-Western Thomson Learning, 2002, s. 329.

tejik pozisyonlarında çalışması ve bu şekilde kariyer yollarının çizilmesinin, işletmeye çok daha fazla katma değer yaratacağı açıktır.

Bu yöntem, bir yandan çalışana işinde çeşitlilik yaşama olanağı sunarken, diğer yandan izinler, işe gelmeme, hastalık gibi durumlarda başka bir çalışanın işinin yapılabilmesine olanak vermek suretiyle işletmeye yarar sağlar[263]. Yani bu yöntem, kişisel gelişim açısından çalışana; organizasyonel yedekleme ve üretim/hizmet sürekliliği açısından da işletmeye katkı sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanların sürekli aynı işi yapmalarından kaynaklanacak monotonluk da yapılacak iş rotasyonu ile bir nebze de olsa azaltılabilecektir. Bununla birlikte, yıllık izin, hastalık, iş dışında eğitim ve iş kazası gibi nedenlerle belirli bir süre işinden uzak kalan çalışanın işlerini, diğer bir çalışanın gerçekleştirebilmesi esnekliği de sağlanmış olacaktır.

2.3.1.7. Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Bu yöntem "yetki göçerimi yoluyla eğitim" olarak da adlandırılmaktadır. Astların "vekâlet yoluyla" da olsa amirlerinin bulunmadıkları zamanlarda kararlar verebilmeleri ve bu kararlarını uygulamaya geçirebilmeleri olarak tanımlanan "yetki devri yoluyla eğitim" yönteminin uygulanmasıyla, astın deneyim kazanması, işbirliği anlayışının, denetleme ve değerlendirme yeteneklerinin geliştirebilmesi[264] ile kendine daha fazla güven duyarak potansiyelinin farkına varması amaçlanmaktadır.

Demokratik bir yapıya sahip olan yetki devri yoluyla eğitim tekniğinin eğitsel yararına ulaşabilmesi için, yöneticinin astıyla iyi bir işbirliği kurması, ona güvenmesi, yardımcı olması[265] ve onu destekleyerek yönlendirmesi gerekmektedir. Böylece, üstün olmadığı durumlarda vekalet yolu ile de olsa çalışanın inisiyatif kullanarak karar vermesi ve bu kararları uygulayabilmesi, çalışanın gelişimi ve hedeflerine ulaşabilmesi için önemli bir adım olacaktır[266].

2.3.1.8. Gösteri Yöntemi

Bir işin nasıl yapıldığını göstererek öğretme prensibine dayanan gösteri yöntemi, uygulamada daima diğer yöntemlerle birlikte, genellikle yazılı ve sözlü açıklamaların yer aldığı anlatım yöntemi ile birlikte kullanılır. Uygulama alanı son derece geniş olan gösteri yöntemi, özellikle bir işin mekanik ve rutin yönlerinin öğretiminde işbaşında kullanılabilecek en etkin eğitim yöntemlerinden biridir[267].

Gösteri yöntemi, üretim tesislerinde bir makinenin nasıl çalıştığının amiri ya da başka bir uzman kişi tarafından işgörene gösterilmesi şeklinde kullanılabileceği gibi, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede, müşteriyle diyalog kurma ve insan ilişkileri yöntemlerinin öğretilmesi gibi davranışsal değişim beklenilen amaçlar için de kullanılabilir.

263 Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme….**, s. 88.
264 Tahir Akgemci, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1997/4, 1997, s. 58.
265 Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi….**, s. 146.
266 Ünüsan, a.g.e., s. 42.
267 Tutum, a.g.e., s. 143.

2.3.1.9. Proje ve Komitelerde Görev Alma

İşletme içerisindeki ya da işletme dışındaki çeşitli komitelerde ya da gerçekleştirilen çeşitli projelerde özellikle yönetici adayı olan çalışanların görevlendirilmeleri sık görülen uygulamalardandır. İşletme içerinde kurulacak "kalite çemberleri", "satın alma komisyonları"na katılım sağlanabileceği gibi, işletme dışında ise, sektör birlikleri ya da sektörde yer alan işveren sendikasının oluşturduğu çeşitli komitelerde görev alınması bu bağlamda örnek olarak verilebilecektir.

Önemli komitelerde ve projelerde görev alınması, çalışanın geniş bir deneyim kazanmasına; işletme sorunlarını analiz etme ve sorunlar üzerinde tavsiyelerde bulunma yeteneğini kazanmasına; yenilik yapma yeteneklerinin artırmasına; birlikte çalışma ve karar alma yeteneklerinin gelişmesini sağlar[268]. Ayrıca, bu tarz proje ve komitelerde görev alan çalışanların yöneticilik, liderlik ve ikna yeteneklerinin de gelişmesi sağlanacaktır.

2.3.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

İş dışında eğitimden anlaşılması gereken, çalışanların işlerini bırakarak işletme içinde bir yerde ya da işletme dışında bir yerde eğitim almasıdır. İş dışında eğitimlerin çoğunlukla işletme dışında faaliyet gösteren eğitsel kurumlar, eğitim ve yönetim dalındaki danışmanlık firmaları ve eğitimcilerin desteği ile gerçekleştirildiği görülmektedir[269].

İş dışında eğitim yöntemlerinin birçok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlarından en başta geleni, çalışanların tüm dikkatlerinin eğitim ve eğitimcide olması ve işyerindeki görevleri nedeniyle eğitimin kesintiye uğramamasıdır[270]. Eğitimin verimliliği ve eğitimden beklenen faydanın maksimum seviyede olabilmesi için bu çok önemli bir unsurdur. Özellikle, işletme içerisinde yapılan iş dışında eğitimlerde (işletme içindeki bir toplantı salonunda düzenlenen seminer gibi), çalışanlara gelen telefonlar ve yazılar nedeni ile eğitimin sürekli bölündüğü ve tüm çalışanların dikkatlerinin dağıldığı gözlenmektedir. Bu sıkıntıların önlenebilmesi için, eğitim esnasında çalışanların çok acil durumlar olmadıkça salondan dışarı çıkmamaları ile telefon ve telsizlerini kapatmaları yararlı olabilecektir. Eğitimin sürekliliğinin sağlanabilmesi ve kesintiye uğramaması adına alınacak bu önlemler, eğitimden beklenen faydaya ulaşılabilmesi yolunda önemli bir adım olacaktır. Özellikle işletme içerisindeki toplantı salonlarında ya da işletme sahası içerisindeki lokal, misafirhane gibi tesislerde yapılan eğitimlerde gözlenen bu sıkıntıların önüne geçilebilmesi için iş dışında eğitimlerin, işletme dışında (otellerde, üniversitelerde vb.) gerçekleştirilmesinin eğitimin etkinliği açısından çok daha yararlı olacağı düşünülmektedir.

268 Bingöl, **İnsan Kaynakları....**, s. 226.
269 Ünüsan, a.g.e., s. 43.
270 J. D. Dunn, Elvis C. Stephens, **Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior**, New York, McGraw-Hill Book Inc., 1972, s. 193.

Farklı işletmelerden gelen çalışanlarla bir arada olmak, farklı sorunlara değişik görüş açılarından bakarak çözümler üretmek bu tür eğitim programlarına katılan çalışanlara kendi çözümlerini yaratmak ve bu çözümler üzerinde farklı kişilerle bilgi alışverişi yapmak olanağını sağlayarak çalışanın kendini geliştirmesini[271] ve işi ile ilgili karşılaştığı sorunlara farklı pencerelerden de bakabilme becerisini kazanmasını sağlar. Bu bağlamda işçi ve işveren sendikaları, meslek odaları, sektör birlikleri tarafından düzenlen eğitimler, aynı sektördeki çalışanları, meslektaşları bir araya getirerek aralarında bilgi paylaşımını sağlamalarına imkan tanıması, gerek sektörel iletişimin geliştirilmesi gerekse bireysel bazda görüş alış verişinde bulunarak, farklı işletmelerdeki "iyi uygulamalar"ın çalışanlarca öğrenilmesi noktasında çok büyük katkıda bulunmaktadır. Yani, meslektaşlar arası iletişimin sağlanmasının, iş dışında eğitim yöntemlerinin en önemli yararlarından olduğu söylenebilecektir.

"İyi uygulamaların paylaşılması" ve "sektörel iletişim" konusunda çimento sektörü "örnek bir sektör" olarak değerlendirilebilecektir. Sektörün iki önemli temsilcisi konumunda olan, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) ve Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği (TÇMB) tarafından çok çeşitli seminer, toplantı ve eğitimler düzenlenerek farklı gruplardaki/işletmelerdeki çalışanların katılımları sağlanmaktadır. Örneğin, ÇEİS tarafından yılda en az iki kere düzenlenen "İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Temsilcileri Koordinasyon Toplantıları" ya da TÇMB tarafından düzenlenen "Meslektaşlar Toplantıları", iş dışında eğitimin iyi birer örnek uygulamalarını oluşturmaktadır. Bu toplantılarda, eğitimci tarafından verilen eğitimin yanı sıra, katılımcılar da aralarında bilgi ve iyi uygulamaların paylaşımlarını yapmaktadırlar.

2.3.2.1. Anlatım Yöntemi

Hemen hemen tüm eğitim yöntemlerinde, anlatım yönteminden yararlanılır. Bu yöntem, belirli bir konunun öğretilmesi ya da belirli bir konu ile ilgili davranışlarda değişiklik yaratılmaya çalışıldığı durumlarda etkin sonuçlar vermektedir. En sade tanımıyla anlatım yöntemi, birisine bir konu hakkında bir şeyler söylemek ya da bir kişinin (eğitimci) kapsamı belirli bir konu hakkındaki kapsamlı bir bilgiyi bir grup insana aktarmasıdır[272]. Anlatım yöntemi ile aktarılacak bilgilerin teoriden çok pratik temellere yani uygulamaya dayandırılması, bu yöntemin daha başarılı olmasını sağlayacaktır[273].

Anlatım yöntemi ile paylaşılan bilgi esasen yazılı bir metnin gruba sunulmasıdır. Sadece yazılı bir metnin katılımcılara verilmesi ile bu metnin katılımcılara bir eğitimci tarafından anlatılması arasındaki temel farklar; eğitimcinin katılımcıların tepki ve davranışlarına göre hızını ayarlaması, tonlama, beden dili ve sunum tek-

271 Tınaz, **Çalışma Yaşamından...**, s. 101.
272 Blanckhard, Thacker, a.g.e., s. 235.
273 Can, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 199.

nikleri ile katılımcıların dikkatlerini toplaması, konunun daha önemli noktalarını vurgulaması ve tabii ki eğitimcilerin varlığı ile eğitimin içeriğine olan güvenin artmasıdır[274]. Büyük gruplara verilen eğitimler için uygun bir yöntem olan anlatım yönteminin etkinliği; yazı tahtası, tepegöz, projeksiyon makinesi, flipchart, film, kaset, demonstrasyonlar ve eğitimde dağıtılacak konu ile ilgili materyallerle desteklendiği takdirde artacaktır[275]. Anlatım yönteminin, konferans, sempozyum, seminer ve kurs gibi farklı uygulamaları bulunmaktadır.

Eğitilecek kişilerin rolleri ve katkıları son derece sınırlı olan anlatım yönteminde, eğitimcilerin konuya son derece hakim olmaları beklenmektedir[276]. Tek taraflı bir iletişim şeklinde gerçekleştirilen bu eğitimlerdeki eğitimci seçimi çok önemlidir. Anlatım yönteminde eğitimci olarak üniversite öğretim üyeleri, danışmanlık şirketlerinden uzmanlar, uygulamanın içinde olan ya da emekli olmuş kişilerin görev aldıkları görülmektedir. İstenen yetkinlikte olmayan eğitimciler ise, eğitimin amacına ulaşılamamasına; zaman ve para kaybına neden olacaktır.

Anlatım yönteminin bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Anlatım yöntemi, katılımcıların pasif ve dinleyici konumunda kalmaları; eğitimin okul havasında geçmesi; genellikle sıkıcı ve ilgi çekmenin zor olması; açıklama ve yorumların tek yönlü olmaları, bireysel farklılıkları göz önüne almaması[277] ve geribildirimin olmaması nedeniyle eleştirilmektedir.

2.3.2.2. Grup Tartışması

Grup tartışmaları belirli bir konuda, eğitimcinin de yönlendirmesiyle eğitime katılanların karşılıklı bilgi ve fikir aktarımında bulunmalarıdır. Aktif katılım sağladığı için başarılı bir eğitim yöntemi olarak görülmekte ise de grupta yer alan sınırlı sayıdaki katılımcıya imkan veren bir yöntemdir. Gruptaki her kişinin konuşma imkanı bulabilmesi için grupların on kişiyi geçmemesinin tavsiye edildiği yöntemde bazen, grup baskısı nedeniyle istenilen sonuçlara ulaşılamadığı da görülmektedir[278]. Bazen de, kalabalık bir grupta görüşlerini açık bir şekilde dile getirmekten çekinen, "sessiz" kalmayı tercih eden ve çekingen bir tavır sergileyen kişilerin, tüm grubun küçük gruplara bölünmesi ile daha katılımcı olabildikleri ve görüşlerini açıklıkla ifade edebildikleri görülmektedir[279]. Bu nedenle, grubu kontrol edebilmek ve grup baskısını engellemek adına eğitimci adeta bir "bekçi" gibi davranmalı; gruptaki herkesin görüşlerini rahatlıkla açıklamalarına fırsat vermeli ve grubun sürekli birkaç katılımcı tarafından yönlendirilmesinin önüne geçmelidir[280].

274 Blanckhard, Thacker, a.g.e., s. 235-236.
275 Leslie Rae, **The Skills Of Training: A Guide For Managers And Practitioners**, Hampshire, Wildwood House Limited, 1989, s. 25; DeSimone, Harris, a.g.e., s. 146.
276 Tutum, a.g.e., s. 139.
277 Taymaz, a.g.e., s. 118.
278 Yüksel, a.g.e., s. 206-207.
279 Rae, a.g.e., s. 56.
280 DeSimone, Harris, a.g.e., s. 147.

Anlatım yönteminde katılımcılar, toplantı ya da eğitimi kararsızlıklarla ve akıllarında soru işaretleri ile terk ederken; grup tartışmasında kararsızlıklarını diğer katılımcılara açabilmekte, pekiştirme ve geribildirim sağlayabilmektedirler. Çünkü, bu yöntemin uygulanmasıyla bilgi değişimi ortamı yaratılmıştır[281].

Grup tartışması yöntemi, eğitimcinin katılımcılarla ve katılımcıların birbirleri ile iletişimleri olmak üzere, iki yönlü bir iletişime imkan tanır. Katılımcıların eğitime aktif katılımlarını destekleyen bu yöntem, katılımcıların geribildirimde bulunmalarını, açıklama yapmalarını ve görüşlerini paylaşmalarını sağlar[282]. Katılımcılardan eğitimciye iletilen geribildirimler, aktarılan bilginin öğrenilip öğrenilmediğinin anlaşılmasını sağlayacaktır. Öğrenme beklenilen düzeyde değil ise, ilgili konu üzerinde daha fazla zaman harcanmalı ya da bilgi daha farklı bir yöntemle katılımcılara sunulmalıdır[283]. Grup tartışmalarındaki bu dinamik yapı, anlatım yönteminin bazı sınırlılıklarının giderilmesine yardımcı olur.

Grubun tüm üyelerinin eğitime aktif olarak katılımları bu yöntemin temelini oluşturmaktadır. Grubun büyümesi ise bu hedeften uzaklaşılmasına neden olacaktır. Bu bağlamda eğitime katılan çalışanların oluşturduğu grubun, küçük gruplara bölünmesi (örneğin 4'er kişilik) ve her bir grubun kendi içinde tartışması ve daha sonra grupların aralarında tartışarak görüşlerini açıklamalarının yöntemin etkinliğini artıracağı düşünülmektedir.

Grup tartışması yönteminin atölye çalışmaları, beyin fırtınası yöntemi ve çalıştay gibi farklı uygulamaları bulunmaktadır.

2.3.2.3. İşletme Oyunları Yöntemi

İşletme oyunları, katılımcıların üst yönetim seviyesinde planlama ve karar verme becerilerini deneyebilecekleri, strateji geliştirip uygulama alanında deneyim kazanabilecekleri benzetimli bir iş ortamı yaratan bir yöntemdir[284].

Bu eğitim yöntemde, bir yöneticinin (eğitimci) başkanlığında katılımcıların her biri, ekonomideki farklı bir işletmeyi temsil edeceği düşünülen küçük gruplara ayrılır. Daha sonra kendilerine temsil ettikleri işletme ile ilgili veriler ve çeşitli sorunlar sunulur. Eğitime katılan kişiler aldıkları veriler ışığında kararlar alırlar, işletmeyi yönetirler ve sorunları çözmeye çalışırlar. Alınan kararlar eğitimci tarafından değerlendirilmekte ve sonuçlar katılımcılara bildirilmektedir.

Bu yöntemde, katılımcıların temsil ettikleri işletmeler, sektör içinden olabileceği gibi, farklı sektörlerden işletmelerde olabilecektir. Ancak, aynı sektörden işletmelerin temsil edildiği işletme oyunları yönteminin, pazardaki rakiplerin neler yapabileceği ile ilgili fikirlerin ortaya çıkabilmesi adına yararlı olacaktır.

281 Aldemir, Ataol, Budak, a.g.e., s. 192.
282 DeSimone, Harris, a.g.e., s. 146-147.
283 Blanckhard, Thacker, a.g.e., s. 236.
284 Yonca Gürol, "İşletmecilik Eğitiminde Kullanılan Öğretim Metotları ve Aktif Bir Eğitim Aracı Olarak Yönetim Oyunları", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Cilt: 15 Sayı: 47, Şubat 2004, s. 81-82.

Bu yöntem, geleceğe yönelik tahminler yapma, planlama yeteneğini geliştirme gibi çeşitli konularda bilgi ve beceriler kazandırır ve katılımcıların kendilerini zorlayacakları bir ortam yaratır[285]. Bu da çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Ayrıca, özellikle yönetici adayı olarak yetiştirilen çalışanların kritik kararları ne şekilde aldıkları, krizi yönetebilme becerileri, sorunlara etkin çözümler üretebilme gibi konularda ne derece yetkin olduklarının görülebilmesini de sağlayacaktır.

2.3.2.4. Evrak Sepeti Yöntemi

Evrak sepeti yönteminde, çalışandan kendisini terfi etmiş, farklı bir pozisyonda görevlendirilmiş ya da izinden gelmiş gibi düşünmesi beklenir. Çalışanın masasında, birçok iç ve dış yazışmalar, notlar, arayanlar listesi, mektuplar, istekler, önemli ya da önemsiz raporlar ve listeler bulunur. Bundan sonrasında ise, çalışana çeşitli düzeylerde baskılar yapılarak kararlar alması beklenir. Örneğin, kısa bir süre içerisinde önemli iş arkadaşları ya da yöneticilerinin işletme dışına çıkmalarının gerekeceği; katılınması gereken bir toplantı ya da kısa bir süre içerisinde yapılması gereken bir ziyaret. Burada çalışandan beklenilen, tüm bu verileri kullanarak, sektörel ilişkileri ve diğer çalışanları da göz önüne alarak kararlar almasıdır[286]. Birkaç çalışanın katıldığı evrak sepeti yöntemi uygulamalarında, çalışanların ihtiyaç duyacakları bazı bilgi ve belgeler diğer çalışanlara verilerek, çalışanların doğru kararlar alabilmeleri için birbirleriyle iletişim kurmalarının gerektiği bir ortam da yaratılabilir. Bu uygulama, çalışanların karar alma becerilerinin yanı sıra iletişim yeteneklerinin de gelişimini sağlayacaktır[287].

Eğitim sonrasında yapılan değerlendirmelerde, öncelikle eğitime katılan çalışanlar yaptıkları işler ve bu işlerin sonuçları ile ilgili bilgi sunarlar. Daha sonra, çalışanların aldıkları kararların gerekçeleri tartışılır. Tartışmanın sonunda eğitimci de görüşlerini açıklar. Eğitime katılanlar sadece aldıkları kararların ne derece yerinde oldukları noktasında değerlendirilmemekte, aynı zamanda ilgilenmeleri gereken tüm kritik dokümanlarla ne derece ilgilenebildikleri bağlamında da değerlendirilmektedirler[288]. Bu da, hem nitel hem de nicel bir değerlendirme yapıldığını göstermektedir. Çünkü, çalışanın görevini yerine getirirken karşılaşabileceği işlerin bir simülasyon ortamında gerçekleştirildiği evrak sepeti yönteminde, çalışanların doğru kararlar almalarının yanında, zamanı da etkin bir şekilde kullanarak kendilerinden beklenilen işleri de geciktirmeden yerine getirmeleri beklenmektedir.

Evrak sepeti yönteminde kullanılan dokümanlar, yazılan hayali senaryolar ve içerisinde bulunulan durum, direkt olarak işletme ya da çalışanın yaptığı iş ile ilgili olursa çok daha etkin sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır[289]. Çünkü gerçek durumlardan yola çıkılması, çalışanda gerçekten böyle bir durumla karşılaşabileceği düşüncesini uyandıracağından, çok daha ciddi kararlar almasını sağlayacaktır.

285 Gürol, a.g.m., s. 83-84.
286 Rae, a.g.e., s. 59.
287 Blanchard,Thacker, a.g.e., s. 258.
288 DeSimone, Harris, a.g.e., s. 156.
289 Rae, a.g.e., s. 59.

2.3.2.5. Örnek Olay Yöntemi

İlk kez 1920'li yıllarda Harvard Business School tarafından eğitim alanında uygulamaya konulmuş olan bu yöntem, genellikle genç yöneticilerin ve yönetici adaylarının işletme yönetimine alıştırılmaları için uygulanmaktadır[290].

Yönetici adaylarının yanı sıra, orta kademe yöneticilerin eğitiminde de kullanılan bu yöntemde, problem çözme teknikleri kullanılarak, bir örnek olay üzerinde eğitime katılan çalışanların tartışmaları, görüşlerini belirtmeleri ve savunmaları ve sorunu çözüme ulaştırmaları beklenir. Bu olaylar işletme içinde yaşanmış bir olay olabileceği gibi, hayali bir senaryoya göre de şekillendirilebilirler. Burada önemli olan nokta, kurgulanan olay ile ilgili tüm bilgilerin, ayrıntılı bir şekilde çalışanlara aktarılmasıdır. Aksi takdirde, mevcut durum analiz edilemeyecek ve çözüm önerileri sunulamayacaktır.

Çalışanların eğitimci tarafından verilen örnek olayla ilgili tartışmalarının belirli bir süre ile sınırlandırılması gerekmektedir. Bu süre tamamlandıktan sonra, katılımcıların yanıtları eğitimci tarafından gözden geçirilmelidir. Bu gözden geçirme, çalışanların mevcut iş süreçlerine ilişkin farklı bakış açıları kazanması yolunda desteklenmesi ve işlerin kilit noktalarının vurgulanması için önemli bir fırsattır[291]. Bununla birlikte, örnek olay yöntemi çalışanların problem çözme, iletişim ve analitik düşünme becerilerinin gelişimine; teori ve uygulama arasındaki bağı daha kolay kurarak yeni bilgileri hızlı bir şekilde öğrenebilmelerini imkân tanımaktadır[292].

2.3.2.6. Rol Oynama Yöntemi

Eğitime katılanlardan, iş ortamında "çatışma" içinde bulundukları kişilerin rollerini oynatmak gibi gerçek kişisel duygularının tam zıttı tutumların gösterilmesini gerektiren roller oynamalarını istemek, onların tutumlarının değiştirilmesinde etkili bir yoldur. Bu gibi durumlarda eğitime katılan kişiler, kendi gerçek düşünce ve fikirlerinin tam karşıtı olan, ancak oynadıkları role uygun düşünce ve fikirleri ifade etmek zorunda kalırlar. Çalışanlar rol oynama yöntemi ile eğitime tabii tutulduklarında, kendi gerçek düşünce ve fikirleri, oynamakta oldukları rolün doğrultusunda değişime uğrayarak[293] eğitimin temel amacı olan "davranış değişimi"nin gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda, rol oynama yönteminin temelinde, "empati kurabilme" olduğu söylenebilir.

Aynı departmanda ya da finansman ve insan kaynakları gibi farklı departmanlarda çalışanların hem birbirlerinin görevlerini daha yakından tanımaları, hem de birbirlerinin bakış açılarını kavrayabilmeleri açısından "rollerinin" değiştirildiği bir eğitim programı düzenlenebilir. Aynı şekilde, bir departman yöneticisi ile, aynı departmanda çalışan bir uzmanın da rolleri değiştirilerek birbirlerinin yaptıkları işleri, sorumlulukları daha yakından tanımaları, farklılıklarını gözlemlemeleri bağ-

290 Gürol, a.g.m., s. 79.
291 Rothwell, Kazanas, a.g.e., s. 125.
292 DeSimone, Harris, a.g.e., s. 153-154.
293 Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme...**, s. 95.

lamında son derece yararlı olacaktır. Çünkü, iş yaşamı içerisinde, departmanlarda farklı pozisyonlardaki çalışanların ya da farklı departmanlardaki çalışanların birbirlerinin bazı hareketlerine, davranışlarına anlam veremedikleri görülmektedir. Bu çelişkileri ortadan kaldırmak ve birbirlerinin yaptıkları işleri daha yakından tanımalarını sağlayabilmek adına rol oynama yönteminin son derece etkin bir yöntem olduğu düşünülmektedir.

Rol oynama yönteminin en büyük sakıncası, roller işbaşında oynanmadığı için, bu rolleri oynayan çalışanların gerçek sorumluluk içinde olmamalarıdır. Ayrıca rol oynayanların rollerini ciddiye almamaları, grupta bıkkınlığa neden olacağı için grubun motivasyonunu bozabilmektedir[294]. Bununla birlikte rol oynama pahalı ve zaman alıcı bir yöntemdir.

2.3.2.7. Duyarlılık Eğitimi (T - Grupları)

Bu yöntemde geçen "T" kavramı İngilizce'deki "Training" kelimesinden gelmektedir. Ancak burada, eğitimden kastedilen yeni bir bilginin öğrenilmesi ya da becerinin kazanması değil, grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Bu nedenle T-Gruplarında bir konu ele alınıp bir şeyler öğretilmez, ancak bireylerin bir arada bulunmaları, sorunları kendileri bulup çıkarmaları ve bunların çözümü için çaba sarf etmeleri söz konusudur[295].

Genel bir ifadeyle duyarlılık eğitiminin amacı, çeşitli ilişkiler içinde bulunan insanların başkaları ile verimli ve etkili bir şekilde çalışmalarını sağlayacak yeteneklerini geliştirerek, etkili bir organizasyona ulaşmaktır[296].

Bu çalışmalarda genellikle 3 önemli aşama bulunmaktadır[297]:

İlk aşamada, belirsiz ve gergin bir ortam içinde işe başlandığından, çoğu zaman grup üyelerinin isteksiz davranışlar sergiledikleri gözlenir.

İkinci aşamada, grup üyeleri kendi durumlarını ve gözetimcilerden bağımsız olduklarını anlamaya başlarlar.

Son aşamada ise, grup sürecinde ortaya çıkan sorunlar üzerinde farklı görüş ve düşünceler ifade etmeye yönelirler. Katılımcılar giderek daha istekli davranmaya ve sorunları çözme yollarına ciddi olarak eğilmeye başlarlar.

2.3.2.8. Simülasyonlar

Simülasyonlar, gerçek yaşamda yer alan bir durumu temsil eden; eğitilenlerin verdikleri kararların gerçek iş durumlarında ne tür sonuçlar ortaya çıkarabileceğini yapay ve risksiz bir ortamda görmesine imkân sağlayan ve iş dışında gerçekleş-

294 Hüseyin Gül, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi06/gul.html, (Erişim 03.01.2009).
295 Funda Ferik, "İşletmelerde Öğrenme İlkeleri", http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=272, (Erişim 13.02.2009)
296 A. Oya Özçelik, "Duyarlılık Eğitimi", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl: 9, Sayı: 31, Ekim 1998, s. 20.
297 Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi...**, s. 158.

tirilen bir eğitim yöntemidir[298]. Çalışanları işbaşında eğitmenin çok maliyetli ya da tehlikeli olduğu durumlarda kullanılan simülasyon yöntemi, çalışan gerçekten işbaşında olmadan, işbaşında eğitimin avantajlarından yararlanmayı amaçlar[299].

Simülasyonların kilit özellikleri, eğitilenlerin işbaşında karşılaşacakları teçhizat ve duruma uygunluk derecesi, yani simülatörlerin iş ortamında bulunanlarla aynı unsuru sahip olmaları ve eğitilenin içinde bulunduğu koşullar ve verdiği tepki sonucunda işinde kullandığı ekipman nasıl bir tepkide bulunacaksa aynısını vermesidir. Çalışanların simülasyon aracılığı ile eğitilmeleri pahalı bir yöntem olmakla birlikte elde edilen yeni bilgilerle sürekli olarak güncellenmeleri gerekmektedir[300].

İşin yapılışı esnasında meydana gelebilecek bir hatanın çok büyük riskler doğurduğu görevlerde simülasyonlar yaygın bir şekilde kullanılmaktadırlar. Çalışanlar, işbaşında olmadıkları için, simülatörleri kullanırken aldıkları hatalı kararların sonuçlarından korkmalarına gerek yoktur. Simülasyon yönteminin havacılık sektöründeki kullanımına örnek olarak, bir pilot adayının uçuşa çıkmadan önce yerde alacağı teorik eğitimin ardından uçak kabinine benzer bir simülasyon ortamında pratik yapması verilebilir.

2.3.2.9. Gözlem Gezileri ve Ziyaretler

Gözlem gezileri ve ziyaretler de işletmelerce tercih edilen eğitim yöntemlerindendir. Özellikle yeni teknolojilerin ya da iyi uygulamaların yerinde incelenmesi ve uzmanlardan bilgi alınması oldukça yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem ile birlikte çalışanlar, çalışma koşulları, üretim teknikleri ve farklı uygulamalara ilişkin gözlemlerde bulunurlar.

Gözlem gezilerinin ve ziyaretlerin daha etkin olabilmesi için, gezi programı önceden hazırlanmalı; gezi, tecrübeli bir kılavuz eşliğinde gerekli açıklamalar yapılarak gerçekleştirilmeli ve geziye katılanlardan gezi yerindeki gözlemlerini içeren bir rapor istenmelidir[301].

Çalışanları benzer işlerin yapıldığı işletmelere götürerek görgü ve bilgilerini arttırmak, çalışma düzeni, koşulları ve tekniği hakkında gözlem yoluyla eğitimlerini sağlamak amacı ile yapılan gözlem gezileri ve ziyaretleri sonucunda; diğer işletmelerde daha iyi ve güvenli çalışma koşulları bulunması halinde bu durumun çalışanları olumsuz yönde etkilemesi ve ulaşım, konaklama gibi giderlerin maliyetli olması bu yöntemin sınırlılıklarını oluşturmaktadır[302].

2.3.3. Teknoloji Destekli Eğitim

Günümüzde, özellikle Batı dünyasındaki işletmelerin düzenledikleri eğitim programlarını teknoloji destekli olarak sürdürme eğiliminde oldukları

298 Noe, a.g.e., s. 200.
299 Dessler, a.g.e., s. 164.
300 Hüseyin Özgen v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2002, s. 150.
301 Can, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 201.
302 Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi....**, s. 157.

görülmektedir.[303] Bilgi çağını yaşamaya başladığımız 2000'li yıllar ile birlikte bilgisayar ve internet hayatın her alanında vazgeçilmez bir hale gelmiştir. İş dünyası da bu değişime ayak uydurmakta ve "bilgi çağının işçilerini" eğitmek için yeni teknolojileri kullanmaya başlamışlardır. Bu eğitim yöntemlerinin genellikle, geleneksel işbaşında ve iş dışında eğitim yöntemleri ile birlikte kullanıldıkları görülmektedir.

2.3.3.1. Bilgisayar Destekli Eğitim

Günümüzde hayatın her alanında yer alan bilgisayarlar, iş dünyasının da vazgeçilmez araçlardandır. İşletmeler, hemen hemen tüm faaliyetlerinde bilgisayar teknolojisini çok yaygın bir şekilde kullanmaktadırlar. Satış, pazarlama, muhasabe, insan kaynakları yönetimi gibi işletmelerin tüm fonksiyonları artık bilgisayarlar üzerinden yürütülmektedir.

Bilgisayar temelli eğitim, bilgisayarın öğrenmeye uyarıcı etki sağladığı, eğitilenlerin cevapladığı ve bilgisayarın analiz ederek cevaplayana geribildirim olanağı verdiği etkileşimli bir eğitimdir[304].

Bilgisayar temelli eğitimde interaktif video, video ile bilgisayar teknolojisini birleştirerek kişilere birebir öğrenme imkanı sağlar. Eğitilenlerin klavye ya da monitöre dokunma suretiyle programla etkileşebildikleri bu yöntem, teknik prosedürleri ve kişisel ve becerileri geliştirmek için kullanılır[305]. İnteraktif video ile birlikte Cd-Romlar da kullanılabilir. Cd-Rom, yazı, grafik, ses ve görüntünün bir disk üzerinden okunmasını sağlar. Bu bağlamda, geleneksel eğitim yöntemleri ile birlikte Cd-Rom'ların kullanımı eğitimin etkinliğini, akılda kalıcılığını ve eğitime katılanların motivasyonunu artıracaktır.

2.3.3.2. E-Eğitim

E-eğitim, sanal sınıflarda eğitim olanağı sunan, yeni teknoloji ürünü olan, internet iletişim ağını kullanarak eğitim faaliyetinin tasarımı, sunumu, gerçekleştirilmesi, yani yönetilmesi olarak tanımlanabilir[306]. E-eğitimde ağırlıklı olarak uzaktan eğitim, internet ve intranet temelli eğitim kullanılmaktadır.

Coğrafi olarak dağınık bir yerleşim planına sahip işletmeler tarafından çalışanlarına yeni ürünler, politikalar, prosedürler ve yetkinlik eğitimleri gibi konularda bilgi aktarmak amacı ile kullanılan uzaktan eğitim, sanal sınıfların kurulduğu bir yöntemdir. Bu yöntem ile, sanal eğitim platformları oluşturularak çalışanların bu platform üzerinden eğitimi sağlanmaktadır. Ülkemizde de kurumsal birçok işletme bu yöntemi kullanmaktadır. Örneğin, Turkcell'in kullandığı "Turkcell Akademi", Garanti Bankası'nın kullandığı, "Garanti Sanal Eğitim Merkezi" gibi sanal eğitim platformları, özellikle zaman ve mekan sınırlaması olmaması nedeni ile esnek eğitim imkanları sunmaktadır.

303 Noe, a.g.e., s. 223.
304 Özgen v.d., a.g.e., s. 163.
305 Noe, a.g.e., s. 226.
306 Uyargil v.d., a.g.e., s. 235.

İnternet ya da intranet aracılığıyla da eğitimler gerçekleştirilebilecektir. İnternet, hızlı ve düşük maliyetle iletişim kurmaya ve bilgi kaynaklarını toplamaya yarayan yaygın bir iletişim aracıdır[307]. Genel ya da kişisel bilgisayarlar aracılığı ile internete ulaşılarak eğitim programlarından faydalanılabileceği gibi, bir işletmenin kendi bilgisayar ağını (intranet) kullanarak da eğitim sağlanabilir. Bu yöntem ile, yöneticiler ve diğer çalışanlar; bölgelerindeki ya da dünya üzerindeki diğer çalışanlarla iletişim kurabilir, bilgi ve belge paylaşabilirler.

2.4. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yapılan tüm faaliyetlerde olduğu gibi, eğitim programlarının sonrasında da, bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu değerlendirme ile düzenlenen eğitimden elde edilen sonuçların hedeflenene ne kadar yaklaştığı tespit edilmeye çalışılır.

Eğitime harcanan zaman ve paranın anlamlı sonuçlara dönüşmesi ve eğitimde öğrenilenlerin işe yansıması; doğru bilgi ve becerilerin doğru hedef kitle ile en doğru ve etkili şekilde buluşturulması ve eğitimin sonrasında da diğer birimlerin desteği ile sağlanabilecektir[308]. Bu nedenle eğitimin planlanma ve uygulama aşamaları dikkatli bir şekilde yürütülmelidir. Eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi, eğitim yöntemlerinin seçimi ya da eğitim konularının yanlış ve ihtiyaçlar paralelinde belirlenmemesi, eğitimin istenilen sonuçları yaratamamasına neden olacaktır. Örneğin, bir çalışana iş yaşamı boyunca ihtiyacı olmayacak bir eğitimin verilmesi ya da alması gereken eğitimlerin yanlış eğitim yöntemleriyle verilmesi bu çalışanın eğitiminin, zaman ve para kaybı olmasına neden olacağı açıktır.

Soyut bir hizmetin ne kadar etkili olduğunun belirlenmesinin zorluğu nedeni ile önemli harcamalarla gerçekleştirilen eğitim uygulamaları sonucunda elde edilen kazancın ölçülebilir ve somut olarak belirlenebilir olması oldukça güçtür[309]. Ancak bu güçlüğe rağmen, basit yöntemlerle dahi olsa gerçekleştirilen eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu yöntemlere örnek olarak, anketler, testler, çalışanın gözlemlenmesi ve performans değerlendirme verilebilir.

Eğitim programları bütünsel bir yapı içerisinde düşünüldüğünde oldukça maliyetli bir faaliyet olduğu görülmektedir. Eğitimcilere ve eğitim şirketlerine ödenen ücretler, yol ve konaklama masrafları, eğitim salonu kirası, çalışanların işlerinden uzak kalmaları nedeniyle üretimde ya da sunulan hizmette yaşanan aksaklıklar bu giderlere örnek olarak verilebilir. Böylesine maliyetli olan bir faaliyetin ne kadar amacına ulaştığı ve işletmeye yararlı olduğu yöneticilerin üzerinde önemle durdukları bir konudur. Bu bağlamda, eğitim faaliyetleri sonucunda sağlanan katma değer ve yararların neler olduğu irdelenerek, eğitim için yapılan harcamaları haklı gösterecek nitelikte olup olmadığı saptanmalıdır[310].

307 Noe, a.g.e., s. 227.
308 "Eğitim Sonrasında Bilgiler Neden Kaybediliyor?", **HR Dergi: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Ekim 2008, s. 51.
309 Fındıkçı, a.g.e., s. 274.
310 Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme...**, s. 45.

Eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi, eğitimin hedefleri ve bu bağlamda kullanılan eğitim yöntemi ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin, üretimde belirli bir oranda artış hedefi ile düzenlenen ve anlatım yönteminin kullanıldığı bir eğitim programının sonuçları somut olarak değerlendirilebilecekken; kurumsal iletişimin geliştirilmesi ya da etkili sunum becerilerinin kazandırılması hedefi ile düzenlenen bir eğitim programında somut sonuçlara ulaşmak zor olacaktır. Böyle bir eğitim programının ne kadar etkili olduğu ölçülürken ise, çalışanların davranışlarının gözlemlenmesi ve bu paralelde değerlendirme yapılması gerekmektedir.

Düzenlenen eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesinde, Donald Kirkpatrick tarafından geliştirilen dört aşamalı modelin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Kirkpatrick tarafından 1959 ve 1960 tarihlerinde kaleme alınan makalelerde ilk kez bu klasik olarak değerlendirilen görüşler açıklanmıştır. Kirkpatrick'in geliştirdiği bu modeli oluşturan dört aşamada ise, öncelikle eğitime katılan çalışanların tepkileri değerlendirilmekte, ikinci aşamada öğrenme, üçüncü aşamada eğitim sonrasında meydana gelen davranış değişiklikleri ve son aşamada ise eğitim sonrası elde edilen sonuçlar değerlendirilmektedir[311].

2.4.1. Tepkilerin Değerlendirilmesi

Tepkilerin değerlendirilmesinde temel amaç, eğitim programının içerik olarak incelenmesi ve bu paralelde değerlendirmenin yapılmasıdır. Eğitim faaliyetlerinin değerlendirildiği bu ilk basamakta, eğitime katılanların, düzenlenen eğitim programı ile ilgili düşüncelerine yer verilir.

Eğitime katılan çalışanların tepkilerinin değerlendirilmesi ile katılımcıların eğitimden tatmin olma düzeylerine ve yapılan eğitim yatırımına ilişkin anında geribildirim sağlanabilir[312]. Bu bağlamda çalışanların tepkilerinin tespit edilebilmesi için eğitim sonrasında yapılacak bir anket yararlı olacaktır. Söz konusu anket formunda, eğitimin içeriği, eğitimcinin yetkinliği, eğitimin süresi ve eğitimin gerçekleştirildiği yer ile ilgili sorulara yer verilebilir. Bu sorulardan elde edilen cevapların istatistiksel dağılımı incelenerek, eğitime katılan kişilerin eğitimden ne kadar memnun olduklarına ilişkin verilere ulaşılabilecektir. Elde edilen bu veriler ışığında, gerçekleştirilecek sonraki eğitimlere ilişkin daha doğru bir planlama yapılabilecektir.

Çalışanların eğitime ilişkin tepkilerinin değerlendirilebileceği anket formunun isimsiz olması daha doğru sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Çünkü, bu noktada önemli olan gerçekleştirilen eğitim programına ilişkin çeşitli konularda geribildirim alınmasıdır. Bu nedenle, eğitime katılanların değerlendirme yapabilmeleri için kendilerini rahat hissedebilmeleri çok önemlidir. Doldurulan anket formlarında çalışanların isim yazmamaları, onların daha rahat değerlendirme yapmalarını ve yorumda bulunmalarını sağlayacaktır.

311 Kirkpatrick's Learning And Training Evaluation Theory, http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm (Erişim 13.02.2009); Goldstein, Ford, a.g.e., s. 152; Noe, a.g.e., s. 154-155.
312 Osman Yaralıoğlu, "Eğitimde Ölçme – Değerlendirme", http://www.messegitim.com.tr/bultenler/bulten_mart_2006.pdf (Erişim 18.04.2009).

2.4.2. Öğrenmenin Değerlendirilmesi

Eğitimler genellikle uzun ve zaman zaman "yorucu" nitelikte olabilmektedir. Bununla beraber, eğitimler sonrasında çalışanların anlatılanları öğrenmeleri ve işlerine yansıtmaları beklenir. Çünkü, katlanılan zaman ve parasal maliyet göz önüne alındığında yöneticiler, çalışanların eğitimlerden öğrendiklerini uygulamaya geçirmelerini ve bu bağlamda performanslarını artırmalarını beklemektedirler. Bu da karşımıza, eğitimden öğrenilenlerin değerlendirilmesi gerçeğini çıkarmaktadır.

Eğitim sonrasındaki öğrenme derecesinin gerçekçi bir şekilde saptanabilmesi için, eğitime katılanların programdan önceki ve sonraki bilgi ve beceri durumlarının test edilmesi ve deney – kontrol gruplarının oluşturulmasından yararlanılabilir.

Deney ve kontrol grubu yöntemindeki deney grubu, eğitim programına katılan çalışanlardan oluşurken, kontrol grubu ise deney grubuna benzer niteliklere sahip ve eğitime tabi tutulmayan çalışanlardan oluşur[313]. Bu yöntem, eğitime katılanlarda (deney grubu) meydana gelen değişikliklerin eğitime katılmayanlarda (kontrol grubu) da görülüp görülmediğinin belirlenmesi için kullanılır. Yapılan test ve gözlemlerde sadece eğitime katılan çalışanlarda değişiklikler meydana geldiği görülüyorsa, bu değişimin eğitimden kaynaklandığı söylenebilecekken, eğitime katılmayan çalışanlarda da değişiklikler gözleniyorsa, eğitim dışında başka faktörlerinde etkili olduğu göz önüne alınmalıdır[314]. Bu bağlamda deney ve kontrol gruplarında yer alacak çalışanların seçiminin, bu yöntemin doğru ve tutarlı sonuçlar verebilmesi adına önemli olduğu söylenebilir. Gruplarda yer alacak çalışanların, görev, yaş, tecrübe, bilgi, eğitim seviyesi, zeka ve beceri düzeyi birebir örtüşmelidirler.

Gruplar, eğitim öncesinde ve sonrasında beceri, zeka, öğrenme yetenekleri ve işte gösterdikleri performans açısından değerlendirilerek karşılaştırılır ve aşağıdaki alternatif durumlara ulaşılır [315]:

- Bu durumlardan ilki, deney ve kontrol gruplarının performanslarının aynı oranda azalmış ve artmış ya da aynı durumda kalmış olmasıdır. Bunun sonucunda performansın eğitimin dışındaki faktörlerden de etkilendiği (işyerinden kaynaklanan nedenler, çalışanın ruhsal durumu gibi) ve eğitimin buna olumlu bir katkı yapmadığını söylemek mümkündür.
- İkinci durum ise, kontrol grubunun performansının aynı kalırken deney grubunun performansının artması durumudur. Bu durumda performanslar arasındaki fark, eğitim uygulamalarında olumlu katkısına bağlamak olasıdır. Bu duruma bağlı olarak söz konusu olan diğer bir alternatif ise kontrol grubunun performansının aynı kalması, deney grubunun performansının düşmesidir. Bu durumu açıklanırken, eğitimin olumsuz etkisinden söz edilebileceği gibi, deney grubunu etkileyen eğitim dışı başkaca etkenlere de dikkat çekilebilir.

313 Tutum, a.g.e., s. 146-147.
314 Blanchard,Thacker, a.g.e., s. 383.
315 Uyargil v.d., a.g.e., s. 222.

- Üçüncü durumda ise, hem kontrol hem de deney gruplarının performansı artmış, fakat bu artış deney grubunda daha fazla olmuş olabilir. Burada ise, deney grubundaki performans artışının tümünün eğitimden kaynaklandığını söylemek pek doğru olmaz. Deney grubundakilerin performansındaki artışta eğitimin katkısı sınırlı olabilir. Yani bu katkı, kontrol grubundaki performans artış oranının, üzerinde kalan oran kadardır. Deney grubundaki fazlalığın dışında, iki grubun da performanslarında görülen aynı orandaki artışın sebeplerini ise, eğitim dışı başka faktörlere bağlamak gerekir.

Öğrenmenin değerlendirilmesinde testlerden de yararlanılabilecektir. Testler eğitimin hemen ardından ya da belirli bir süre sonra yapılacak son testler olabileceği gibi, aynı testin eğitim öncesinde ve sonrasında yapılmasından da oluşabilecektir. Test-tekrar yöntemi olarak adlandırılan bu yöntem ile katılımcıların eğitim sonrasında, bilgi düzeylerinde bir değişiklik olup olmadığı ölçülmektedir. Bu ise, eğitim öncesinde mevcut bilgi düzeyinin ölçüldüğü bir testin yapılmasının ardından bir de eğitim bittikten sonra da aynı testin yapılması esasına dayanmaktadır. Son testin zamanlaması spesifik olarak belirli değildir[316]. Bununla ilgili olarak çeşitli uygulamalar görülmektedir. Testler, eğitimin hemen bitiminden sonra yapılabileceği gibi, birkaç hafta ya da ay gibi bir sürenin geçmesinden sonra da yapılabilecektir. Ayrıca, öğrenmenin değerlendirilmesinde sınavlardan da yararlanılabilecektir.

Öğrenmenin değerlendirme aşaması, eğitim esnasında da gerçekleştirilebilir. Örneğin, eğitime katılanların gerçekleştirdikleri rol oyunlarındaki başarıları ya da eğitim esnasında yaptıkları bir ürüne bakarak eğitimin etkinliği değerlendirilebilir. Ayrıca, çalışanların eğitimin etkinliğinin değerlendirildiğini bilmeleri, daha dikkatli bir şekilde eğitimi takip etmelerini ve eğitimi daha ciddiye almalarına neden olacaktır[317].

2.4.3. Davranışların Değerlendirilmesi

Eğitime katılanların, sadece eğitim salonunda gösterdikleri davranışlara bakarak eğitimin etkili olduğu söylenemeyecektir; ancak, çalışan işinin başındayken, öğrendiklerini nasıl uyguladığı ve davranışlarının olumlu yönde değiştiği görüldüğünde, eğitimin etkili olduğundan söz edilebilecektir[318]. Yani, eğitimin işe transferi sağlanmadıkça, öğrenilenlerin işte uygulamaya geçirildiği görülmedikçe eğitimin etkinliğinden söz edilemeyecektir.

Eğitim sonrasında yapılan testlerde çalışanların bilgi düzeylerinin yükseldiği görülebilecektir. Ancak, bilginin artması, her zaman davranışların değişeceği anlamına gelmemektedir. Çünkü, davranış değişikliği, alışkanlıkların değişimi demektir ve insanların alışkanlıklarını değiştirmeleri hiç de kolay olmamaktadır.

Eğitim programlarının temel amacı, insanların davranışlarında istenilen ve ihtiyaç duyulan yönde olumlu değişiklikler sağlanabilmesidir. Bu nedenle, düzenle-

316 Goldstein, Ford, a.g.e., s. 179.
317 Peter R. Sheal, **How To Develep And Present Staff Training Courses**, New York, Nichols Publishing, 1989, s. 170.
318 Sheal, a.g.e., s. 172.

nen eğitimlerden işletmeler doğal olarak çalışanların davranışsal değişiklikler göstermelerini beklemektedirler. Bunun da eğitim sonrasında, çeşitli şekillerle değerlendirilmesi ve gözlenmesi gerekmektedir.

Davranışların değerlendirmesinde yaygın olarak gözlem yönteminden yararlanılmaktadır. Örneğin, iletişim yeteneğinin gelişmesi için alınan bir eğitim sonrasında çalışanın işyerinde sergilediği davranışların gözlenmesi ile eğitimin ne kadar amacına ulaştığı tespit edilebilecektir. Çünkü, böyle bir eğitime katılan çalışanın, iş arkadaşları ile daha yapıcı diyaloglar içinde olduğu ve daha kolay iletişim kurabilir hale gelmesi beklenmektedir. Amiri tarafından çalışanın gözlemlenmesi ile de bu beklentilerin ne kadar karşılandığı görülebilecektir.

Çalışanların aldıkları eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığının yani eğitimin ne kadar etkili olduğunun ölçülmesinde performans değerlendirme de kullanılan yöntemlerden birisidir. Performans değerlendirmenin eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesindeki kullanımı çalışmanın üçüncü bölümünde incelenecektir.

2.4.4. Sonuçların Değerlendirilmesi

Eğitimin değerlendirilmesinde kullanılan son yöntem ise, eğitimin sonuçlarının değerlendirilmesidir. Eğitim sonuçları değerlendirilerek somut olarak eğitimin işletmeye kattığı değer tespit edilmeye çalışılır.

Eğitim faaliyetleri sonucunda, iş kazalarında azalma, hatalı üretilen mallarda azalma, müşteri şikâyetlerinde düşüş, işgücü devir oranının azalması gibi somut hedeflere ulaşılması, eğitimlerin beklentileri karşıladığı ve amacına ulaştığını göstermektedir.

Sonuçların değerlendirilmesine somut olarak şöyle bir örnek verilebilir. Tekstil sektöründe yer alan bir işletme, satış rakamlarını artırmak için bu konu ile ilgili bir eğitim programı başlatarak çalışanlarına çeşitli eğitimler aldırdığını düşünelim. Satış rakamlarında % 10 oranında bir artış hedefi ile gerçekleştirilen bu eğitimler sonucunda, belirli bir süre içinde satış grafiğinde meydana gelecek yükseliş, söz konusu eğitim programının amacına ulaştığını gösterecektir.

Sonuçların değerlendirilmesinde akla şu soru gelebilecektir: *"Sonuçlar eğitime bağlı olarak mı gerçekleşti?"*. Çünkü, ulaşılan sonuçlar eğitim dışı bazı faktörlere bağlı olarak da gerçekleşmiş olabilecektir. Aslında, Kirkpatrick'in dört aşamalı modeli bu sorunu ortadan kaldırmak üzere tasarlanmıştır. Her bir aşamada yapılan değerlendirmeler, bir diğerinin açık bıraktığı noktayı kapatmakta ve birbirlerinin tamamlayıcısı olmaktadırlar. Bu bağlamda, dört aşamalı modelin kullanılmasında her bir aşamanın ayrı ayrı uygulanması, sistemin bütünlüğü, tutarlılığı ve geçerliliği açısından çok büyük önem arz etmektedir[319].

319 Blanchard,Thacker, a.g.e., s. 364-365.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDEKİ KULLANIMI

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDEKİ KULLANIMI

Çalışmanın performans değerlendirme ve eğitim süreçlerinin ayrı ayrı ve detaylı bir şekilde incelendiği ilk iki bölümünün ardından üçüncü bölümünde ise, işletmelerde gerçekleştirilen performans değerlendirmelerinin eğitim faaliyetlerindeki kullanımı üzerinde durulacaktır.

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin hemen hemen tüm fonksiyonları ile etkileşim halindedir. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlardan birisi de eğitim yönetimidir. Performans değerlendirme ve eğitim ilişkisine bakıldığında, performans değerlendirme sonucunda çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edildiği ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde performans değerlendirmenin kullanıldığı görülmektedir. Yani, performans değerlendirmeden elde edilen "çıktılar", eğitim sürecinin bir "girdisi" durumunda olmaktadır.

İşletmelerde performans değerlendirme uygulamaları ile çalışanların performanslarına ilişkin değerlendirmelerde bulunularak kendilerine geribildirim verilir. Bundaki amaç ise çalışanların performanslarının ve işletmeye olan katkılarının artmasıdır. Aynı şekilde eğitim faaliyetlerinin de temel amacı, çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarının istenilen yönde gelişimini sağlayarak performanslarının ve işletmeye olan katkılarının artmasıdır. Bu paralelde bakılacak olursa, performans değerlendirme ve eğitim faaliyetleri arasında güçlü bir bağ olduğu ve ortak amaçlara ulaşmayı hedefledikleri görülmektedir.

Performans değerlendirme çeşitli amaçlarla gerçekleştirilebilir. Örneğin, kariyer planlama, ücretlendirme, işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınması ya da eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kişisel gelişim planlarının oluşturulması gibi gelişimsel amaçlarla da kullanılabilir. Performansın yönetsel kararların alınması için mi, yoksa gelişimsel amaçlarla mı değerlendirildiğine bağlı olarak değerlendiricilerin davranışları farklılık gösterecektir. Örneğin, aynı seviyedeki çalışanların birbirlerini değerlendirirken, değerlendirme ücret ya da terfi kararlarının alınması gibi önetsel amaçlarla yapıldığında dürüst bir değerlendirme yapmada isteksiz davrandıkları görülürken, değerlendirme sadece gelişimsel amaçlarla yapıldığında çok daha istekli bir şekilde değerlendirmede bulundukları söylenebilir[320].

320 DeSimone, Harris, a.g.e., s. 120.

Performans değerlendirme sonucunda, çalışanın beklenen düzeyde performans göstermemesinin, yani performans standardının altında kalması durumunda, öncelikle yaptığı iş için yeterli bilgi, beceri ve davranışsal özelliklere sahip olup olmadığı araştırmalı, değilse gerekli eğitim faaliyetleri planlanmalıdır. Ancak bu noktada, her performans yetersizliğinin eğitim ile giderilemeyeceğinin de altını çizmek gerekir.

Performans değerlendirme, eğitim uzmanlarının karşılaştıkları iki ciddi problemin çözümünde yardımcı olur: Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim programlarının etkinliklerinin değerlendirilmesi[321].

3.1 EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIMI

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerindeki en yaygın kullanımı, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecinde sağladığı verilerdir[322]. Eğitim ihtiyaç analizi, eğitim planlamasının ilk basamağını oluşturur. Tüm eğitim sürecini etkileyecek olan bu analizin üzerinde ciddi bir şekilde durulması gerekir. Eğitim sürecinde iyi bir planlama yapabilmek için, işletmede hangi çalışanının, hangi konuya, ne zaman ve ne ölçüde ihtiyacı olduğu net bir şekilde belirlenmelidir[323]. Çalışan bazında yapılacak bu analizde de performans değerlendirme en önemli araçların başında gelmektedir. Nasıl ki, insan kaynakları yönetiminin temelinde, *"doğru işe, doğru kişi"* yaklaşımı varsa, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde de, *"doğru eğitime, doğru kişi"* yaklaşımı ile hareket edilmelidir. Bu da, en başta çalışanların "gerçek" ihtiyaçlara göre eğitimlerin planlanmasını ve eğitimin etkinliğinin maksimum seviyeye çıkmasını sağlayarak, işletme kaynaklarının daha verimli kullanılmasına neden olacaktır.

Bir önceki bölümde de incelendiği gibi, eğitim ihtiyaç analizinde öncelikle işletme düzeyinde genel bir analiz yapılacaktır. Bu analizin ardından işletmedeki tanımlı görevler bazında bir ihtiyaç analizi yapılacaktır. Son aşamada ise, kişi düzeyine inilecek ve her bir çalışanın eğitim ihtiyaçları belirlenmeye çalışılacaktır. Eğitim ihtiyacı, bir çalışan kendisine verilen görevi beklentileri karşılayabilecek şekilde yerine getirebilecek bilgi, beceri ve davranış özelliklerinden yoksun olduğunda ortaya çıkacaktır. Kişi düzeyinde yapılan eğitim ihtiyaç analizi ile hangi çalışanların performanslarının beklentilerin altında kaldığı ve bu yetersizliklerin giderilmesinde eğitimin ne derece yararlı olacağı belirlenecektir. Bu eksikliklerin ortaya konulmasında da performans değerlendirmeleri kullanılmaktadır.

Eğitim ihtiyaç analizinin son basamağı olan kişi düzeyinde analizde, bir işi yerine getirebilmek için çalışanın hangi bilgi, beceri ve davranışlara sahip olması ge-

321 R. Bruce McAfee, "Using Performance Appraisals To Enhance Training Programs", **Personnel Administrator**, November 1982, s. 31.
322 Glenn R. Herbert, Dennis Doverspike, "Performance Appraisal In The Training Needs Analysis Process: A Review And Critique", **Public Personnel Management**, Vol.19 No. 3, Fall 1990, s. 253; Şencan, Erdoğmuş, a.g.e., s. 104; Uyargil, a.g.e., s. 9; Blanchard,Thacker, a.g.e., s. 142; Fındıkçı, a.g.e., s. 256.
323 Uyargil, a.g.e., s. 9.

rektiğinin belirlenmesi değil, çalışanın iş için gereken bilgi, beceri ve davranışları ne düzeyde sahip olduğunun belirlenmesi üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda kişi düzeyinde analizin cevap aradığı iki soru vardır[324]:

- İşletme içerisinde hangi çalışanların eğitim ihtiyaçları bulunmaktadır?
- Bu çalışanların ne tür eğitimlere ihtiyaçları vardır?

Bu soruların cevapları bulunarak eğitimler her bir çalışana özel olarak tasarlanabilecektir. Yani, tüm çalışanlar aynı konulardaki eğitimlere değil, her bir çalışan ayrı ayrı ihtiyaçları paralelinde, ihtiyacı olan konularda eğitilecektir.

Eğitim uzmanları tarafından eğitim ihtiyaçlarının kişi düzeyinde belirlenmesinde ilk adım performans değerlendirme formlarının incelenmesidir. Bunun sonucunda, hangi çalışanların yetersiz performans derecesinde olduğu ve yetersiz olunan derecelerin hangi iş boyutu ile ilgili olduğu bulunur. Böylelikle, organizasyondaki ilave eğitime ihtiyaçları olan çalışanlar ve bu çalışanlar için uygun eğitim konuları kolay bir şekilde belirlenir[325].

Bu bağlamda, performans değerlendirme sonucunda ulaşılan veriler, işletmedeki çalışanların başarıları kadar eksik ve yetersiz oldukları konular ile gelişime açık yönleri hakkında, düzenlenecek eğitim programlarına kaynaklık edecek, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde kullanılacak veriler sağlayacaktır[326]. Hemen hemen tüm performans değerlendirme uygulamaları çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaktadır. Bu zayıf yönler, eğitim programlarının temel girdisi olan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan önemli bir veri kaynağıdır. Çalışanların ihtiyaçları, eğitim programlarının muhtemel içeriğinin belirlenmesinde kullanılır. Bu nedenle performans değerlendirmenin, eğitim programlarında dolaylı bir etkisi bulunmaktadır[327]. Her bir çalışanın hangi konuda eğitim ihtiyacı olduğunu belirleyen performans değerlendirme, bu özelliği nedeni ile çalışanların "gerçek" eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan etkin bir yöntemdir.

Eğitim ihtiyaçlarının analizinde kullanılabilecek birçok yöntem bulunmaktadır. Arthur Andersen danışmanlık şirketi tarafından 2001 yılında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan işletmelerin % 38,5'i çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını anketler, % 29,1'i yüz yüze görüşmeler ve % 20,5'i performans değerlendirme sonuçlarını kullanarak tespit ettikleri ortaya konulmuştur[328]. Çalışan bazında eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, anket, görüşme, gözlem gibi teknikler de kullanılabilir. Ancak, performans değerlendirme gibi sistematik ve biçimsel bir süreç içerisinde yapılan analizlerin çok daha sağlıklı sonuçlar vereceği açıktır. Çünkü değerlendirme çalışanın bir bütün olarak değerlendirilmesi yerine, kendi-

324 Irwin, a.g.e., s. 75.
325 McAfee, a.g.m., s. 31.
326 Fındıkçı, a.g.e., s. 340.
327 Donald L. Kirkpatrick, "Training And Performance Appraisal – Are They Related?", **T + D Magazine**, Vol. 60, Issue 9, September 2006, s. 45.
328 Açıl Sezen (Editör), **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul, Sabah Kitapları, 2000, s. 70.

sinden beklenen her bir yetkinliği ne düzeyde sergileyebildiğine göre yani, objektif bir temelde yapılacaktır.

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 47 özel sektör işletmesinde Digman tarafından yapılan bir araştırma[329], performans değerlendirmenin eğitim faaliyetlerinde yaygın bir şekilde kullanıldığını gözler önüne sermektedir. Üst kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve ilk kademe yöneticiler için ayrı ayrı yapılan incelemede, orta ve ilk kademe yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme en çok kullanılan yöntem (% 89) olarak tespit edilmiştir. İkinci sırada ise, amirlerin değerlendirmeleri (% 87) gelmektedir. Aslında amirlerin değerlendirmesinin de çalışanın performanslarına göre yapıldığı düşünüldüğünde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde en yaygın kullanılan yöntemin performans değerlendirme olduğu söylenebilecektir. Aynı araştırmada, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme, *"ideal olarak en çok kullanılması gereken yöntemdir"* görüşü (% 32) ilk sırada yer almıştır. Bu görüşü ise, *"biçimsel ihtiyaç analizi yapılmalıdır"* görüşü (% 20) izlemektedir.

Eğitim ihtiyaçlarını belirlemenin amacı, eğitim ihtiyacının var olup olmadığının, kimin eğitime ihtiyaç duyduğunun ve hangi görevler için eğitim gerektiğinin saptanması olduğundan dolayı, bu sürece hem yöneticilerin, hem eğitim uzmanlarının, hem de çalışanların katılması büyük önem taşır[330]. Performansın değerlendirilmesinde yönetici en önemli rolü üstlenmektedir. Bununla birlikte, çalışanın da kendi performansını değerlendirmesi, sürecin olmazsa olmazlarındandır. Sonuç olarak elde edilen verilerin analiz edilmesi ve eğitim planlamasının yapılmasında ise, eğitim ya da insan kaynakları departmanı görev almaktadır. Birçok işletmede insan kaynakları ve eğitim departmanları birbirlerinden ayrılmıştır. Bu durum ise, performans değerlendirme ve eğitim konularını farklı yönlere sürükler. Performans değerlendirmeyi yapan insan kaynakları departmanı ve eğitim programlarını organize eden eğitim departmanının entegrasyonu bu bağlamda çok büyük önem arz etmektedir[331].

Herbert ve Doverspike'nin eğitim ihtiyaç analizinde performans değerlendirmenin kullanımına ilişkin oluşturdukları modelin adımları şunlardır[332]:

- Çalışanın performansının değerlendirilmesi,
- Çalışanın davranış, bilgi, beceri ve tutumları, yani yeterliliği ile kendisinden beklenilen performansın karşılaştırılarak farkın belirlenmesi,
- Belirlenmiş performans farkının kaynağının belirlenmesi,
- Bu farkın giderilmesi için uygun çözümlerin seçilmesi.

Bu dört aşamalı modelin ilk adımı olarak, çalışmanın birinci bölümünde ayrıntılı bir şekilde incelenen yöntemler ile çalışanların performanslarının değerlen-

329 Lester A. Digman, "Determining Management Development Needs", **Human Resource Management**, Vol.19 No.4, Winter 1980, s. 15.
330 Noe, a.g.e., s. 56.
331 Kirkpatrick, "Training And Performance....", s. 45.
332 Herbert, Doverspike, a.g.m., s. 253 – 255.

dirilmesi öngörülmektedir. İkinci adım olarak, yapılan performans değerlendirme sonucunda çalışanların performans standartlarının altında mı kaldığı yoksa, performans standartlarını aştığı mı belirlenirken, üçüncü adımda ise, performans yetersizliği bulunması halinde bu yetersizliğin kaynağının analiz edilmesi gelmektedir. Çalışanın performans yetersizliği, çalışanın yetersizliğinden kaynaklanabileceği gibi, ekipman eksikliği, iş süreçlerindeki aksaklıklar gibi diğer bazı sorunlar nedeni ile de gerçekleşmiş olabilir. Modelin bu üçüncü aşamasına, çalışanın performansının performans standartlarının üzerinde olması durumunu da eklemek kanımızca yanlış olmayacaktır. Çünkü, çalışanın yüksek ya da tatminkar performans sergilemesi de, özellikle gelişimsel konularda eğitimlerin planlanması için bir gerekliliktir. Bu modelin son basamağında ise, performans yetersizliğinin giderilmesi için uygulanacak çözüm üzerinde durulmuştur. Bu çözüm çalışanın eğitimi olabileceği gibi, çalışanın işinin değiştirilmesi, çalışana rehberlik yapılması gibi farklı yaklaşımlarda olabilecektir. Bununla birlikte modelin son aşaması olan eğitimlerin planlanmasından sonraki belirli bir periyotta da aynı şekilde çalışanın performansının değerlendirilerek aldığı eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığı belirlenebilecektir.

Eğitim ihtiyaçlarının analiz edilebilmesi için, öncelikli olarak performans kriterleri ve standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Genellikle iş analizi sonucunda ulaşılan iş tanımları ve iş gereklerinden hareketle, performans kriterleri belirlenmekte ve daha sonra da her bir kriter bazında, çalışandan beklenen başarı yani performans standardı belirlenmektedir. Performans kriter ve standartları ile ilgili ayrıntılı bilgi çalışmanın ilk bölümünde verildiği için daha fazla detaya inilmeyecektir. Performans standartları, yani çalışandan beklenilen başarının düzeyi belirlendikten sonra, yine ilk bölümde anlatılmış olan performans değerlendirme yöntemleri ile çalışanın fiili performans sonuçları ile performans standartları karşılaştırılır.

3.1.1. Fiili Performans Sonuçları İle Performans Standartlarının Karşılaştırılması

Çalışanların bireysel bazda eğitim ihtiyaçları analiz edilirken iki konu üzerinde durulmalıdır. Bunlarda ilki yapılmakta olan işin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlar ile çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışlar arasındaki farkın analiz edilmesi diğer ise, gelecekte yapılacak iş için gerekli bilgi, beceri ve davranışlar ile çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışlar arasındaki farkın analiz edilmesidir. Bu analiz formüle edilmiş olarak Şekil 1'de gösterilmiştir. Söz konusu farkların nedenleri, insan kaynakları ya da eğitim departmanı tarafından incelenecektir. Bu konuda daha detaylı bilgi elde edebilmek için çalışan ve yöneticilerin görüşlerine de başvurulur.

Yapılmakta olan işin gerektirdiği yeterlilikler (bilgi, beceri, davranış)	-	Çalışanın sahip olduğu yeterlilikler (bilgi, beceri, davranış)	=	Personele kazandırılması gereken yeterlilikler (bilgi, beceri, davranış)
Gelecekte yapılacak iş için gerekli yeterlilikler (bilgi, beceri, davranış)	-	Çalışanın sahip olduğu yeterlilikler (bilgi, beceri, davranış)	=	Personele kazandırılması gereken yeterlilikler (bilgi, beceri, davranış)

Şekil 1. Çalışanların Eğitim İhtiyacı

Kaynak: A. Haydar Taymaz, **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler,** 3. Baskı, Ankara, Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No: 3, 1997, s. 25-26.

Performans değerlendirmenin en önemli kullanım alanlarından birisi de, çalışanların fiili performansları ile kendilerinden beklenen performans arasındaki farkın belirlenerek çalışanlara geribildirim sağlanması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde bir yöntem olarak kullanılmasıdır[333]. Performans değerlendirme, çalışanların performans problemleri ve performanslarının nasıl geliştirebileceklerine ilişkin bilgi vermelidir. Bu bilgi, çalışanın fiili performansı ile kendisinden beklenen performans arasındaki farkı açıkça anlamasını, performans farkının nedenlerinin belirlenmesini ve performansın yükseltilmesi için gereken eğitim planlamasının yapılmasını kapsar.

Çalışanın fiili performansının performans standartları ile karşılaştırılması sonucunda üç durum oluşacaktır. Bunlardan ilki, çalışanın performansının, performans standartlarının altında kalması, yani performans yetersizliği, diğerleri ise çalışanın performans standartlarını yakalaması ya da aşmasıdır. Bu üç durum Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Fiili Performans İle Performans Standartlarının Karşılaştırılması

Kaynak: Hüner Şencan, Nihat Erdoğmuş, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi,** İstanbul, Beta Basım, Şubat 2001, s. 22.

333 Steven L. Thomas, "Performans Appraisals: Any Use For Training", **Business Forum**, Vol. 22, Issue 1, Winter 1997, s. 30.

Bu üç durumdaki ihtiyaç ve bu ihtiyaçları giderme yolları farklı olmaktadır. Çalışan yetersiz ise, öncelikli olarak bu yetersizliğinin giderilmesi gerekir. Bu çalışanın eğitim ihtiyacı, performans standartlarını yakalayabileceği bilgi ve becerilerin kazanılmasıdır. Çalışan işinde yeterli olarak görülüyorsa, yani performans standartlarını yakaladı ise, işindeki ustalık ve hızını artırmak ile mevcut durumu koruyabilmesi için çeşitli eğitimler ihtiyaç olarak görünür. Çalışan işini, beklenen standartların üzerinde yapıyorsa bu kişi üstün nitelikli kişi olarak belirlenir ve bu kişinin eğitim ihtiyacı ise, daha üst ve önemli görevlere hazırlık amacına yönelik olacaktır[334].

3.1.1.1. Performans Yetersizliklerinin Analizi

Performans değerlendirme sonucunda, çalışanlardan beklenen performans ile fiili performans arasındaki fark belirlenir. Fiili performans, standartların altında ise bu durum, değerlendirilen çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarındaki yetersizliklerden kaynaklanabilir. Düşük performansın bu nedenlerden kaynaklandığı belirlenirse, eğitim ihtiyacı da ortaya çıkmış demektir[335]. Ancak aradaki farkın sadece bilgi ve beceri eksikliğinden değil, işe uyumsuzluk, doyumsuzluk, ücret yetersizliği gibi başka sebeplerden de kaynaklanabileceği göz ardı edilmemelidir.

Performans yetersizlikleri belirlendikten sonra, bu yetersizliklerin kaynaklarına inilmelidir. Yetersizliklerin nedenleri, uygun olmayan çevre, eksik ya da hatalı araç-gereç, motivasyon eksikliği gibi dışsal nedenler olabileceği gibi, bilgi, beceri ya da davranışsal yetersizliklerden de kaynaklanabilir. Bu yetersizliklerin nedenlerinin belirlenebilmesi için, eğitim ihtiyaç analizinin tüm süreçleri (işletme, görev ve kişi düzeyinde analiz) bir bütün içerisinde değerlendirilmelidir[336]. Bu değerlendirme sonucunda, performans yetersizliğinin çalışanın yetersizliğinden kaynaklandığı tespit edilirse, bu bilgi çalışanın eğitim ihtiyacına işaret edecektir.

Analiz edilen performans yetersizliklerinin giderilmesinde, çalışmanın ikinci bölümünde detaylı bir şekilde incelenen eğitim yöntemleri kullanılacaktır. Hangi yöntemin seçileceği, yetersizliğin neden kaynaklandığına, işletme politikasına, eğitimin konusuna, eğitimi alacak çalışana vb. bağlı olarak değişecektir. Örneğin, yöneticiler ya da yönetici adaylarının gelişimlerinde ve performans yetersizliklerinde koçluk yöntemi kullanılabilecektir. Kişilerin potansiyellerinin ortaya çıkartılmasında ve farkındalıklarının artırılmasında bu yöntem önerilebilecekken, performans yetersizliğinin bilgi eksikliğinden kaynaklandığı durumlarda, tartışma yöntemi ya da anlatım yönteminin kullanılması düşünülebilir. Bir başka örnek olarak da, çalışanın yapılan yetkinlik bazlı performans değerlendirmesinde, ekip çalışması konusunda kendisinden beklenilen yetkinlikte olmaması sonucu, grup tartışmaları ya da rol oynama yöntemleri kullanılarak ekip ruhunu pekiştiren ve empati becerilerini geliştiren eğitimlere yönelinmesi gerekmektedir.

334 Şencan, Erdoğmuş, a.g.e., s. 23.
335 Can, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 195
336 Herbert, Doverspike, a.g.m., s. 253-255.

Özetle, hangi eğitim yönteminin kullanılacağı, performans yetersizliğinin nedeninin analiz edilmesi ile ortaya çıkacaktır. Yapılan performans değerlendirmesi ve değerlendirme sonucunda yapılan performans değerlendirme görüşmesinde çalışanın yetersizlikleri belirlenerek, yöneticilerin değerlendirme sonuçlarına ilişkin görüşleri paralelinde insan kaynakları ya da eğitim departmanları tarafından hangi sorunların hangi eğitim programları ile aşılabileceği belirlenerek eğitim planları yapılacaktır.

Çalışanın bilgi, beceri yetersizliği olmamasına rağmen performansının istenen düzeye ulaşamaması üzerinde durulması gereken bir diğer konudur. Çalışanın niteliklerinin işin gereklerinden çok üstün olması, iş akış ve dizaynında bulunan bazı yapısal hatalar, gürültü vb. çevresel nedenler, işletme politikaları, yönetim tarzı gibi birçok nedene bağlı olarak ortaya çıkabilen performans düşüklüğünün, çoğunlukla eğitimin dışındaki çözümler gerektirdiği görülmektedir[337]. Eğitim ihtiyaçları analizi, performans problemlerinin ve yetersizliklerinin tek çözümünün eğitim olmadığı ve eğitim dışında ya da eğitimden önce göz önüne alınması gereken, örneğin işletmedeki farklı departmanlar arasında yaşanan çatışmaların önlenmesi gibi, farklı uygulamalar da olabileceğine dair bilgi sağlamaktadır[338].

Yanlış ya da hatalı malzeme kullanımı, verimli olmayan çalışma yöntemleri, düşük ücret[339], kötü iş süreçleri, kişisel problemler, işteki çatışmalı ilişkiler, iş yoğunluğu[340], ödül ve ceza sisteminin uyumsuz olması, yetersiz ya da uygun olmayan geribildirim verilmesi, sistemden kaynaklanan engeller[341], mobbing, demografik nedenler, motivasyon eksikliği, gelecek kaygısı ve fiziksel şartlar gibi bazı faktörler de sorunların kaynağında yatan nedenler olabilir. Örneğin, düşük performans hatalı ekipmandan kaynaklanıyor ise, eğitim bu sorunu çözemeyecektir ya da düşük performans çalışanın geribildirim alamamasından kaynaklanıyor ise, bu durumda çalışanın eğitim alması gerekmiyorken, çalışanın yöneticisinin performansa ilişkin geribildirim verebilme ile ilgili bir eğitim alması gerekliliği ortaya çıkmaktadır[342].

Çalışanın, bilgi, beceri ya da davranışlarının geliştirilmesinin, bu tür sorunlardan kaynaklanan performans yetersizliklerinin giderilmesinde bir etkisi olmayacaktır. Bu durumlar ise en açık bir şekilde performans değerlendirme görüşmesinde ortaya koyulabilir. Performans yetersizliğinin sebepleri görüşülürken, çalışan ve yöneticisi bu eksikliği analiz edebilirler. Çalışanın performans yetersizliğinin, bilgi, beceri ya da davranışsal eksikliklerden kaynaklanmadığı durumlarda, çalışanın ücreti ile ilgili düzenlemeler yapmak, araç-gereçlerin yenilenmesini sağlamak, çalışa-

337 Uyargil, a.g.e., s. 98.
338 Irwin, a.g.e., s. 83.
339 Uyargil v.d., a.g.e., s. 205.
340 Richard Luecke, **Performans Yönetimi: Çalışanlarınızın Etkinliğini Ölçün ve Geliştirin**, Çeviren: Aslı Özer, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, s. 51 – 52.
341 Blanchard,Thacker, a.g.e., s. 149-150.
342 Noe v.d., a.g.e., s. 261.

na rehberlik ve danışmanlık yapmak, performansı ile ilgili geribildirim vermek, iş değişikliği ya da çok zorunlu durumlarda işten çıkartma gibi alternatif, eğitim dışındaki çözümlere yönelmek gerekecektir.

3.1.1.2. Performans Standartlarına Ulaşılması ve Aşılması

Performans değerlendirme sonucunda, bazı çalışanların da performans standartlarını yakaladığı ya da aştığı görülecektir. Mükemmel ya da kabul edilebilir düzeyde performans gösteren çalışanların performanslarının sürdürülebilir ve geliştirilebilir olması gerekmektedir. Bu çalışanların da almaları gereken eğitimler bulunmakla birlikte, bu eğitimlerin içerikleri, amaçları ve yöntemleri farklılık gösterecektir. Bu noktada, çalışanın üst düzey bir yönetici tarafından yönlendirilmesi, yani çalışana "koçluk" yapılması bir eğitim yöntemi olarak kullanılabilecektir. Ya da, çalışanın güçlendirilmesi (empowerment) için "yetki devri yoluyla eğitim" yöntemi kullanılarak, çalışanın stratejik karar verebilme ve inisiyatif alabilme becerilerinin geliştirilmesi düşünülebilir. Bununla birlikte, kariyer planlama ve ödüllendirme gibi motive edici araçlardan da yararlanılması gerekmektedir.

Ayrıca, performans standartlarını yakalayan çalışanlara da pekiştirici ve mevcut durumu koruyucu eğitimler verilerek, başarılı performansın sürdürülebilir olması sağlanmalıdır. Özellikle, günümüzde hızla değişen pazar koşulları, teknoloji, sosyo-ekonomik çevre, yasal mevzuat ve politika gibi dış değişkenler, bilgi ve becerilerin güncelliğini kısa sürede yitirmesine neden olduğu için, çalışanların işlerini yaparken de sürekli eğitim ihtiyaçları bulunmaktadır[343].

Üstün performans gösteren çalışanlar için bireysel gelişim planları ve kariyer geliştirme planları çerçevesinde gelişimsel faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir. Bu gelişimsel faaliyetler içerisinde, tecrübe aktarımı, yetki devri, iş rotasyonu, çalışana rehberlik yapılması gibi eğitim dışında da birçok farklı yöntem uygulanmalıdır. Eğitim ihtiyacı, üstün performans sergileyen çalışanların daha üst düzey pozisyonlara hazırlanmaları için de olabilecektir.

Örneğin, üstün performans gösteren bir üretim mühendisini ele alalım. Beş fabrikadan oluşan bir işletmenin, herhangi bir fabrikasında çalışan bu mühendisinin üstün performans göstermesi, kendisinin işletmede daha üst düzey pozisyonlara yükselebilmesinin önünü açacaktır. Bu mühendisin, grup fabrikalarından bir kaçında çalışması kendisinin bilgi, beceri ve tecrübesini artıracaktır. Bu da, mühendisin elde ettiği bu bilgi birikimi ile, şeflik, müdürlük gibi daha yönetsel pozisyonlara yükselebilmesinin yolunu açacaktır. Bu örnekte de görüldüğü gibi, üstün performans gösteren çalışanların, performans standartlarını aşmaları nedeni ile sadece eğitim değil, bununla birlikte gelişimsel bazı faaliyetlerde de bulunulması gerekir. Yani, üstün ya da tatminkar performans gösteren ve potansiyel sahibi çalışanların kariyer planlamaları ve bireysel gelişim planları paralel bir şekilde ilerlemelidir.

343 Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s. 112.

3.2. EĞİTİMLERİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIMI

Performans değerlendirmenin eğitim sürecindeki bir diğer kullanımı da dönem içerisinde çalışanların aldıkları eğitimlerin etkinliklerinin değerlendirilmesidir. Eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi, bir önceki bölümde de incelendiği gibi zor bir işlemdir. Çünkü, değerlendirme sonrasında meydana gelen gelişimin eğitim ile direkt ilişkisini kurmak kolay değildir. Dönem içerisinde gerçekleştirilen başka faaliyetler ya da iş süreçlerinde yapılan iyileştirmeler de çalışanın performansında bir yükselme sağlamış olabilir.

Eğitim faaliyetlerinin etkinliklerinin değerlendirilmesinde performans değerlendirmenin kullanımına ilişkin literatürde çok ayrıntılı çalışmalar bulunmamaktadır. Bununla birlikte, performans değerlendirmenin bu süreçte kullanılabilir olduğunu ifade eden çeşitli yazarlar vardır[344]. Ancak, yine de performans değerlendirmenin bu süreçte "nasıl" kullanılacağı yönünde literatürde bir açık bulunmaktadır.

Performans değerlendirme, çalışanların eğitim öncesi ve sonrası performanslarının değerlendirilmeleri ile eğitim programının etkinliğini ölçmede kullanılmaktadır. Eğitimlerin etkinliğinin değerlendirmesinde Kirkpatrick tarafından geliştirilen eğitim etkinlik değerlendirilme modelinin ikinci ve üçüncü aşamalarında yer alan "öğrenme" ve "davranışlar"ın analizinde performans değerlendirme kullanılmaktadır.

Bireysel bazda çalışanın eğitim öncesinde işini yapış tarzından kaynaklanan bir durum nedeni ile yapılan ihtiyaç analizinin sonucu olarak bir eğitim programının gerçekleştirildiği durumlarda, çalışanın belirlenmiş ihtiyaca uygun olarak aldığı eğitim sonucunda, iş performansının artıp artmadığını değerlendirmek mümkün olabilecektir[345]. Bu yaklaşıma göre, eğitime katılan çalışanların eğitim öncesi performansları çeşitli performans değerlendirme yöntemleri ile değerlendirilir. Yapılan bu biçimsel değerlendirmenin ardından çalışan eğitilir ve eğitim sonrasında aynı yöntemle çalışanın performansı tekrar değerlendirilir.

Performansın rutin olarak değerlendirilmesi ile de düzenlenen eğitimler sonucunda herhangi bir gelişme olup olmadığı ortaya konulabilecektir. Özellikle uzun dönemli olarak yapılan eğitim etkinlik değerlendirmelerinde, çalışanların performanslarında meydana gelen olumlu ya da olumsuz değişikliklerin incelenmesinde performans değerlendirme önemli bir araçtır[346].

Eğitimlerin hedefleri, eğitimlerimn etkinliğinin değerlendirilmesinde standart olarak da kullanılacaktır. Örneğin, bir çalışanın performans değerlendirme kriterlerinden birisi olan "ekip çalışmasına yatkın olma" niteliği açısından yetersiz ol-

344 Thomas, a.g.m., s. 29; McAfee, a.g.m., s. 31.
345 Hackett, a.g.e., s. 115.
346 Hackett, a.g.e., s. 115.

duğu sonucu ortaya çıkmış olsun. Bu bağlamda düzenlenecek eğitimin hedefinin, çalışanın ekip çalışmalarına etkin katılımı, ekip ruhunun benimsenmesi ve buna uygun davranışsal değişimin sağlanması olabilir. Eğitim sonrasında yapılacak değerlendirmede ise, eğitim hedeflerine ne kadar ulaşıldığı belirlenmeye çalışılacaktır. Bu ise, performans değerlendirme ile yapılabilecektir. Ancak, değerlendirmenin daha sağlıklı sonuçlar verebilmesi için yıllık performans değerlendirmeler yerine üçer ya da altışar aylık ara değerlendirmeler yapılması daha uygun olacaktır.

Performans değerlendirme dönemi sonunda tespit edilen eğitim ihtiyaçlarına yönelik gerçekleştirilen eğitimlerin eksik yönleri de bir sonraki performans değerlendirme döneminde ya da ara değerlendirmelerde görüşülebilir.

Çalışanın eğitim öncesi ve sonrası performansının değerlendirilmesi sonucunda aradaki olumlu ya da olumsuz farkın, eğitimden kaynaklanıp kaynaklanmadığının belirlenmesi, bu yöntemin en büyük sınırlıklarının başında gelmektedir. Çünkü, eğitim sonrasında oluşan olumlu fark, çalışanın örneğin ücret artışı gibi başka nedenlerle işine daha motive hale gelmesi ya da eğitimle aynı dönemde yapılan iş süreçlerindeki bir değişiklikten de kaynaklanabilecektir. Bunun ortaya konulabilmesinde de, performans değerlendirme görüşmesi önemli bir araç olacaktır. Bu konuda çalışandan alınan geribildirim, eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesinde ve programların revize edilmesinde önemli veriler sağlayacaktır.

Bu noktada *"....çalışandan alınan geribildirim..."* ifadesi önemlidir. Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından birisi çalışanlar ve yöneticiler arasında bir köprü kurarak sürekli bir iletişim sürecinin oluşturulmasıdır. Literatürde genellikle, yönetici ve çalışanının birbirlerinin performansları ile ilgili karşılıklı geribildirimlerin verildiği üzerinde durulmaktadır. Buna ilave olarak, eğitim alan çalışanın eğitimin etkinliği ile ilgili kişisel düşüncelerini yöneticisi ile paylaşması ve bu noktada bir "özdeğerlendirme" yapmasının da eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesinde son derece olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir. Yukarıda da açıklandığı gibi, özellikle eğitim sonrasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz farkın, eğitimle ilişkisinin kurulmasında, çalışanla yapılan görüşme ve bu bağlamda çalışandan alınan geribildirimin de etkisi göz önünde tutulmalıdır.

Sonuç olarak, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinin, çalışanların işteki davranışlarına yansıyıp yansımadığı ve bu şekilde performans üzerinde olumlu katkı yapıp yapmadığı performans değerlendirme ile belirlenebilir[347]. Performans değerlendirme, çalışanların geliştirilmesine yönelik eğitim sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir test aracı olarak kabul edilmeli ve performansı artırmaya yönelik eğitim planlaması nasıl ki performans değerlendirme sonuçlarına dayanıyorsa, eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde de performans değerlendirme sonuçlarına dayanmalıdır[348]. Ancak, performans değerlen-

347 Uyargil v.d., a.g.e., s. 221.
348 Özdemir, "Performans Değerlendirme Yöntemleri…", s. 97.

dirmenin tek başına kullanılması yeterli olmayacak, eğitim faaliyetlerinin etkinliklerinin değerlendirilmesinde anket, sınav, gözlem gibi diğer yöntemlerinde performans değerlendirme ile birlikte kullanılması daha doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ EĞİTİM FAALİYETLERİNDEKİ KULLANIMDA YÖNTEMLER

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve eğitim faaliyetlerinin etkinliklerinin değerlendirilmesinde, işletmedeki performans değerlendirme sisteminin de kullanılabileceği buraya kadar ki açıklamalar çerçevesinde ortaya konmuştur. Ancak, geleneksel anlamda, sadece yöneticinin çalışanı değerlendirdiği ve bunun sonucunda da yazılı bir geribildirim verdiği ya da geribildirim vermediği bir değerlendirmenin eğitim faaliyetlerine herhangi bir "girdi" sağlaması son derece zordur.

Literatürde bu konu ile ilgili çeşitli kaynaklarda, performans değerlendirme formlarında bazı düzenlemelerde bulunulmasının; çalışanın performansının çok kaynaklı olarak yani 360 derece değerlendirilmesinin; çalışanın kendi performansını değerlendirmesinin ve performans değerlendirme görüşmesinin, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılabilecek önemli bilgiler sunmasına katkı sağlayacağı ifade edilmiştir.

3.3.1. Performans Değerlendirme Formunda Düzenlemeler Yapılması

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanımı için öncelikle çeşitli yöntemlerle çalışanların performanslarının değerlendirilmesi gerektiği önceki bölümlerde açıklanmıştı. Bu amaçla kullanılabilecek çeşitli örnek formlara bu bölümde yer verilmiştir. Kullanılacak performans değerlendirme yöntemine bağlı olarak performans değerlendirme formu da değişiklik gösterecektir. Ancak, temel olarak form tasarımında kullanılabilecek iki yöntem bulunmaktadır. Bunlarda ilki, çalışanın performansının değerlendirildiği her bir performans kriteri bazında eğitim ihtiyacının belirlenebileceği ve dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliklerinin ölçülebileceği bir bölüm eklenmesidir. Bu yöntem, çalışanın, her bir performans boyutuna ilişkin eğitim planlamasına ilişkin veriler sağlayacaktır. Form tasarımı ile ilgili bir diğer yöntem ise, performans değerlendirme formuna, çalışanın eğitim ihtiyaçlarının ve dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliklerine ilişkin düşüncelerin yazılabileceği bir bölümün koyulmasıdır. Bu bölüm ise genel ifadelerden oluşacaktır. Bu nedenle, her bir performans kriteri bazında yapılan değerlendirme ve bu değerlendirme sonucunun eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanımının daha doğru sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme, grafik derecelendirme yöntemi, hedeflere göre yönetim ve davranışsal değerlendirme skalaları kullanılarak çalışan-

ların performanslarının değerlendirilmesi, eğitim faaliyetlerine "girdi" sağlanması noktasında kullanılabilecek yöntemlerin başında gelmektedir. Bu değerlendirme yöntemleri ile yapılan performans değerlendirmenin sonuçlarının hem gelişim hem de değerlendirme amaçlı kullanılmasını sağlamak için değerlendirmede kullanılan formlar üzerinde, değerlendirilenler için ek açıklamaların yapılmasını sağlayan alanlar oluşturulabilir[349]. Bu alanlarda, performansı değerlendirilen kişinin, kendisinden beklenilen performans standardına ulaşılamamasının sebepleri üzerinde durulur. Bu alanların, her bir performans kriterinin yanında yer alması eğitim ihtiyaçları ve performans yetersizliklerinin belirlenmesi anlamında yararlı olacaktır. Bu alanların formun altında yer alması da bir seçenektir. Ancak, bu durumda, eğitim ihtiyaçları, performans kriterleri bazından çok, çalışanın genel performansına göre belirlenecektir.

Tablo 8 ve Tablo 9'da yetkinlik bazlı performans değerlendirmeye örnek olabilecek birer form bulunmaktadır. Formlar incelendiğinde, örneğin çalışan, "duygusal denge" açısından "stres içinde dahi normal davranış sergiler" alt davranış özelliğinde standardın altında bir performans sergilediyse çalışanın stres yönetimi konulu bir eğitime katılması yerinde olacaktır. Eğitimin ardından belirli bir süre sonra ise, çalışanın aynı yetkinliğin aynı alt davranış özelliği açısından değerlendirilmesi, çalışanın aldığı eğitimin ne kadar etkili olduğunun ölçülmesini sağlayacaktır. Örneğin, performansın 3 ay gibi kısa aralıklarda, gözden geçirildiği ara değerlendirmelerde bu etkinlik ölçümü yapılabilir.

Tablo 8 ve Tablo 9'da yer alan formlar üzerinden çalışanın performansı değerlendirilirken, her bir performans kriteri bazında çalışanın eğitim ihtiyaçları ile ilgili formu dolduran kişi, eğer varsa, görüş belirtebilir. Aynı şekilde, dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimler ile ilgili de görüşlerini açıklayabilecektir. Bu form üzerinden, yönetici değerlendirmesinin yanında, çalışanın iş arkadaşları, astları da değerlendirmede bulunabileceklerdir.

Ayrıca, çalışan da aynı form üzerinden kendi performansını değerlendirebilecektir. Bununla birlikte, 360 derece geribildirimin bir başka halkası olan müşteriler tarafından yapılan değerlendirmede bu ve bunun gibi biçimsel performans değerlendirme formlarının kullanımı çok da etkin sonuçlar vermeyecektir. Bunların yerine, daha basit düzeyde hazırlanmış formların kullanılması daha doğru sonuçlar verecektir.

Tablo 8'deki liderlik yetkinliği ise, çalışanın mevcut görevinin yanı sıra, gelecekte çalışabileceği görevler ile ilgili de ipucu vermektedir. Bu bağlamda, performans standartları ile fiili performans karşılaştırılırken, sadece mevcut göreve iliş-

349 Filiz Yıldırım Dilsiz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, s. 73-74.

kin performans standardı değil, çalışanın gelecekte çalışabileceği pozisyonun standardına göre de değerlendirme yapılarak, çalışan bu pozisyona hazırlanmak için de eğitilmelidir. Örneğin, uzman pozisyonunda çalışan bir işgörenin, bir sonraki kademede gelebileceği pozisyon şeflik ise, bu pozisyonun standardına göre de değerlendirme yapılarak çalışan buna göre eğitime alınabilir. Liderlik yetkinliği altındaki davranış göstergelerinin uzman seviyesindeki çalışan için standardı 3 iken, şef düzeyi daha yönetsel bir pozisyon olduğu için 2 olarak belirlenmiş olabilir. Bu noktada, çalışanın 3 olarak değerlendirilmesi onun mevcut görev için yetkin olduğunu gösterirken, bir üst görev için gelişime açık bir yönünün bulunduğunu ortaya koymaktadır. Şüphesiz ki, gelecek pozisyonların standartlarına göre yapılan değerlendirme tüm çalışanlar için değil, gelecek vaat eden, potansiyeli yüksek çalışanlar için yapılacak ve buna göre eğitim ihtiyaçları belirlenecektir.

Tablo 8. Yetkinlik Değerlendirme Formu

DUYGUSAL DENGE	**1** ❑	**2** ❑	**3** ❑	**4** ❑	**5** ❑	**NA** ❑	**Eğitimle İlgili Düşünceler**
Stres içinde dahi normal davranış sergiler.							
Sakin bir mizaca sahiptir.							
İnsanlara karşı ön yargılı değildir.							
İş ile özel yaşantıyı davranışlarına yansıtmaz.							
LİDERLİK	**1** ❑	**2** ❑	**3** ❑	**4** ❑	**5** ❑	**NA** ❑	**Eğitimle İlgili Düşünceler**
Kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutum sergiler.							
Şahsi menfaatlerinden uzak kuruma adanmışlığı ile herkese örnek teşkil eder.							
Güvenilirdir.							
Çevresine olumlu enerji verir, yarattığı sıcak hava iş başarısını artırır.							
Fikirleri, tutum ve davranışlarıyla ilgi odağıdır, birleştiricidir, insanları rahatlıkla etrafında toplar.							

1- **Beklenenin çok üzerinde:** Belirtilen davranışlar, her zaman duruma uygun sergilenmektedir.
2- **Beklenenin üzerinde:** Belirtilen davranışlar, hemen hemen her zaman duruma uygun sergilenmektedir.
3- **Bekleneni vermektedir:** Belirtilen davranışlar, genellikle duruma uygun şekilde sergilenmektedir.
4- **Beklenenin altında:** Belirtilen davranışlar, çoğu zaman duruma uygun şekilde sergilenmektedir.
5- **Beklenenin çok altında:** Belirtilen davranışlar, hiçbir zaman duruma uygun şekilde sergilenmektedir.
NA- **Geçerli değil:** İşe yeni başlamış kişilerde / Belirtilen yetkinliklerin kullanılmadığı pozisyonlarda / Kendisine bağlı çalışanların olmadığı kişilerde "Başkalarını Yönetme" ve "Başkalarını Geliştirme" gibi yetkinlikler geçerli değildir.

Tablo 9'da yine aynı şekilde çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim faaliyetlerinin etkinliklerinin değerlendirilmesinde kullanılabilecek formlara bir örnektir. Bu formda da, Tablo 8'de olduğu gibi yapılan değerlendirme sonucunda, eğitim uzmanlarına çok önemli veriler sağlanmış olacaktır.

İşletmelerin çoğu, düzenledikleri performans değerlendirme formlarının bir bölümünü çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine ayırırlarken, bazıları ise, mevcut eğitim ihtiyaç analiz sistemlerini, performans değerlendirmeden elde edilen eğitim ihtiyaçlarına ilişkin veriler ile bütünleştirerek eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanmaktadırlar[350]. Ayrılan bu bölümler, formu dolduran kişilerin, çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkiliklerinin değerlendirilmesinde kullanılabilecek görüşler açıklamaları için kullanılabilir. Formlarda yer alan bu görüşler, performans değerlendirme görüşmesinde değerlendirici ve değerlendirilen arasında karşılıklı olarak tartışılarak fikir birliğine varılır.

Tablo 9. Yetkinlik Değerlendirme Formu

Uyumluluk/Esneklik	**1 ❑**	**2 ❑**	**3 ❑**	**4 ❑**	**5 ❑**	**NA ❑**
• Değişiklikleri kabul etmeye isteklidir • Değişimle başa çıkabilir • Yenilikçi bir atmosfer yaratabilir	**Gösterge:**					
	Eğitimle İlgili Görüş:					
Sonuç Odaklı Olma	**1 ❑**	**2 ❑**	**3 ❑**	**4 ❑**	**5 ❑**	**NA ❑**
• Büyük resmi görebilir • Zorlayıcı ve gerçekçi hedefleri gerçekleştirir • Kısa ve uzun vadedeki hedefleri gerçekleştirmek için uygun araçları kullanır • Konulan hedeflere ulaşmak için planlı bir şekilde çalışır.	**Gösterge:**					
	Eğitimle İlgili Görüş:					

Günümüzde işletmelerin performans değerlendirmelerinde ve genel anlamda stratejik yönetim bağlamında hedeflere göre yönetim yaklaşımını yaygın bir şekilde kullandıkları görülmektedir. Hedeflere göre yönetim yöntemini kullanan birçok işletme, bu yöntem ile eğitim programları arasında ilişki kurarak, eğitim programlarına bir "girdi" sağlamaktadır[351]. Performans değerlendirme yöntemlerinden de birisi olarak kullanılan hedeflere göre yönetim ile de çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenebilecektir. Bu yöntem ile eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde de performans değerlendirme görüşmesi çok büyük katkı sağlayacaktır. Tablo 10'da görüleceği gibi, hedeflere göre yapılan değerlendirme formunda açılacak bir sütun ile değerlendirmeyi yapan yöneticinin bu hedefe neden ulaşılamadığına ilişkin açıklama yapması ve bu açıklamanın da performans değerlendirme görüşmesinde çalışanla

350 Uyargil, a.g.e., s. 135.
351 Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı…**, s. 266.

görüşülerek netleştirilmesi beklenmektedir. Bu da, çalışanın hedefine ulaşamamasının nedenlerinin neler olduğu ve bu nedenlerin, bilgi, beceri ve tutum eksikliği gibi eğitim ile giderilebilecek türden nedenler mi yoksa eğitim dışında bir takım uygulamaların mı hayata geçirilmesi gerektiği sorusuna cevap verecektir.

Tablo 10. Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Formu

Hedefler	% Ağırlığı	Değerlendirme	Eğitim İhtiyacı Var mı?
Hedef 1	% 35	% 25	
Hedef 2	% 25	% 25	
Hedef 3	% 40	% 35	
TOPLAM	% 100	% 85	

Bazı organizasyonlarda, yöneticilerin performans değerlendirme formu üzerine, çalışanın dönem içerisinde alması gereken eğitimleri yazdıkları da görülmektedir[352]. Aynı şekilde, dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin etkinliklerinin değerlendirilmesinin de bu şekilde, performans değerlendirme formu üzerinden, gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Böylelikle, eğitim uzmanları için, hem çalışanların eğitim ihtiyaçları ile ilgili hem de dönem içerisinde düzenlenmiş olan eğitimlerin etkinliklerinin değerlendirilmesinde çok yararlı veriler sunulmuş olacaktır.

Tablo 11 ve Tablo 12, performans değerlendirme için kullanılan yöntem hangisi olursa olsun, formun sonunda çalışanın eğitim ihtiyaçları ve dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliklerinin analiz edilebileceği bir bölüm açılmasına örnek olabilecek formlardan oluşmaktadır. Bu formlarda, aslında bir performans değerlendirme yöntemi olarak da kabul edilen "serbest anlatım" şeklinde çalışanın eğitim ihtiyaçları ve dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğine ilişkin formu dolduran kişilerden görüşlerini açıklamaları beklenmektedir.

Tablo 11. Performans Değerlendirme Formunda Genel Olarak Eğitime İlişkin Bölüm Oluşturulması

DEĞERLENDİRENİN GÖRÜŞLERİ
Çalışanın Güçlü Yönleri
Çalışanın Geliştirilmesi Gereken Yönleri
Çalışanın mevcut işindeki performansını geliştirmesi ve daha etkili olması için gerekli olan eğitim/geliştirme ihtiyacı ve diğer önerileriniz nelerdir?
Çalışan dönem içerisinde aldığı eğitimleri ne kadar işine yansıtabildi?

352 McAfee, a.g.m., s. 32.

Tablo 12. Performans Değerlendirme Formunda Genel Olarak Eğitime İlişkin Bölüm Oluşturulması

EĞİTİM İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER			
Yıl içerisinde aldığı eğitimleri işine yansıtıyor mu?	Evet ❑	Kısmen ❑	Hayır ❑

Değerlendiricilerin yaptığı açıklamalar ışığında, çalışanın eğitim ihtiyaçlarına ilişkin tespitler yapılır. Elde edilen bu veriler, eğitim uzmanları tarafından incelenecek ve diğer veri toplama teknikleri ile elde edilen bilgiler ile birlikte eğitim planlamasında kullanılacaktır.

3.3.2. 360 Derece Geribildirim

"360 derece performans değerlendirme ve geri besleme", "360 derece geribildirim", "360 derece performans geribildirimi", "çok kaynaklı performans değerlendirme" gibi isimlerle de anılan bu sistem, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik perspektiflerden toplamayı amaçlamaktadır[353]. Yapılan bu çok yönlü değerlendirme ile çalışanın performansı çok boyutlu ve çok farklı gözler tarafından değerlendirilecek ve geribildirimde bulunulacaktır. Bu geribildirim ile çalışanın güçlü ve eksik yönleri ortaya çıkacak, bu paralelde eğitim ihtiyaçları tespit edilecek ve çalışanın dönem içerisinde aldığı eğitimlerin ne derece etkin olduğu analiz edilebilecektir.

Geleneksel olarak yapılan değerlendirmelerde çalışanın ilk amiri tarafından performans değerlendirilir. Ancak, çalışanın işinin özelliğine bağlı olarak, aynı seviyedeki çalışanlar, müşteriler ya da astları da kendisinin eğitim ihtiyaçlarının analizinde kullanılabilecek bilgiler sağlayabilirler. 360 derece geribildirim olarak adlandırılan bu sistem, çalışanların performansının çok yönlü olarak resminin çekilmesinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır[354]. Genel olarak herhangi bir konuda bilgi toplamak için birden fazla kaynak kullanmak, sonuçların güvenilirliğini ve geçerliliğini artırır. 360 derece geribildirimin temelinde de bu düşünce vardır[355].

353 Selin Metin Camgöz, İ. Nurdan Alperten, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkez Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Yıl: 2006, Cilt: 13 Sayı: 2, s. 194.
354 DeSimone, Harris, a.g.e., s. 115.
355 Blanchard,Thacker, a.g.e., s. 145.

Temel amacı performans değerlendirmenin ötesinde kişiye farklı kaynaklardan geribildirim verilmesini olanaklı kılarak kişisel gelişimi sağlamak olan 360 derece geribildirim tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla 360 derece geribildirim, organizasyonda formel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formel performans değerlendirme sisteminin tamamlayıcısı olan bir araç niteliğindedir[356].

Esas olarak, 360 derece geribildirimi diğer değerlendirme yöntemlerinden ayıran temel fark, yapılan geribildirimin boyutudur. 360 derece yaklaşımda geribildirim çok yönlü, dolayısıyla daha gerçekçi ve güvenilirdir[357]. Geleneksel yöntemlerdeki yukarıdan aşağı yapılan tek kanallı geribildirim ile kıyaslandığında, 360 derece yani çok kaynaktan alınan geribildirim, değerlenenlerin gelişimlerine daha somut katkı yapmaktadır. 360 derece geribildirim ile geleneksel değerlendirmelerdeki tek taraflı iletişim ve yukarıdan aşağı değerlendirme, yerini çok kaynaklı ve daha objektif değerlendirmeye bırakmıştır. Bu yöntemde, çalışanlara sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyedeki takım arkadaşları, astları, müşteriler ve kendi değerlendirmelerinden oluşan çok yönlü ve bütünsel bir değerlendirme yapılmaktadır.

360 derece geribildirim ile tek bir kişinin, çalışanın performansının ancak tek bir boyutunu görebileceği gerçeğinden hareketle, çalışanı değerlendiren tek bir bakış açısına sahip bir kişi yerine birçok kişinin gözlemlerinden veriler elde edilmesi, performans değerlendirme sırasında bazı şeylerin gözden kaçma olasılığını azaltacaktır[358]. Çok kaynaklı olarak yapılan geribildirimin, hem eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde hem de bireysel performansın artırılmasında önemli bir fonksiyonu vardır. İşletmelerinde, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesindeki unsurlardan birisi olarak çok kaynaklı geribildirimden elde edilen verileri kullanması gerekmektedir[359].

Literatürde çok fazla yer almamasına rağmen, 360 derece geribildirimin, eğitim ihtiyaç analizinde olduğu gibi eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesine de önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çok kaynaktan, özellikle çalışanla aynı seviyedeki iş arkadaşlarından elde edilen görüşler, çalışanın yetkinliklerinin istenilen yönde gelişimi için aldığı eğitimlerin ne derece işine yansıdığının ve ne kadar davranışsal değişime neden olduğunun gözlenmesi noktasında kullanılabilecektir. Bu noktada, çok kaynaklı olarak elde edilen verilerin, eğitim uzmanları tarafından analiz edilmesinin, çalışanların dönem içerisinde aldığı eğitimlerin ne kadar etkin olduğunun ve öğrenme hedeflerine ulaştığının belirlenmesinde kullanılabileceği düşünülmektedir.

356 Yıldız v.d., a.g.m., s. 561.
357 Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 62, Temmuz-Eylül 2006, s. 53.
358 Luecke, a.g.e., s. 105.
359 DeSimone, Harris, a.g.e., s. 120.

Bu sistemde, değerlendiriciler, değerlendirdikleri kişiyi çeşitli performans boyutlarında değerlendirir. Tablo 13, 360 derece geribildirim için kullanılabilecek formlardan birisini göstermektedir. Formda yer alan, altı özellikten her biri iletişim yetkinliğinin farklı bir boyutuna ilişkindir. Değerlendiriciler, her bir performans boyutunda çalışanı değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucunda, çalışanın yetkinlikler ve her bir yetkinliğe ait davranışsal özellikler boyutunda güçlü ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ortaya çıkacaktır[360].

Örneğin, Tablo 13'deki *"karşısındakileri önyargısız ve bütünüyle anlamaya çalışarak dinler ve dinlediğini gösteren uygun tepkiler verir"* davranışsal özelliğine ilişkin olarak, çalışanın genel anlamda düşük puan alması durumunda, bu çalışanın "empati" kurma becerisinin istenilen düzeyde olmadığı ve bu konuda bir eğitim ihtiyacı olduğu sonucuna varılacaktır.

Başka bir örnek olarak ise, *"söylediklerinden ne istediği açık olarak anlaşılır"* şeklinde tanımlanmış bir davranışsal özelliğin yeterince başarılı bir şekilde sergilenememesi, çalışanın diksiyonun yeterince iyi olmamasından ileri gelebilecektir. Bu bağlamda, çalışanın diksiyonun gelişmesi için bir eğitim programına katılması yerinde olacaktır.

Tablo 13. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Formu

İLETİŞİM	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Eğitim İhtiyacı Var mı?**
Söylediklerinden ne istediği açık olarak anlaşılır.						
Çevresindekileri iyi bilgilendirir.						
İyi bir dinleyicidir, anlamadığı bir şey olursa sorar.						
Karşısındakileri önyargısız ve bütünüyle anlamaya çalışarak dinler ve dinlediğini gösteren uygun tepkiler verir.						
Yazdıkları açık ve anlaşılırdır.						
Her zaman rahatlıkla ulaşılabilir.						

Teorik olarak çok kaynaklı geribildirimin "anonimliği" önemli konuların başında gelmektedir. Anonimlikten kasıt, çeşitli kaynaklardan elde edilen geribildirimle-

360 Noe v.d., a.g.e., s. 388.

rin, geribildirimin verileceği kişiye iletilirken isim belirtilmeden iletilmesidir. Özellikle astları tarafından değerlendirilen yöneticiler aldıkları geribildirimin kime ait olduğunu öğrenmek isterken, değerlendirici konumundaki astlar bunun gizli kalmasını (anonim olmasını) istemektedirler[361]. Bu bağlamda, örneğin bir yöneticiye bağlı olarak çalışan 5 işgörenden elde edilen geribildirimler, ortalama alınmak suretiyle yöneticiye iletilir ve yönetici hangi çalışanın kendisini nasıl değerlendirdiğini bilmez. Bu gizliliğin, çalışanların geribildirim verirken kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayacağını savunan görüşler vardır. Bunun aksine, çimento sektöründe faaliyet gösteren birden fazla fabrikası olan bir işletmenin insan kaynakları yetkilileri ile yapılan görüşmede, 180 derece olarak uygulanan bir performans değerlendirme sistemleri olduğunu ve bu sistemden gizliliğin kaldırıldığı ifade edilmiştir. Bu sistemde, her bir çalışanından geribildirim alan yöneticinin, aldığı geribildirimin hangi çalışanına ait olduğunu bildiği ve geribildirimin sadece gelişim amaçlı kullanılması nedeniyle olumsuz bir sonuç yaratmadığı ifade edilmiştir. İnsan kaynakları yetkilileri, bu sistemin işletmedeki uygulamasının yerleşebilmesinin uzun bir süreç olduğunu ve burada en önemli noktanın, örgüt kültürünün bu gizliliğin kaldırılmasına hazır olması gerektiğini ifade etmiştir. Kültürün oluşturulmasında ise, yöneticilerin bir yöneticiden çok, çalışanın potansiyelini ortaya çıkartmaya çalışan ve gelişimini destekleyen bir "koç" rolünde olmasının önemini vurgulamışlardır.

Ülkemizde yapılan bir araştırmada, sistemin uygulanmaya başlandığı ilk yıllarda, astlar arasında gruplaşma ve sübjektif olarak puan verme eğilimi hakim iken, son yıllarda sisteme olan güvenin artmasına bağlı olarak, bu tür hatalı eğilimlerin büyük oranda ortadan kalktığı görülmektedir[362]. Bu da sisteme olan güvenin zaman içerisinde artacağı ve bunun da bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Kültürel değişim gerek toplumsal ölçekte, gerekse bir işletme ölçeğinde olsun kolay olmayan bir süreçtir. Bu süreçte, üst yönetimin desteği ve adanmışlığı kilit rol oynayacaktır.

360 derece geribildirim ile elde edilen veriler çalışanın kendisine bir rapor şeklinde iletilir. Bu rapor hem çalışanın güçlü yönlerini nasıl sürdüreceğine hem de eksikliklerini nasıl gidereceğine dair yol gösterir[363]. Elde edilen çok yönlü geribildirim, eğitim departmanı için de son derece önemli veriler sağlayacaktır.

Bu sistemde çeşitli kaynaklardan elde edilen veriler ağırlıklandırılarak çalışanın performans puanı bulunacaktır. Ağırlıklandırma, çalışanın pozisyonuna, işletme politikalarına vb. nedenlere göre değişebilir. Bu bağlamda, kimi işletmelerde takım çalışması daha ön planda geldiğinden, çalışanın iş arkadaşlarının yaptığı değerlendirmeler daha fazla ağırlığa sahip olur. Diğer taraftan, kimi işletmeler için ise "müşteri odaklılık" kavramı daha fazla önem taşıdığından, bu işletmeler için müşterilerden elde edilen geribildirimler daha fazla ağırlığa sahip olabilecektir.

361 Uyargil, a.g.e., s. 44.
362 Yıldız v.d., a.g.e., s. 566.
363 Can, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 186.

Bazı işletmeler, çalışanlarının görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi kararların alınmasında müşterilerinin performansa ilişkin değerlendirmelerini de alarak, yönetici değerlendirme sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır[364]. 360 derecede müşterilerden geribildirim almak için, çeşitli sorular yöneltilerek (telefonda ya da anket olarak) belirli kriterler bazında çalışanın performansı değerlendirilir. Tabii ki bu değerlendirme kompleks bir performans değerlendirme olarak değil, yalın bir yaklaşımla yapılmalıdır. Müşterilerden elde edilen geribildirim, eğitim ya da insan kaynakları departmanı tarafından incelenmeli ve çalışanın performans kriterleri bazında değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmede, yapılan diğer değerlendirmeler ile birlikte çalışanların yetersiz olduğu alanların belirlenmesinde ve buna uygun eğitim programlarının planlanmasında kullanılacak veriler sunacaktır.

Çalışanların bu denli çok yönlü geribildirim alabilmeleri ve verebilmeleri alışılmışın dışında bir uygulamadır. Bu bağlamda, geleneksel değerlendirme yöntemi olan amir değerlendirmesinden, 360 derece performans değerlendirme sistemine geçişin sıkıntılı bir süreç olduğu söylenebilir. Özellikle, değişik seviyelerdeki liderlerin dirençlerini, yeni sisteme geçişi ne derece kabul edeceklerini önceden kestirmek ve gerekli tedbirleri almak gerekmektedir. Bu tip zorlukların sonradan ortaya çıkmasını önlemek için yapılması gerekenler şunlardır[365]:

- Tüm katılımcıların konuyla ilgili çok iyi bilgilendirilmesi ve motive edilmesi,
- Geçiş sürecinde tüm bileşenlerle değil, sadece ast ve üst gibi bir bileşende amirlerin mutlaka yer aldığı ikili bileşenler kullanılması (bu durum 360 derece yerine 180 derece değerlendirme olarak nitelendirilebilir),
- Eğitim seviyesi ve motivasyonu en iyi durumda olan departmanın ya da departmanların pilot uygulamalar için seçilmesi. Sisteme geçilmeden önce pilot uygulamanın yapılmamış olması, sistemden beklenen faydaya ulaşılamamasına neden olacaktır[366].

Günümüzde birçok işletme tarafından çok yaygın bir şekilde kullanılan 360 derece geribildirimin yararları şöyle özetlenebilir[367]:

- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte ve yakın çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağını bulur.
- Geribildirimler isimsiz olduğu için daha dürüst ve açık olur.
- Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur.
- Çalışanlarla yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturur. Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır.

364 Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s. 201.
365 Deniz Yalım (Editör), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005,s. 92.
366 Yıldız v.d., a.g.e., s. 566.
367 Thomas N. Garavan, Michael Morley, Mary Flynn, "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development", **Journal of Managament Development**, Vol. 16, No: 2, 1997, s. 140; Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s. 203-204.

- Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.
- Çift yönlü iletişim kurulmasını sağlayarak, çalışanların da sürece dahil edilmelerini sağlar.
- Sistem, çalışanların, yöneticilerinin davranışlarını değerlendirmelerine imkân tanıyarak, onların fikirlerine önem verildiğini ve saygı duyulduğunu gösterir.
- Değerlendirilen açısından, elde edilen geribildirimin güvenilirliği, kabul edilebilirliği ve doğruluğu daha yüksek olacaktır. Çünkü, geribildirim tek bir kaynaktan değil, çok farklı kaynaklardan elde edilmektedir.

Yukarıda yer alan tüm bu yararlarına rağmen, 360 derece performans değerlemesinin yetersiz kaldığı, dezavantaj olarak değerlendirilebilecek bazı noktalar da mevcuttur. Öncelikle, değerlendirmeye katılanların sayısının artması ile birlikte, değerleyiciden kaynaklanan hatalarda da artış olabilecektir[368].

Bu yöntemde, çok fazla kişinin değerlendirme sürecine katılması kırtasiyeciliği de artırmaktadır. Bunun önüne geçebilmek için birçok işletmenin çeşitli yazılımlar ve programlar kullanarak değerlendirmelerini elektronik ortamda yaptıkları görülmektedir. Örneğin, Koç Grubu ve Garanti Bankası gibi ülkemizin önde gelen kuruluşlarının tüm diğer insan kaynakları fonksiyonları gibi (kariyer planlama, ücret ve ödül yönetimi vb.) performans değerlendirme uygulamaları da elektronik altyapısı olan sistemler üzerinden hızlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

360 derece uygulamasının; çalışanların, iş arkadaşlarını değerlendirirken çekinmeleri, ayıp olmasın düşüncesi ile hareket etmeleri ve gerçekçi değerlendirme yapmamaları; astın yöneticisini değerlendirirken yöneticisine şirin görünme çabası ile bol not verebilmesi gibi nedenlerle kültürümüze uygun olmadığı konusunda çeşitli görüşler mevcuttur[369]. Bu görüşler kısmen doğru olmakla birilikte, performans değerlendirmenin tek kaynaklı olarak sadece yönetici tarafından gerçekleştirilmesi durumunda da geçerli olabilecek sorunlara işaret etmektedir.

Özetle, 360 derece geribildirim sisteminin kurulması zaman alıcı ve maliyetlidir. Bu sürecin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, üst yönetimin desteği, örgüt ikliminin[370] ve örgüt kültürünün bu sistem için uygun olması gerekmektedir. Ayrıca, sistemin bireysel gelişim için kullanıldığı durumlardaki başarısı, işletmenin temel değerlerinin eğitim ve geliştirmeyi ne kadar desteklediği ve rekabetçi üstünlüklerini artırmada eğitim ve geliştirmeyi ne kadar önemli bir araç olarak gördükleri ile ilişkilidir[371]. Sağladığı tüm yararlarına rağmen sistemin kurulması çok da kolay değildir. Bu bağlamda, 360 derece geribildirimin içerisinde yer alan, ancak bir çok kaynak tarafından ayrı bir yöntem olarak da incelenen özdeğerlendirme yöntemi de eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

368 Bayram, a.g.m., s. 61.
369 Levent Sevinç, "IK Uygulamalarında Yetkinliklerin Değerlendirilmesi: Yöntemler, Sorunlar ve Öneriler", **HR Dergi: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Mart 2008, s. 36.
370 Blanchard, Thacker, a.g.e., s. 146.
371 Garavan, Morley, Flynn, a.g.m., s. 146.

3.3.3. Özdeğerlendirme

Aslında, 360 derece geribildirim sistemi içerisinde çalışanın da kendi performansını değerlendirmesi yani özdeğerlendirme yer almaktadır. Ancak, 360 derece geribildirim sisteminin işletmede kurulmasında yaşanabilecek zorluklar nedeni ile özdeğerlendirme ayrı bir araç olarak da düşünülebilir. 360 derece geribildirim gibi özdeğerlendirme de, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yararlı bilgiler sunarken, bu bilgiler sürecin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin de sağlanmasına katkı yapacaktır[372].

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan özdeğerlendirme, eğitim planlaması sürecinin önemli araçlarından birisidir[373]. Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde, yöneticilerin görüşleri tabii ki çok önemlidir. Ancak bu süreçte, çalışanların da görüşleri alınmalıdır. Yöneticilerin doldurduğu performans değerlendirme formu üzerinden çalışanın da kendi performansını değerlendirmesi aslında bunu kapsamaktadır.

Digman'ın yaptığı bir araştırmada[374], orta ve ilk kademe yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının kim tarafından belirleneceğine ilişkin yapılan incelemede, orta kademe yöneticiler için birinci sırada ilk yönetici (% 89), ikinci sırada da, aynı oranda, çalışanın kendi değerlendirmesi ve insan kaynakları gelişim uzmanları (% 68) gelmektedir. İlk kademe yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ise, ilk sırada ilk yönetici (% 82) ve ikinci sırada ise, aynı oranda, çalışanın kendi değerlendirmesi ve insan kaynakları gelişim uzmanları (% 64) gelmektedir.

Gelişme göstermek için neye ihtiyaç duyduklarını en iyi çalışanların kendisi bilir düşüncesinden hareketle, çalışanlara kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde, dürüst ve açık sözlü davrandıkları ve yöneticilerin bilemediği eksikliklerini açığa çıkartma eğiliminde oldukları görülmektedir[375].

Özdeğerlendirmede, aşağıda yer alan soruların çalışana sorulması ve alınan yanıtların yöneticiler tarafından değerlendirilmesi; yöneticinin çalışanın kendi performansını nasıl gördüğünü öğrenmesi, buna uygun eğitim planları yapması ve çalışanını daha yakından tanıması açısından yararlı olacaktır. Bu süreçte, çalışan kendisine aşağıdaki soruları sorabilir[376]:

- 1'den 10'a kadar bir değerlendirmede, benim performansım nasıl?
- İşimin en güçlü unsurları nelerdir?
- İşimin en zayıf unsurları nelerdir?
- Neden 10 (en yüksek değerleme) alamadım?
- İşimde ya da kariyerimde, gelecek 18 ay içerisinde ve 4 yıl sonrasında nerelerde olabilirim?

372 DeSimone, Harris, a.g.e., s. 121.
373 Blanchard, Thacker, a.g.e., s. 145.
374 Digman, a.g.m., s. 15.
375 Palmer, a.g.e., s. 52-53.
376 Schuler, a.g.e., s. 422.

- Bu noktaya ulaşabilmem için, hangi beceri, eğitim ya da yetkinliklere ihtiyacım var?
- Spesifik olarak; yarından itibaren yapabileceğim, üzerinde mutabık olabileceğimiz neler vardır?

Bu yöntemi uygulayan yöneticilerin çoğu, özellikle başarılı ve vasatın üstünde olan astlarının, kendilerini üstlerinin değerlendirmelerinden daha düşük, daha alt derece/puanları kullanarak değerlendirdiklerini; marjinal başarı düzeyinde ya da başarısız çalışanların ise değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek derece/puanlara yönelerek belirttiklerini ifade etmektedirler[377]. Bununla birlikte, çalışanın ücret artışı, terfi kararlarının alınması gibi yönetsel kararların alınmasında çalışanın kendi kendinin performansını değerlendirmesinde, çalışan, performansını olduğundan yüksek olarak değerlendirirken; kendi değerlendirmesinin gelişimsel amaçlı olarak kullanılacağını bildiği durumlarda yöneticisinin değerlendirmesinden daha düşük bir değerlendirme dahi yapabilmektedir[378]. Bu sorunların önüne geçilebilmesi amacı ile yapılan özdeğerlendirmenin, özellikle çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde kullanılması durumunda, çalışanların daha objektif değerlendirme yaptıkları görülmektedir[379].

Özdeğerlendirmenin, doğruluğu ve güvenilirliği ile ilgili bazı eleştiriler olmasına rağmen yapılan araştırmalar, performans değerlendirmenin yapılandırılması sürecine çalışanların da dahil edilmeleri ile sistemi tanımalarından dolayı daha doğru değerlendirmeler yaptıklarını ortaya koymaktadır[380]. Yani, çalışanların yaptıkları özdeğerlendirme, yapılan değerlendirmenin daha sağlıklı olması ve daha tutarlı sonuçlar vermesinde önemli bir araçtır.

Çalışan tarafından yapılan özdeğerlendirme ile kendi yaptığı değerlendirmeyi karşılaştıran yönetici; iki değerlendirmedeki ortak ve farklı noktaları tespit edebilir. Çalışanın kendi değerlendirmesi ile, yöneticisinin değerlendirmesi arasındaki örtüşmeyen noktalar yapılacak bir görüşmeyle tartışılabilir ve bu farklılığın nedenleri üzerinde durulabilir. Bu da, tarafların karşılıklı beklentilerini öğrenmeleri ve yapılan farklı değerlendirmelerin nedenlerini bulmalarına yardımcı olacaktır. Çalışanların kendi değerlendirmeleri onları harekete geçiren nedenleri, ihtiyaçlarını, isteklerini ve yönelimlerini anlamak için çok yararlı bir araçtır. Yönetici tarafından yapılan değerlendirmeye eklenen bu bilgi, değerlendirmenin bütünlük ve güncellik kazanmasını sağlayarak, yönetici ile çalışan arasında anlamlı tartışmalar yapılmasını olanaklı hale getirir ve çalışana değerlendirme sürecine çok önemli bir katkı yaptığına ilişkin güçlü bir mesaj verir[381]. Bu da, çalışanın performans değerlendirme sürecine daha aktif katılımı sağlayarak sisteme olan güvenini ve bağlılığını artırarak, performans değerlendirme sonuçlarının kabul edilebilirliğini yükseltir.

377 Uyargil v.d., a.g.e., s. 250-251.
378 Noe v.d., a.g.e., s. 363.
379 Yüksel, a.g.e., s. 184.
380 Blanchard, Thacker, a.g.e., s. 145.
381 Palmer, a.g.e., s. 10 – 11.

Özdeğerlendirmede, yöneticinin, çalışanın performansını değerlendirmesinden sonra, örneğin, grafik derecelendirme yöntemi ya da yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılması durumunda, performans değerlendirme formunda yer alan her bir kriterin yanına bir sütun daha açılarak çalışanın da kendi performansını değerlendirmesi sağlanabilecektir. Bunun yanında, anlatım yöntemi kullanılarak da çalışanın performansını, düz bir metin şeklinde anlatabileceği, güçlü ve zayıf yönlerini ifade edebileceği bir değerlendirme de yapılabilecektir. Çalışan, kendisini değerlendirmesinden sonra yapılacak performans değerlendirme görüşmesinde, yönetici ve çalışanın yaptıkları değerlendirmeler karşılıklı olarak görüşülür.

3.3.4. Performans Değerlendirme Görüşmesi

Performans değerlendirme görüşmesi aslında çalışana göstermiş olduğu performansa ilişkin "ayna tutulması"dır. Dönem içerisinde çalışanın işindeki başarı ya da başarısızlıkları, güçlü ve gelişime açık yönleri bu görüşmenin içeriğini oluşturur. Performans değerlendirme görüşmesinde, çalışana dönem içerisindeki performansına ilişkin "geribildirim" verilir.

Yapılacak performans değerlendirme görüşmesi ile, çalışana geribildirim verilmesi sistemin olmazsa olmazıdır. Çalışana verilen geribildirim, eksik ya da yanlış giden bir şeyler varsa bunların "teşhis ve tedavi edilmesi" bağlamında önemli bir adım olacaktır. Ayrıca, performans değerlendirme sonuçlarının, performansı değerlendirilen çalışan ile değerlendiren arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, biçimsel değerlendirme görüşmelerinin yapıldığı durumlarda, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve yansızlıkla belirlenebileceği düşünülebilir[382].

Performans değerlendirmenin temelini oluşturan her bir çalışan ve yöneticisinin arasında yapılan performans gözden geçirme ve tartışma görüşmeleri, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin merkezinde yer almaktadır[383]. Ayrıca, bu görüşmede çalışanın dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinlikleri de tartışılabilecektir.

Yıl içinde ortaya çıkan bütün sorunların biriktirilerek performans değerlendirme görüşmesine "saklanması", hem yönetici hem de çalışanın sıkıntılı bir atmosferde görüşmelerine neden olacağından, yıl içinde sürekli bir bilgi akışı olmalıdır[384]. Bu nedenle, yıllık olarak yapılan performans değerlendirme dışında, örneğin üç ya da altı ay gibi daha kısa aralıklarda da "ara değerlendirmeler" yapılarak, sorunların yıl sonu beklenmeden çözüme ulaştırılması ve eksik ya da yanlış giden bir şeyler varsa bunlara "erken teşhis" konulması sağlanacaktır. Bu görüşmelerde, çalışanın hedeflerine ulaşabilme durumu da incelenerek, gerekirse hedefler revize edilebilecek ve eğitim eksikliği olan konular varsa bunlara uygun eğitimler planlanabilecektir.

382 Uyargil, a.g.e., s. 9.
383 Hackett, a.g.e., s. 36.
384 Palmer, a.g.e., s. 56.

Performansa yönelik geribildirim gelecekteki performansı olumlu yönde etkilemektedir. Performans değerlendirmenin yönetsel kararlara yönelik kullanımda amaç, kişinin benzer işlerde çalışan kişilerle karşılaştırıldığındaki performansını değerlendirip sıralamadaki yerini belirlemek iken, geribildirim amaçlı değerlendirmelerde amaç kişinin farklı performans boyutlarındaki durumunu genellikle daha önceden belirlenmiş standartlar temelinde değerlendirmek, kişinin göreceli olarak iyi olduğu alanları/boyutları ve geliştirilmesi gerekli olan alanları belirleyebilmektedir[385]. Performans değerlendirme ile ortaya çıkan zayıf yönler ve yeterli performans düzeyine ulaşılamayan alanlar, çalışanın alması gereken eğitimleri işaret etmektedir. Bu bağlamda yapılacak performans değerlendirme görüşmesinde ise yönetici ile çalışanın hangi eğitim programının hangi ihtiyaca cevap verebileceği ve ne kadar yararlı olabileceği konusunda fikir birliği içinde olmaları gerekir[386].

Performans değerlendirmede, çalışanın bazı noktalarda performans standartlarının altında kaldığı ve yetersiz olduğu sonuçlarına ulaşılabilecektir. Bu noktada olumsuz geribildirim sorunu yaşanabilecektir. Olumsuz geribildirim, hem bu geribildirimi veren, hem de geribildirimi alan açısından kolay kabul edilebilir bir durum değildir. Ancak, bazı araştırmacılar performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan bu yetersizliklerin eğitim ihtiyaçları için kullanılmasının, çalışanların olumsuz da olsa geribildirimi kabullenmeleri ve fazla direnç göstermemelerini sağlayacağını savunmaktadırlar[387].

Çalışanların eğitim ihtiyacı belirleme sürecine katılmaları, daha sonra yapılacak eğitim çalışmalarına isteyerek katılımları, yararlanmaları ve benimsemeleri bakımından yararlı olacaktır[388]. Bu bağlamda, özellikle performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanların eğitim ihtiyaçlarının görüşülmesi, hem ihtiyaçların daha doğru ve objektif bir şekilde tespit edilmesini hem de çalışanların, kendi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecine aktif katılımlarını sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanların dönem içerisinde aldıkları eğitimlerin ne derece etkin olduğu ve hedeflerine ulaştığı da performans değerlendirme görüşmesinde konuşulacak konuların başında gelmektedir.

Çalışan ve yöneticisinin karşılıklı görüşmeleri ve tartışmaları sonucunda, çalışanın fiili performansı, gelecek dönemde kendisinden beklenen performans ve eğitim ihtiyaçları çok net bir şekilde ortaya konulabilmektedir. Çalışan ile performans değerlendirme sonucunda görüşülerek geribildirim verilmesi kadar bir başka önemli nokta da bu görüşmelerde, çalışanın performans standartlarının altında neden kaldığının tespit edilmesidir. Çünkü, daha önceki başlıklarda da ele alındığı gibi, çalışanın performans standartlarının altında kalması, her zaman sadece eğitim ile giderilebilecek bir soruna işaret etmemektedir. Bunun dışında birçok eksiklik ya da

385 Canan Sümer, "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım I. Bölüm", http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/550-performans-degerlendirmesine-tarihsel-bir-bakis-ve-kulturel-bir-yaklasim-i-bolum.html, (Erişim 11.03.2009).
386 Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s. 112.
387 Irwin, a.g.e., s. 75.
388 Fındıkçı, a.g.e., s. 256.

sorun da olabilecektir. Örneğin, çalışanın araç-gereç eksikliğinden ya da ailevi sorunları nedeni ile işinde başarılı olamaması gibi durumlar da göz önüne alınmalıdır. Özellikle eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi noktasında, çalışanın performansının performans standartlarının altında kalması durumunda, bu konu ile ilgili olarak çalışan ile görüşülmesi ve söz konusu standarda ulaşamamasının nedeninin bilgi, beceri ya da davranış yetersizliğinden mi yoksa başka nedenlerden mi kaynaklandığı araştırılmalıdır. Bu da karşımıza performans değerlendirme görüşmesinin önemini çıkartmaktadır. Çünkü, yazılı olarak kalan bir performans değerlendirme formu, çalışan ile karşılıklı bir görüşme çerçevesinde paylaşılmadıkça anlam bulamayacaktır.

Performans değerlendirme görüşmesinin iki temel amacı, geliştirme ve danışmanlık ile ücretlendirme, kariyer planlaması gibi yönetsel kararların değerlendirilmesi ve tartışılmasıdır. Birçok yazar, bu amaçların her ikisini de içeren görüşmelerin sorunlara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda yapılan bir çalışmada, çalışan danışmanlığı/gelişimi ve ücret görüşmelerinin ayrı oturumlarda yapılmasının mı, yoksa birleşik oturumlarda yapılmasının mı daha iyi sonuçlar verdiği araştırılmıştır. Meyer ve arkadaşlarının, General Electric'deki araştırmasında[389]; ücret kararlarını şekillendirmek ve ayarlamak ile geribildirim sağlamak ve çalışanın gelişimi için danışmanlık yapılması şeklinde özetlenecek amaçların her ikisini de içeren görüşmelerin etkinliğinin, bu amaçların ayrı ayrı ele alındığı görüşmelerden daha düşük olduğu koyulmuştur. Bu araştırmada, her iki amacı da başarmaya çalışan görüşmelerin, yöneticileri, "yargıç" ve "danışman" gibi zıt rollere bürünmeye zorladığı, astın savunmacı bir tutum takınmasına neden olduğu ve genellikle ücret tartışmalarının, çalışanın gelecek performansı ile ilgili küçük bir etki yapar hale geldiği vurgulanmıştır. Yine aynı araştırma, amaçları birleşik olarak ele alınan görüşmelerden, ayrı olarak gelişim ve ücret görüşmelerine geçildiğinde, çalışanların performanslarının arttığını ve davranışlarının olumlu yönde değiştiğini ortaya koymuştur. Burada gelişim ve ücret görüşmeleri olarak yapılan ayrım, gelişim (eğitim ihtiyaçları vb.) ve yönetsel kararlar (ücret, terfi, işten çıkartma kararı vb.) olarak da yapılabilecektir.

Meyer ve arkadaşlarının görüşlerinin paralelinde Kirkpatrick'de yönetsel kararlar ile çalışanın gelişimine ilişkin konuların tartışıldığı görüşmelerin farklı atmosferlerde geçtiğini belirterek, yönetsel konuların konuşulduğu görüşmelerde, % 10 çalışanın ve % 90 yöneticinin konuştuğunu; gelişimsel amaçlı görüşmelerde ise bu oranın % 50 - % 50 olduğunu belirterek, bu bağlamda çalışandan mutlaka bilgi alınması gerektiğini ifade etmiştir[390].

Performans değerlendirme görüşmelerinin etkinliğinde yöneticilerin desteği, çalışanların sürece katılımlarının desteklenmesi ile yöneticilerin, çalışanın işi ve görevi hakkında bilgi sahibi olması önemli faktörler arasındadır[391]. Sürecinin et-

389 H. Meyer, E. Kay, J.R.P. French, "Split Roles in Performance Appraisal", **Harvard Business Review**, Vol. 65, No: 1, 1965, s. 127.
390 Kirkpatrick, "Training And Performance....", s. 45
391 Douglas Cederblom, "The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications and Suggestions", **The Academy of Management Review**, Vol. 7, No. 2, April 1982, s. 225-226.

kinliğinin artırılmasında, çalışanların katılımının teşvik edilmesi, olumlu sonuçlar yaratan faktörlerin başında gelmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalar sürece katılan çalışanların *"patron benim fikrimi sordu"* ve *"fikirlerimi ve düşüncelerimi paylaşmam için bir fırsat"* şeklinde ifadeler kullanarak memnuniyetlerini dile getirdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışanın sürece katılmasına rağmen, kendini rahat hissetmemesi, endişe ve korku içinde olması, görüşmenin istenilen sonuçlara ulaşmasında çok büyük bir engel teşkil edecektir[392]. Çalışanların sürece katılmaları ve yöneticilerinin de bu konuda onları desteklemeleri ile birlikte rahat ve samimi bir ortamda gerçekleştirilecek performans görüşmeleri, çalışanların sürece olan güvenlerinin artmasına ve sürece karşı yaşanabilecek savunmacılığın azalmasına önemli katkıda bulunacaktır.

Performans görüşmelerinin sıklığını etkileyen iki önemli faktör bulunmaktadır: Performans düzeyi ve görevde geçen süre[393].

Performans görüşmeleri, çalışanların gösterdiği performans düzeyi ile ters orantılı bir sıklık içerisinde gerçekleştirilmelidir. Söz konusu değerlendirme dönemi içerisinde, düşük performans gösteren bir çalışan ile yapılacak performans görüşmesinin sıklığının daha fazla olmasında fayda vardır. Böylelikle, düşük performans gösteren çalışan, daha sık geribildirim alacak ve eksiklerini görerek bunlar giderme ve performansını kabul edilebilir seviyelere çıkarma yolunda çaba sarf edecektir. Yüksek performans gösteren çalışanların ise, daha seyrek performans görüşmeleri yapmalarının yeterli olacağı düşünülmektedir.

Performans görüşmelerinin sıklığını etkileyen bir diğer faktör ise, görevde geçen süredir. Yeni işe başlamış çalışanların, daha uzun sürelerdir işletmede çalışanlardan daha sık değerlendirilmesi ihtiyacı vardır. Hatta bazı işletmelerde, yeni işe başlamış çalışanların daha sık değerlendirilmeleri standart bir uygulama haline gelmiştir[394]. Yeni işe başlamış çalışanların, uzun süreli çalışanlardan daha sık performanslarının değerlendirilmesi ve geribildirim almaları, onların kişisel gelişimleri ve yaptıkları işleri ne kadar doğru ve beklenen şekilde yerine getirdiklerini görmeleri açısından yararlı olacaktır. Alışkanlıkları değiştirmenin yaratacağı zorluk da göz önüne alındığında, iş yapış stillerinin ya da davranışların henüz rutin hale gelmeden değiştirilmesi, başarılı iş performansına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, özellikle yeni işe başlayan çalışanlara ne kadar geç geribildirimde bulunulursa, hatayı düzeltmek de o kadar zor olacaktır.

Performans görüşmelerinin hangi sıklıkta yapılması gerektiği, bir uçağı iki nokta arasında kullanmaya benzetilebilir. Arzu edilen rotadan ne kadar sapılmış olduğu hakkında ne kadar erken bilgi alınırsa, uçağı rotasına geri döndürecek açı düzeltimi de o kadar küçük olacaktır. Geribildirim de aslında bu yaklaşımdan orta-

392 Cederblom, a.g.m., s. 224.
393 Cederblom, a.g.m., s. 221-222.
394 Cederblom, a.g.m., s. 222.

ya çıkmıştır. Çalışan, işi ne kadar iyi yaptığı hakkında ne kadar erken bilgilendirilirse, amacına ulaşmak için çalışma yönteminde yapacağı değişiklik de o kadar az olacaktır[395]. Çalışanın neyi nasıl yaptığı ile ilgili aldığı geribildirim, öğrenme ve gelişmenin temelidir. Çalışan aldığı geribildirim ile daha iyi bir sonuç elde etmek için yaklaşımını değiştirme yoluna gidebilecektir.

Performans değerlendirme görüşmesi sonrasında çalışanın ihtiyaç duyduğu eğitimler belirlenmiş olacaktır. Belirlenen bu eğitimlerin, eğitim planlamasında kullanılması için, çalışanın yöneticisi, eğitim departmanı ile görüşmeli ve çalışanın alması gereken eğitimleri iletmelidir.

Özetle, karşılıklı görüşme ile sonuçlandırılmayan bir performans değerlendirme sürecinin anlamsız ve istenilen düzeyde yararlı olamayacağı açıktır. Çalışan ve amirinin karşılıklı olarak yaptıkları performans değerlendirme görüşmesi; sistemin işlerliğinin artması, amacına ulaşması ve çalışanların sisteme olan güvenlerinin sağlanması noktasında önemlidir. Ayrıca, bu görüşme çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve dönem içerisinde aldıkları eğitimlerin etkinliklerinin incelenmesi için de önemli bir araçtır.

Performans değerlendirme, birçok organizasyon tarafından eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve eğitimlerin etkinliklerinin değerlendirilmesinde temel araç olarak kullanılmaktadır[396]. Ancak, işletmede performans değerlendirme sisteminin varlığı, eğitim ihtiyaçlarının bütünüyle belirlenmesini garanti etmemekle birlikte, değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştıracaktır[397]. Bununla birlikte, işletme ve iş düzeyinde yapılan eğitim ihtiyaç analizi de, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecinin diğer girdilerini oluşturmalıdır. Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi noktasında da sadece performans değerlendirme sonuçlarına göre bu analiz yapılmamalı, diğer yöntemler de (anket, gözlem vb.) etkinlik analizinde kullanılmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi sistemi içerisindeki fonksiyonları birbirinden ayrı düşünmemek gerekir. Her bir fonksiyon birbiri ile geçişim içinde ve entegre olarak yürütülmelidir. Bu noktada performans değerlendirme de, eğitim planlamasında kullanılabilecek çok önemli veriler sağlamaktadır. Ancak, salt performans değerlendirmeden elde edilen verilerin de eğitim planlamasını şekillendirmesi çok da yeterli olmayacaktır. Bu nedenle, performans değerlendirme, eğitim planlamasının belki de en önemli "girdilerini" sağmakla birlikte, diğer kaynaklardan elde edilen verilerin tamamlayıcılığı ile anlam bulacaktır.

395 Roland & Frances Bee, **Yapıcı Geribildirim**, Çeviren: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, Ankara, İlkkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1997, s. 14.
396 Thomas, a.g.m., s. 29.
397 Can, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 195.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDEKİ KULLANIMINA İLİŞKİN ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDEKİ KULLANIMINA İLİŞKİN ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölüme kadarki kısmında, performans değerlendirme, hizmet içi eğitim ve performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki kullanımı teorik olarak anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise, teorik olarak incelenen konu çimento sektöründe yapılan bir alan araştırması ile desteklenecek ve teorik olarak oluşturulan çatının uygulamada ne kadar yer aldığı incelenecektir.

4.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Bu bölümde, araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı, varsayımları ve sınırlılıklarına ilişkin bilgiler verilecektir.

4.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından olan performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin çimento sektöründeki uygulamaların incelenmesi ve performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde nasıl kullanıldığının ortaya konmasıdır.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, çimento sektöründe faaliyet gösteren fabrikalardaki performans değerlendirme uygulamalarından elde edilen sonuçların hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılıp kullanılmadığının ve buna ilişkin fabrikalardaki insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesidir.

Çalışmanın temel amacını destekleyecek nitelikteki alt amaçları ise şunlardır:

- Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılıp kullanılmadığı,
- Performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde 360 derece geribildirim yönteminin kullanılıp kullanılmadığı,

- Performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde özdeğerlendirme yönteminin kullanılıp kullanılmadığı,
- Performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme görüşmesinin kullanılıp kullanılmadığı,
- Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların dönem içerisinde aldıkları eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılıp kullanılmadığı,
- Çalışanların dönem içerisinde aldıkları eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde 360 derece geribildirim yönteminin kullanılıp kullanılmadığı,
- Çalışanların dönem içerisinde aldıkları eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde özdeğerlendirme yönteminin kullanılıp kullanılmadığı,
- Çalışanların dönem içerisinde aldıkları eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde performans değerlendirme görüşmesinin kullanılıp kullanılmadığının ve buna ilişkin insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesidir.

Çimento sektöründe faaliyet gösteren fabrikalardaki performans değerlendirme ve eğitim faaliyetlerine ilişkin olarak gerçekleştirilen uygulamaların neler olduğunun incelenmesi de araştırmanın diğer alt amaçlarını oluşturmaktadır.

4.1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışanların değişen şartlara ayak uydurabilmeleri ve çağın gerisinde kalmamaları ancak sürekli eğitilmeleri ile mümkün olmaktadır. Düzenlenecek eğitim programlarının ilk aşaması olan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi de, tüm eğitim sürecinin başarısını etkileyen bir uygulamadır. Bu nedenle, çalışanların eğitim ihtiyaçları bilimsel yöntemler ile belirlenmesi ve eğitimlerin çalışanların ihtiyaçlarına göre planlanması gerekmektedir. İşletmelerdeki performans değerlendirme uygulamaları sonucunda da, çalışanların eksik yönleri tespit edilerek bu eksikliklerin giderilebilmesi amacı ile eğitim programları planlanacaktır. Bilimsel esaslara ve objektif kriterlere dayanan performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim programlarından çalışanların duyduğu memnuniyetin artması, eğitim programlarının etkinliğinin artması ve eğitim bütçesinin daha etkin kullanılması noktasında önem arz etmektedir.

Literatür incelendiğinde, performans değerlendirme ve eğitim konularına ilişkin birçok makale, kitap ve tez yazıldığı ancak, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerindeki kullanımını inceleyen çok sınırlı sayıda kaynak olduğu görülmektedir. Birçok kaynakta performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılabileceği belirtilmişken, bunun "nasıl" olacağı sorusuna çok açık bir cevap bulunmamaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirmenin eğitim faaliyetlerindeki kullanımına ilişkin çalışmanın üçüncü bölümünde ortaya konan

teorik çerçevenin uygulamada ne kadar yer aldığının görülmesi ve bu teorik çerçeveye ilişkin insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi, hem bu çalışma için hem de bu konu ile ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalar için önemli ve yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın evreni olarak çimento sektörünün seçilmesi ise bu sektörün insan kaynakları alanında yapılan birkaç araştırma dışında hiç incelenmemiş olmasındandır. İnsan kaynakları alanında birkaç araştırma yapılmış olmakla birlikte, çimento sektöründe performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim konularına ilişkin hiçbir araştırma yapılmadığı tespit edilmiştir. Sektördeki tüm fabrikaların çalışanlarının yeterliliğini artırmak için düzenledikleri eğitimlerin çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilmesinde performans değerlendirmenin kullanılması, eğitim ihtiyaçlarının daha doğru ve objektif kriterler gözetilerek belirlenmesinde önemlidir. Ayrıca yapılan bu araştırmanın, sektör açısından ciddi bir envanter olarak da kullanımının önemli olduğu açıktır. Bu nedenle, çalışmanın teorik kısmında konu ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve gerek teorik gerekse uygulama düzeyinde insan kaynakları yöneticilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte bir çalışma oluşturulmaya gayret edilmiştir.

4.1.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evreni çimento sektöründeki ÇEİS üyesi 46 çimento fabrikasıdır. Bu anlamda araştırmanın Türkiye çapında bir araştırma olduğu söylenebilecektir. Çalışmada da bu fabrikalar incelenerek "tam sayım" yapılması yoluna gidilmiştir. Bu bağlamda, anket gönderilen 46 fabrikadan 45'i araştırmaya katılmayı kabul etmiş, 1 fabrika ise araştırmaya katılmamıştır.

Araştırmanın kapsamında yer alan 46 çimento fabrikasındaki insan kaynakları yöneticilerinden anket yöntemi ile elde edilen veriler, tüm çalışanlar değil, sadece beyaz yakalı çalışanlar dikkate alınarak doldurulmuştur.

4.1.4.1. Türk Çimento Sektörü

Bu bölümde çalışmanın evrenini oluşturan Türk çimento sektörünün tarihsel gelişimi, istihdam yapısı, üretim kapasitesi, ihracat bilgileri ve dünyadaki yeri incelenecektir.

4.1.4.1.1. Sektörün Tarihsel Gelişimi

Çimento, silisyum, kalsiyum, alüminyum ve demir oksitleri içeren kalker, kil, marn ve demir cevheri gibi hammaddelerin belirli oranlarda karıştırılarak sinterleşme sıcaklığına kadar pişirilmesi ile elde edilen klinkerin, alçıtaşı ile veya alçıtaşı ve katkı maddesi ilavesiyle öğütülmesi ile elde edilen hidrolik bağlayıcılar olarak tanımlanmaktadır[398].

398 Yeşim Alp, **Çimento Sektör Profili 2005**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, 2005, s. 2, http://www.ito.org.tr/Dokuman/Sektor/1-21.pdf (Erişim 11.07.2009).

Çimento, bir ülkenin en önemli endüstriyel girdisi olarak yüz binlerce inşaatın harcında yer alan kritik bir mamuldür. Konutlar, yollar, barajlar, havaalanları, köprüler ve daha binlerce altyapı tesisinin inşaatında kullanılan beton, çimentosuz düşünülemez. Çağdaş uygarlığın yapı malzemesi olan çimentonun, kalkınmakta olan bir ülke konumundaki Türkiye için ayrı bir yeri ve önemi vardır.

Ülkemizin ilk çimento fabrikası 20.000 ton kapasite ile 1911 yılında Darıca'da kurulmuştur. Bu fabrikanın kuruluşunu takiben 1912 yılında ise Eskihisar çimento fabrikası işletmeye alınmıştır[399]. Cumhuriyet'in kuruluşu ile birlikte yeni fabrikalar devreye alınmış, böylece bir yandan üretim artarken, öbür yandan artan çimento talebini karşılamak üzere ithalat sürmüştür.

1930-1940 yılları arasındaki 10 yıllık dönem çimento sektöründe devletçi uygulamaların ve devlet müdahalesinin olduğu bir dönemdir. Özellikle 1929 ekonomik buhranı beklenen özel sermaye birikiminin sağlanamamasına ve ekonomik gelişimin gerçekleşememesine neden olmuştur[400]. Ayrıca, Bu dönemin sonunda 2. Dünya Savaşı'nın başlaması ile dünya ekonomisinde yaşanan çöküş, Türkiye'nin kalkınmasını da sekteye uğratmış ve özellikle çimento sektörünün iç içe olduğu inşaat sektörünü ve dolayısıyla çimento sektörünü olumsuz etkilemiştir. Ancak yine de bu dönem içerisinde, 1943 yılında, 90.000 ton/yıl kapasiteli Sümerbank Sivas Çimento Fabrikası'nın açılmasıyla devlet ilk kez, düzenleyici rolünün yanı sıra, üretici olarak da çimento sanayiinde yer almaya başlamıştır.

1950'den sonra, özel sektörün çimento sanayiine girmesi ve 1953 yılında Türkiye Çimento ve Toprak T.A.Ş.'nin (ÇİSAN) bir Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak kurulması ile Türk Çimento Sektörü hızlı bir gelişme göstermiş ve üretim artmıştır. Özellikle, çimento ihtiyacının yurt içi üretimle karşılanması amacı ile kurulan ÇİSAN'nın Türkiye'de çimento sektörünün gelişmesinde önemli bir katkısı olmuştur. ÇİSAN 1983 yılında yapılan yasa düzenlemeleri sonucu hizmet alanını daha da genişletmiş ve Unvanı "Türkiye Çimento ve Toprak Sanayii T.A.Ş." kısa adı ile ÇİTOSAN olarak değiştirilmiştir.

1950-1960 yılları arasında mevcut fabrikaların kapasitelerinin artırılmasının yanında 13 yeni çimento fabrikası kurulmuştur. 1950'lerin başında yarım milyon ton olan çimento üretimi 60'lara gelindiğinde iki milyon tona yükselmiş ve bir miktar ihracat yapılmıştır[401].

1963 – 1985 yılları arasını kapsayan plan kalkınma döneminde Türkiye'de çimento sanayiinin gelişimi artarak devam etmiştir. Bu dönem içerisinde yeni fabrikalar kurulmaya devam etmiş ve 1970'in sonlarıyla birlikte sektör gerçek anlamda çimento ihraç eder duruma gelmiştir.

399 Nuri Uman, "Türkiye Çimento Sanayiinin Yeni Yapısal Durumu", **Türkiye'de Çimento Sanayii Sanayi ve Sorunları Semineri: Tebliğler ve Panel (24 – 25 Ekim 1985)**, İstanbul, 1985, s. 151.
400 Yıldız Sey, **Türkiye Çimento Tarihi**, İstanbul, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 2003, s. 37.
401 Sey, a.g.e., s. 83.

1980'lerin ikinci yarısı ile birlikte ekonomide yaşanan liberalleşme ve özelleştirmeye hız verilmesi çimento sektöründeki devlete ait fabrikalarında da özelleştirilmesi sürecini başlatmış oldu. 1989 yılında başlayan özelleştirme sürecinde, ilk kez yabancı sermayeli şirketler de çimento sektörüne girmiş oldu. 1997 yılında gerçekleştirilen son özelleştirme ile birlikte, çimento sektöründeki özelleştirme süreci tamamlanmış ve devletin sahip olduğu son çimento fabrikası da özel sektöre satılmıştır.

Cumhuriyetin kuruluşuna kadar yıllık toplam üretim 35.000 tonu geçmezken bugün Türk çimento endüstrisi 45 entegre fabrika ve 16 öğütme tesisi ile yılda 95 milyon tonu bulan bir üretim kapasitesine sahip olmuştur.

4.1.4.1.2. Sektörün İstihdam Yapısı ve Üretim İstatistikleri

Türkiye'deki çimento fabrikalarında 2008 yılı itibariyle kadrolu olarak toplam 10.285 kişi çalışmaktadır. Ayrıca, sektörde 4.593 alt işveren işçisi çalışmaktadır. Bu da sektörün 15.000 kişiyi istihdam ettiğini göstermektedir. Tablo 14'de de görüldüğü gibi istihdam ağırlıklı olarak Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşmıştır.

Tablo 14. 2008 Yılı Çimento Fabrikaları İstihdam Durumu

Bölgeler	Yönetici		Mühendis	Teknisyen	Tekniker	Memur	İşçi		Toplam
	Teknik	İdari					Düz	Kalifiye	
Marmara	132	112	53	117	0	285	903	833	2.435
Ege	48	77	54	32	6	217	106	774	1.314
Akdeniz	40	38	97	196	15	225	247	746	1.604
Karadeniz	32	52	57	60	4	162	449	379	1.195
İç Anadolu	62	56	90	71	16	156	209	877	1.537
Doğu Anadolu	26	28	30	16	12	94	60	557	823
G.Doğu Anadolu	54	44	69	50	2	258	461	439	1.377
TOPLAM	**394**	**407**	**450**	**542**	**55**	**1.397**	**2.435**	**4.605**	**10.285**

Kaynak: Türkiye Çimento İstatistikleri (1999 – 2008), www.tcma.org.tr (Erişim 25.06.2009).

Tablo 15'de yer alan 2008 yılı kapasite oranlarına bakıldığında, çimento sektörünün 94,3 milyon tonluk çimento öğütme kapasitesi ve 56,7 milyon ton klinker üretim kapasitesi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, 2008 yılında çimento üretimi 51,4 milyon ton ve klinker üretimi ise 44,7 milyon ton olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 15. 2008 Yılı Kapasite Miktarları

Bölgeler	Klinker Kapasitesi (Ton)	Çimento Kapasitesi (Ton)
Marmara	14.845.100	24.779.540
Ege	5.943.144	8.778.660
Akdeniz	13.214.000	21.851.200
Karadeniz	5.770.000	9.636.360
İç Anadolu	8.567.003	16.153.193
Doğu Anadolu	3.267.243	4.831.042
G.Doğu Anadolu	5.175.900	8.276.503
TOPLAM	**56.782.390**	**94.306.498**

Kaynak: Türkiye Çimento İstatistikleri (1999 – 2008), www.tcma.org.tr (Erişim 25.06.2009).

Türk Çimento sektörü Dünya ve Avrupa'nın da önemli üreticilerindendir. Tablo 16'da görüldüğü gibi 2008 yılı verileri itibariyle, Türkiye, Avrupa'nın en büyük çimento üreticisi olmakla birlikte, dünyanın da 7. büyük üreticisi konumundadır.

Tablo 16. 2008 Yılı Dünya Çimento Üretimi

SIRALAMA	ÜLKELER	ÜRETİM * (MİLYON TON)		
		2006	**2007**	**2008**
1	ÇİN	1253.5	177.8	1388.4 **
2	HİNDİSTAN	162.0	172.9	185.9
3	ABD	98.2	95.5	87.8 ***
4	JAPONYA	73.2	71.4	67.6
5	KORE	51.4	54.4	55.1
6	RUSYA	55.2	60.1	53.6
7	**TÜRKİYE**	**49.0**	**50.8**	**53.4**
8	BREZİLYA	42.4	47.2	52.2
9	İRAN	35.3	40.0*	44.4 **
10	İSPANYA	54.0	54.7	43.0

Kaynak: Cembureau Activity Report 2008, Brussels, s. 4, http://www.cembureau.be/Documents/Publications/Activity%20Report%202008.pdf (Erişim 22.04.2009).

***Üretime, ihraç edilen klinker dahil edilmiştir**
**** İhraç edilen klinker hariç bırakılmıştır**
***** Tahmini değer**

Ayrıca Türk çimento sektörü ihracat rakamlarına bakıldığında yine dünya sıralamasında üst sıralarda yer almaktadır. 2008 yılı ihracat rakamlarına göre Türkiye'nin yine Avrupa'nın en büyük çimento ihracatçısı ve dünyanın 4. büyük çimento ihracatçısı olduğu Tablo 17'de görülmektedir. Türkiye ihraç ettiği 10,6 milyon ton çimentonun 3,1 milyon tonunu Rusya'ya, 2,2 milyon tonunu Irak'a ve 1,5 milyon tonunu Suriye'ye ihraç etmiştir. Bununla birlikte, İtalya, Azerbaycan, Gürcistan, Fransa, İsrail ve diğer birçok ülkeye de çimento ihracatı yapılmaktadır.

Tablo 17. 2008 Yılı Dünya Çimento İhracatı

SIRALAMA	ÜLKE	İHRACAT (MİLYON TON)
1	Çin	26
2	Japonya	11,6
3	Tayland	11,3
4	**Türkiye**	**10,6**
5	Almanya	8,3
6	Pakistan	7,7
7	Tayvan	7,7
8	Güney Kore	6,5
9	Mısır	5,9
10	Hindistan	5,6

Kaynak: Global Cement Report (www.cemnet.com)

4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

İnsan kaynakları yönetimin bir bütün ve entegre uygulamalar ile birbirine bağlı olması ve eğitim planlamasında performans değerlendirme dışında da bazı uygulamaların kullanılabilecek olması çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amaçları doğrultusunda çalışma, eğitim planlamasına girdi sağlayan yöntemlerden sadece performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı boyutu ile sınırlandırılmıştır.

4.1.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada anket yöntemi ile toplanan verilerin, gerek fabrikadaki uygulamalara gerekse insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine ilişkin doğru ve güvenilir bilgiler sunduğu varsayılmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmaya ilişkin genel bilgilerin ardından araştırmadan kullanılan yöntem, verilerin işlenmesi ve araştırmanın güvenilirliğine ilişkin olarak kullanılan yöntemlerinde açıklanması gerekmektedir.

4.2.1. Araştırmanın Güvenilirliği

Anket formunun son bölümünde yer alan ve insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerini analiz edebilmek amacı ile hazırlanan likert ölçeğinin kullanıldığı önermelere ilişkin yapılan güvenilirlik analizinde Crombach Alpha değeri 0.938 olarak bulunmuştur. Tespit edilen bu değer 0,80 ile 1,00 arasında olduğundan ölçeğin güvenilirliğinin mükemmel seviyede olduğu söylenebilir.

4.2.2. Veri Toplama Tekniği

Yapılan alan araştırmasında anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Anket formu hazırlanırken, çalışmanın ilk üç bölümünde ilgili literatür taraması sonucu ortaya konan teorik bilgi temel alınmıştır. Bununla birlikte, konu ile ilgili daha önceki araştırma ve tezler de incelenmiştir.

Anketler, fabrikaların insan kaynakları yöneticilerine e-posta yolu ile ulaştırılmıştır. Anketlerin geri dönüşünde tüm anketler kontrol edilmiş ve çelişkili olan cevaplar ankete katılanlara tekrar sorularak verilerin güvenilirliğinin artması sağlanmaya çalışılmıştır.

5 bölümden ve toplam 66 sorudan oluşan ankete, çalışmanın ekler kısmında yer verilmiştir.

Anketin birinci bölümünde, fabrikaya ve anketi dolduran kişiye ilişkin demografik özellikleri tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. 1. ve 9. sorular arasındaki bu bölüm toplam 9 sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, fabrikadaki performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu sorular ağırlıklı olarak birden fazla seçeneğin işaretlenebildiği sorulardır. 10. ve 22. sorular arasındaki bu bölüm toplam 13 sorudan oluşmaktadır.

Anketin üçüncü bölümü, fabrikadaki hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin uygulamaların araştırılmasına yönelik, ağırlıklı olarak birden fazla seçeneğin işaretlenebildiği sorulardan oluşmaktadır. 23. ve 33. sorular arasındaki bu bölüm toplam 11 sorudan oluşmaktadır.

Anketin dördüncü bölümü, fabrikadaki performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki kullanımına ilişkin ve ağırlıklı olarak birden fazla seçeneğin işaretlenebildiği sorulardan oluşmaktadır. 34. ve 39. sorular arasındaki bu bölüm toplam 6 sorudan oluşmaktadır.

Anketin beşinci bölümü ise, diğer bölümlerden farklı bir şekilde hazırlanmıştır. Bu bölümde performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin, anketi dolduran insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri araştırılmıştır. 40. ve 66. sorular arasındaki bu bölüm toplam 27 so-

rudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki görüşler "katılıyorum" için 2, "kısmen katılıyorum" için 1 ve "katılmıyorum" için 0 şeklinde kodlanmış likert tipi önermelerden oluşmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin görüşlerini incelemek amacı ile anketin beşinci bölümünde yer alan önermeler de kendi içerisinde gruplandırılmıştır. Buna göre, anketin 40. sorusu, genel olarak performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerindeki kullanımı; 41–42–43–44–45. sorular eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmenin kullanımı; 46 ve 47. sorular eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde özdeğerlendirme yönteminin kullanımı; 48. soru çalışanların dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğinin belirlenmesinde özdeğerlendirme yönteminin kullanımı; 49–50–52–53. sorular eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde çok kaynaklı (360 derece) geribildirim yönteminin kullanımı; 51. soru çalışanların dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğinin belirlenmesinde 360 derece geribildirim yönteminin kullanımı; 54 ve 59. sorular performans değerlendirme görüşmesinin içeriğine; 55 ve 58. sorular performans değerlendirme sonuçlarının çalışan ile nasıl paylaşılacağına; 56 ve 57. sorular eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme görüşmesinin kullanımına; 56 ve 60. sorular çalışanların aldığı eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde performans değerlendirme görüşmesinin kullanımına; 61 ve 62. sorular çalışanların dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğinin belirlenmesinde performans değerlendirmenin kullanımına ve 63–64–65–66. sorular ise performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanımının sağlayacağı yararlara ilişkin araştırmacı tarafından hazırlanan önermelerden oluşmaktadır.

4.2.3. Verilerin Çözümlenmesi

Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Ankette yer alan tüm sorulara ilişkin frekans dağılımları yüzde tekniği (%) kullanılarak analiz edilmiş ve bunlarla ilgili yorumlar yapılmıştır. Ayrıca, ilk 39 soruya ilişkin olarak her bir sorunun frekans ve yüzde dağılımları ile birlikte grafik üzerinde verilerin yüzdelik dağılımı da gösterilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin araştırıldığı anketin 5. bölümünde ise yüzde dağılımlarının yanı sıra çapraz tablolar da kullanılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR

Araştırma sonuçları iki ana bölümde değerlendirilmiştir.

Birinci bölüm, fabrikaya ve anketi dolduran kişiye ilişkin demografik özellikler, fabrikadaki performans değerlendirmeye ilişkin uygulamalar, fabrikadaki hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin uygulamalar ve performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki kullanımına ilişkin uygulamalara iliş-

kindir. Ankette yer alan ilk 39 soruyu içeren bu bölümde fabrikalardaki uygulamalara ilişkin veriler toplanmıştır.

İkinci bölümde ise, anketi dolduran insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri araştırılmıştır. Bu bölüm kendi içerisinde üç alt başlıkta incelenmiştir.

Bunlardan ilki, performans değerlendirme sonuçlarını hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesidir. Bu bölümde yer alan 22 insan kaynakları yöneticisi bulunmakla birlikte, bir yöneticinin görüşler kısmını doldurmaması nedeni ile 21 yöneticinin görüşleri, anketin 5. bölümündeki önermelerin kendi içinde yapılan gruplamaya göre değerlendirilmiştir.

İkinci olarak ise, performans değerlendirme sonuçlarını hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanan fabrikalardaki 23 yöneticinin görüşleri incelenmiştir. Bu görüşler, yöneticilerin fabrikalarındaki uygulamalara ilişkin sorulara verdikleri cevapların, anketin son bölümündeki önermelerin kendi içinde yapılan gruplamaya göre karşılaştırılmasıyla incelenmiş ve fabrikalarındaki uygulamalar ile kendi görüşlerinin ne derece paralel olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

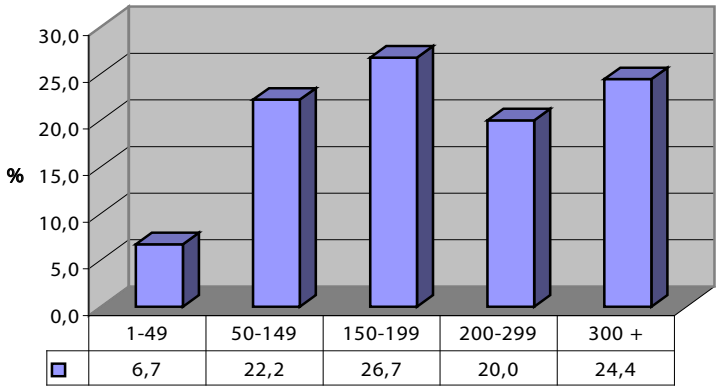
Son olarak ise, yine performans değerlendirme sonuçlarını hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanan 23 insan kaynakları yöneticisinin görüşleri 4. bölümdeki uygulamalar ile karşılaştırılmıştır. Ancak bu bölümde, yöneticilerin 4. bölümde kullanmadıkları uygulamalar ve yöntemlere ilişkin görüşleri incelenerek, fabrikalarında ilgili uygulama ya da yöntemin olmamasına rağmen olması ya da olmaması yönündeki görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Buradaki karşılaştırmada yine anketin son bölümündeki önermelerin kendi içinde yapılan gruplamaya göre yapılmıştır.

4.3.1. Araştırma Kapsamındaki Fabrikalara İlişkin Bulgular

4.3.1.1. Toplam Kadrolu Çalışan Sayısına Göre Dağılım

Tablo 18. Toplam Kadrolu Çalışan Sayısına Göre Dağılım

Seçenekler	F	%
1–49	3	6,7
50–149	10	22,2
150–199	12	26,7
200–299	9	20,0
300 +	11	24,4
Toplam	45	100,0



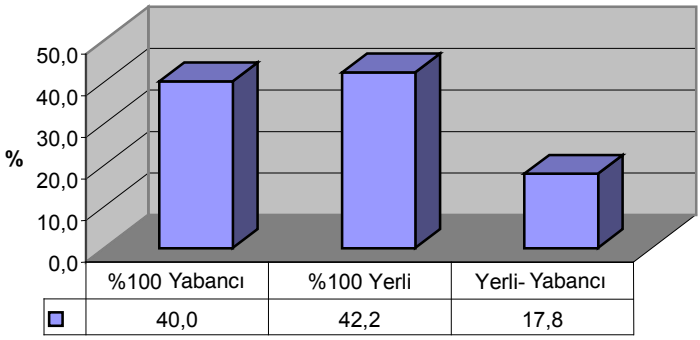
Grafik 1. Toplam Kadrolu Çalışan Sayısına Göre Dağılım

Ankette yer alan fabrikalardaki çalışan sayılarına bakıldığında; % 26,7'sinin 150-199 çalışan, % 24,4'ünün 300 kişiden fazla, % 22,2'sinin 50-149 çalışan, % 20,0'sinin 200-299 çalışan ve % 6,7'sinin 1-49 arasında çalışan istihdam ettiği görülmektedir. Ortalama kadrolu çalışan sayısı ise 211,8'dir.

4.3.1.2. Fabrikaların Ortaklık Durumuna Göre Dağılım

Tablo 19. Fabrikaların Ortaklık Durumuna Göre Dağılım

Seçenekler	F	%
%100 Yabancı	18	40,0
%100 Yerli	19	42,2
Yerli- Yabancı	8	17,8
Toplam	45	100,0



Grafik 2. Fabrikaların Ortaklık Durumuna Göre Dağılım

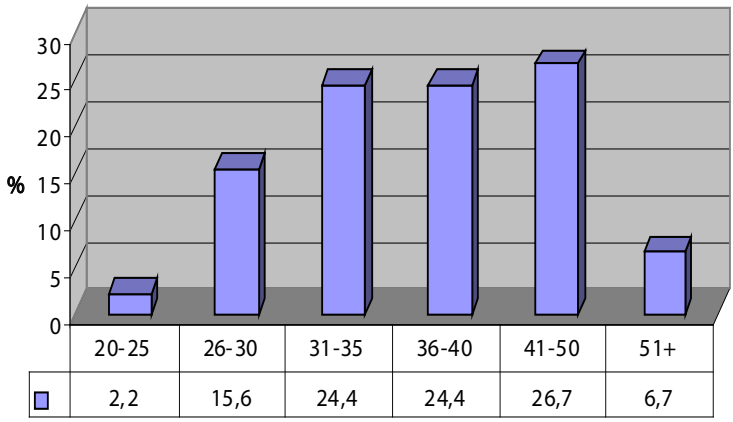
Grafik 2'de de görüldüğü gibi, sektördeki fabrikaların % 42,2'si tamamen yerli sermayeye, % 40,0'ı tamamen yabancı sermayeye aittir. % 17,8'i ise yerli-yabancı sermaye ortaklığıdır. Çimento sektöründeki fabrikaların sermaye dağılımına bakıldığında, sektörün yerli ve yabancı ortaklı fabrikalar açısından dengeli bir oranda olduğu görülmektedir.

4.3.2. Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

4.3.2.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı

Tablo 20. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı

Seçenekler	F	%
20–25	1	2,2
26–30	7	15,6
31–35	11	24,4
36–40	11	24,4
41–50	12	26,7
51+	3	6,7
Toplam	45	100,0



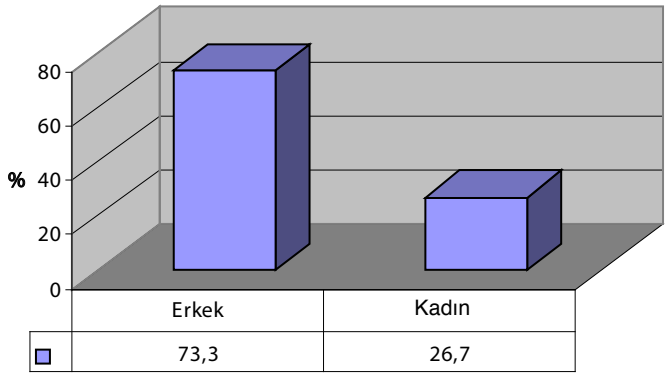
Grafik 3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı

Tablo 20'de de görüldüğü gibi, anketi dolduran 45 kişiden; % 48,8'i 31-40 yaş grubunda, % 26,7'si 41-50 yaş grubunda, % 15,6'sı 26-30 yaş grubunda, % 6,7'si 51 yaşın üstünde, % 2,2'si ise 20-25 yaş grubundadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin yaş ortalaması ise 37,8'dir.

4.3.2.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 21. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Seçenekler	F	%
Erkek	33	73,3
Kadın	12	26,7
Toplam	45	100,0



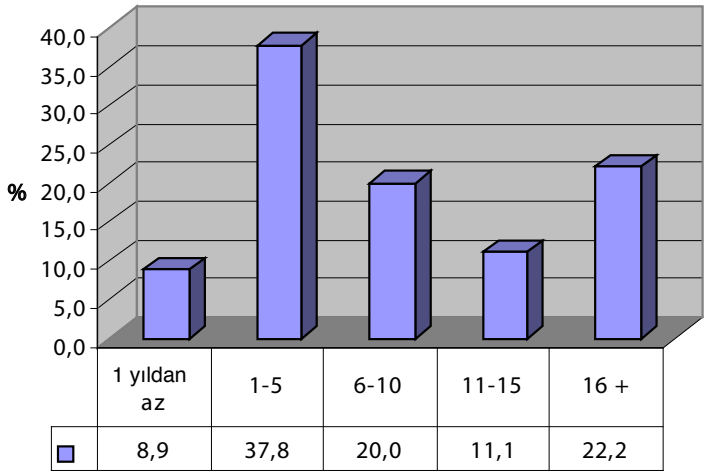
Grafik 4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Anketi dolduran kişilerin % 73,3'ü erkek, % 26,7'si ise kadındır. Yüzde oranlardaki farklılığın nedeni araştırma yapılan sektörün özelliğinden kaynaklanmaktadır. Çimento sektörü ağır ve tehlikeli işler kapsamında yer aldığı için çalışanların çok büyük bir kısmı erkektir. Ancak, kadınlar genel merkez, kalite yönetimi, insan kaynakları ve satış vb. departmanlarda çalışmaktadırlar.

4.3.2.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Mevcut Görevlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo 22. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Mevcut Görevlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Seçenekler	F	%
1 yıldan az	4	8,9
1–5	17	37,8
6–10	9	20,0
11–15	5	11,1
16 +	10	22,2
Toplam	45	100,0



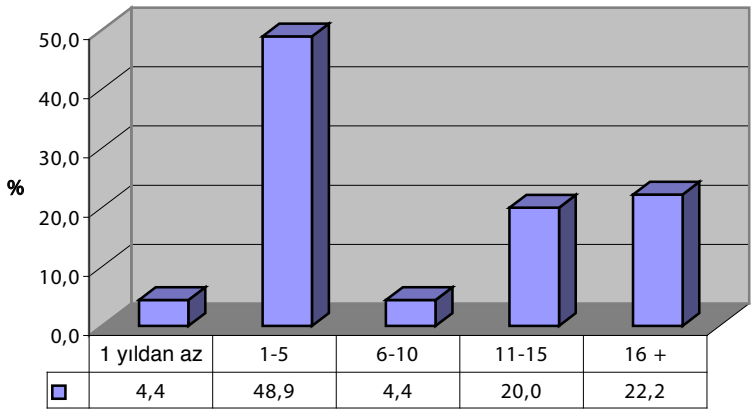
Grafik 5. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Mevcut Görevlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Anketi dolduran kişilerin % 37,8'inin 1-5 yıl arasında, % 22,2'sinin 16 yıldan fazla, % 20,0'sinin 6-10 arasında ve %11,1'nin 11-15 yıl arasında iken % 8,9'unun mevcut görevlerindeki çalışma süresi bir yıldan azdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin mevcut görevlerindeki ortalama çalışma süresi 8,2 yıldır.

4.3.2.4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Fabrikadaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Tablo 23. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Fabrikalarındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Seçenekler	F	%
1 yıldan az	2	4,4
1–5	22	48,9
6–10	2	4,4
11–15	9	20,0
16 +	10	22,2
Toplam	45	100,0



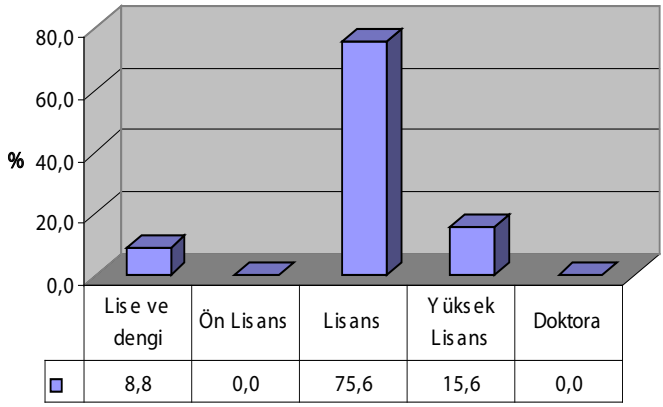
Grafik 6. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Fabrikalarındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Anketi dolduran insan kaynakları yöneticilerinin fabrikadaki çalışma süreleri incelendiğinde; % 48,9'nun, yani yaklaşık yarısının fabrikadaki çalışma süresinin 1-5 yıl arasında olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin % 22,2'sinin çalışma süresi 16 yıldan fazla, % 20,0'sinin 11-15 yıl arasında ve % 4,4'ünün çalışma süresi bir yıldan az ve yine % 4,4'ünün çalışma süresi 6-10 yıl arasındadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin fabrikalardaki ortalama çalışma süresi 8,4 yıldır.

4.3.2.5. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Tablo 24. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Seçenekler	F	%
Lise ve dengi	4	8,8
Ön Lisans	0	0,0
Lisans	34	75,6
Yüksek Lisans	7	15,6
Doktora	0	0,0
Toplam	45	100,0



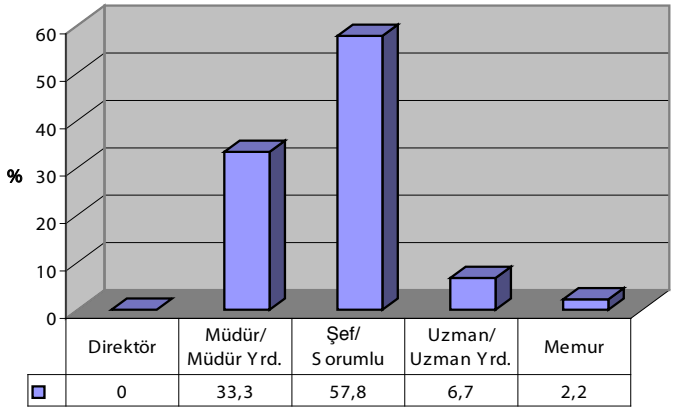
Grafik 7. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Anketi dolduran 45 kişinin çok büyük çoğunluğunu oluşturan % 75,6'sı lisans eğitimi almıştır. % 15,6'sı yüksek lisans yapmış, % 8,9'u lise ve dengi okuldan mezun olmuştur. Ankete katılan insan kaynakları yöneticileri arasında ön lisans ve doktora mezunu bulunmamaktadır. Sektördeki insan kaynakları yöneticilerinin eğitim durumu incelendiğinde, % 91,2'sinin üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

4.3.2.6. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı

Tablo 25. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı

Seçenekler	F	%
Direktör	0	0,0
Müdür/ Müdür Yrd.	15	33,3
Şef/ Sorumlu	26	57,8
Uzman/ Uzman Yrd.	3	6,7
Memur	1	2,2
Toplam	45	100,0



Grafik 8. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı

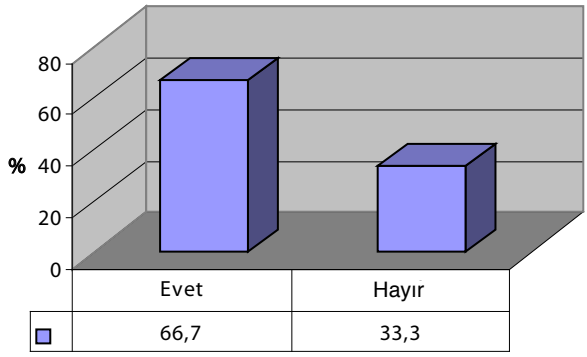
Anketi dolduran insan kaynakları yöneticilerinin görev unvanları incelendiğinde; % 57,8'inin şef/sorumlu, %33.3'ünün müdür/müdür yardımcısı pozisyonunda olduğu; % 6,7'sinin uzman/uzman yardımcısı ve % 2,2'sinin memur konumunda olduğu görülmektedir. Bu durum ise, ankete katılanların % 91,1'inin yönetici pozisyonunda olan ve karar almaya yetkili kişilerden oluştuğunu göstermektedir.

4.3.3. Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Bulgular

4.3.3.1. Performans Değerlendirmenin Uygulanması

Tablo 26. Performans Değerlendirmenin Uygulanması

Seçenekler	F	%
Evet	30	66,7
Hayır	15	33,3
Toplam	45	100,0



Grafik 9. Performans Değerlendirmenin Uygulanması

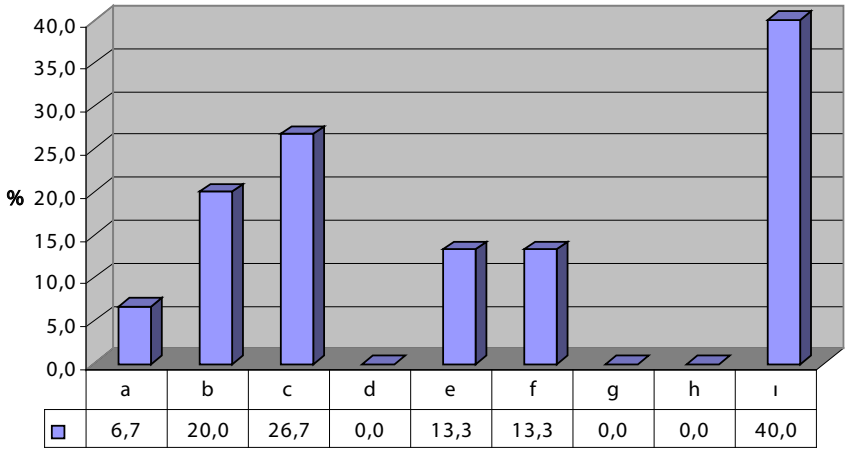
Anket sonuçlarından elde edilen verilere göre 45 fabrikadan % 67,7'sinde performans değerlendirmenin uygulanmakta olduğu, % 33,3'ünde ise çeşitli nedenlerle uygulanmadığı görülmektedir. Bu nedenle, performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili soruların değerlendirilmesi 30 fabrika üzerinden yapılmıştır.

4.3.3.2. Performans Değerlendirmenin Uygulanmamasının Nedenleri

Tablo 27. Performans Değerlendirmenin Uygulanmamasının Nedenleri

Seçenekler	F	%
(a) Sistemin yüksek maliyeti	1	6,7
(b) Fabrikanın yeni kurulması	3	20,0
(c) Kurum kültürünün uygun olmaması	4	26,7
(d) Değerlendirme sonucunda hiçbir şeyin değişmeyeceğinin düşünülmesi	0	0,0
(e) Üst yönetimin gereksiz görmesi	2	13,3
(f) Yönetimin genel değerlendirmesinin yeterli görülmesi	2	13,3
(g) Zaman alıcı olması	0	0,0
(h) Sistemi kuracak personelin yeterli uzmanlıkta olmaması	0	0,0
(ı) Diğer	6	40,0

Tablo 27'de de görüldüğü gibi fabrikalarda performans değerlendirmenin uygulanmamasının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenler içerisinde % 26,7 oranla "kurum kültürünün uygun olmaması"' en dikkate değer sonuçtur. Müteakiben % 20,0 ile "fabrikanın yeni kurulması" gelmektedir. "Üst yönetimin gereksiz görmesi" ve "yönetimin genel değerlendirmesinin yeterli görülmesi" % 13,3 oranındadır. Diğer nedenler % 40,0 ve sistemin maliyetinin yüksek olması % 6,7'dir. Diğer nedenler incelendiğinde ise, 4 fabrikanın (% 66,6) performans değerlendirme sisteminin kurulmakta olduğunu ve en yakın zamanda uygulanmaya başlanacağını; 1 fabrikanın (% 16,7) performans değerlendirme sistemini kurmaya başlayacaklarını ve yine 1 fabrikanın (% 16,7) grup kararı alınması halinde sistemin uygulanmaya başlanabileceğini ifade ettiği görülmüştür. Bu sorudaki fabrika sayısının performans değerlendirme sistemi olmayan 15 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, performans değerlendirme sistemi olmayan 15 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.



Grafik 10. Performans Değerlendirmenin Uygulanmamasının Nedenleri

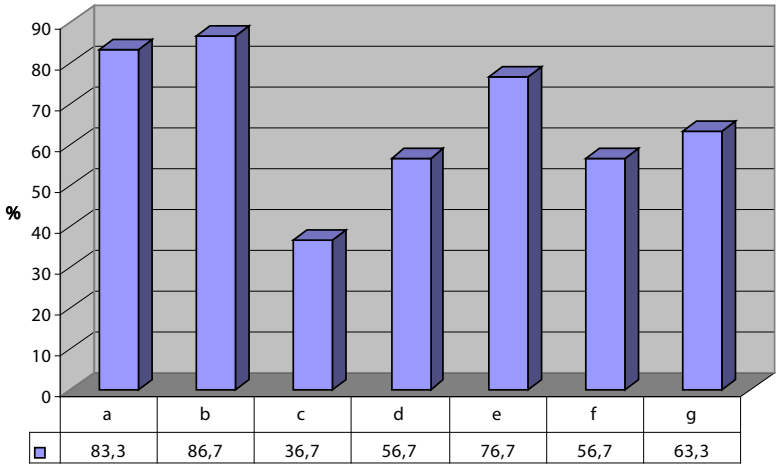
Bu veriler ışığında, fabrikalarda performans değerlendirmenin uygulanmamasının temel nedeninin; kurum kültürünün bu uygulamayı hayata geçirmeye uygun olmamasından kaynaklandığı görülmektedir. "Üst yönetimin gereksiz görmesi" ve "yönetimin genel değerlendirmesinin yeterli görülmesi" seçeneklerini de birlikte ele aldığımızda, kurum kültürünün oluşmasında ve yayılmasında en temel öğe olan "yöneticilerin" konuya mesafeli olmalarının da bu paralelde değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

4.3.3.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

Tablo 28. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

Seçenekler	F	%
(a) Ücretlendirme	25	83,3
(b) Kariyer planlama	26	86,7
(c) İnsan kaynakları planlaması	11	36,7
(d) İş tasarımı	17	56,7
(e) Eğitim faaliyetleri	23	76,7
(f) Motivasyon	17	56,7
(g) İşten çıkartma	19	63,3

Performans değerlendirmenin kullanıldığı alanlar incelendiğinde; değerlendirme sonuçları % 86,7 oranında kariyer planlaması, % 83,3 oranında ücretlendirme, % 63,3 işten çıkartma, % 56,7 iş tasarımı yine aynı oranda motivasyon ve % 36,7 oranında insan kaynakları planlaması amacıyla kullanıldığı görülmektedir.



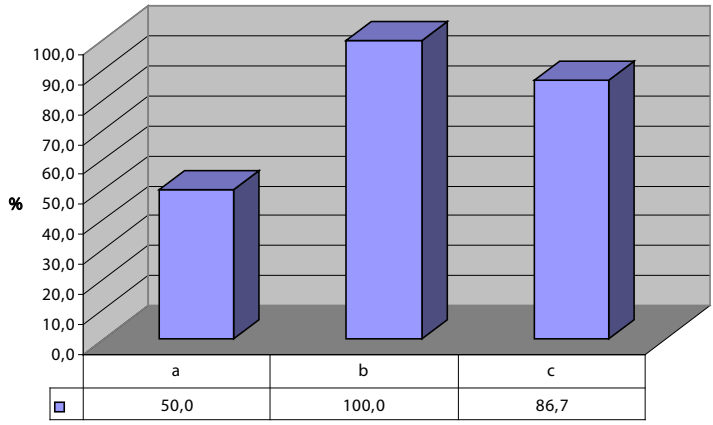
Grafik 11. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

Çalışma konumuz olan performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılma oranı ise % 76,7 ile kariyer planlama ve ücretlendirmeden sonra üçüncü sırada gelmektedir. Bu duruma göre performans değerlendirme sonuçlarının geniş bir yelpazede kullanılabildiği, gerek kurumun iş ve eğitim planlaması, gerekse insan kaynakları planlaması bakımından somut veriler ortaya koyarak yönetici ve planlamacılar için uygun bir karar destek sağladığını söyleyebiliriz. Bu sorudaki fabrika sayısının performans değerlendirme sistemi olan 30 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, performans değerlendirme sistemi olan 30 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

4.3.3.4. Performans Değerlendirme Kriterleri

Tablo 29. Performans Değerlendirme Kriteri

Seçenekler	F	%
(a) Kişisel özellikler	15	50,0
(b) Davranışsal özellikler	30	100,0
(c) Hedef ve sonuçlar	26	86,7



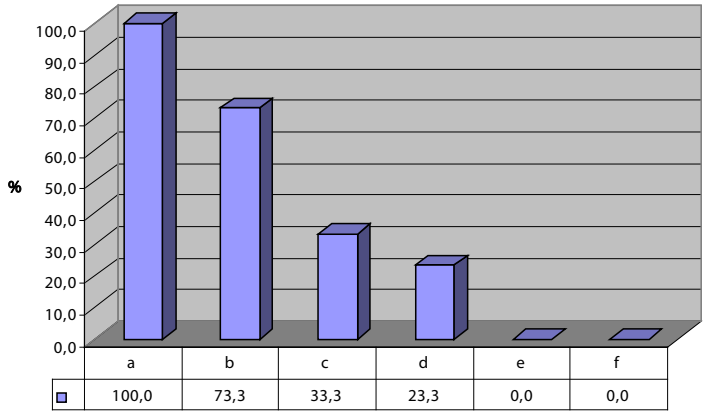
Grafik 12. Performans Değerlendirme Kriteri

Çalışanların performanslarının değerlendirildiği kriterlere bakıldığında; davranışsal özelliklerin tüm fabrikalarda kullanıldığı, hedef ve sonuçların % 86,7 oranında ve kişisel özelliklerin % 50,0 oranında değerlendirmeye esas teşkil ettiği görülmektedir. Hedef ve sonuçlar ile davranışsal özelliklerin yakın oranlarda olması, çalışanların performanslarının sadece hedefe ulaşabilme derecesine göre değil, belirlenen hedeflere "nasıl" ulaşıldığının da değerlendirmede dikkate alındığını göstermektedir. Bununla birlikte, sübjektif olan ve iş ile ilişkisinin direkt olarak ortaya konulmasının zor olduğu kişisel özellikler ise performans değerlendirmede en az kullanılan kriterdir. Bu sorudaki fabrika sayısının performans değerlendirme sistemi olan 30 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, performans değerlendirme sistemi olan 30 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

4.3.3.5. Performans Değerlendirmede Değerleyiciler

Tablo 30. Performans Değerlendirmede Değerleyiciler

Seçenekler	F	%
(a) İlk derece yöneticisi	30	100,0
(b) İkinci derece yöneticisi	22	73,3
(c) Özdeğerlendirme	10	33,3
(d) Astların değerlendirmesi	7	23,3
(e) Çalışanla aynı seviyedekiler	0	0,0
(f) Müşteriler	0	0,0



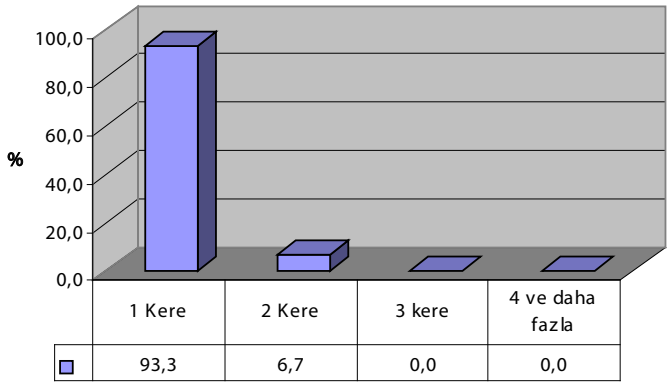
Grafik 13. Performans Değerlendirmede Değerleyiciler

Fabrikalarda çalışanların performansını; tüm fabrikalarda ilk derece yöneticiler (% 100,0), % 73,3 oranında ikinci derece yöneticiler değerlendirmektedir. Özdeğerlendirme oranı % 33,3 ve astların değerlendirmesi ise % 23,3'dür. Çalışanla aynı seviyedekilerin ve müşterilerin ise değerlendirmede yer almadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, performans değerlendirmede değerlendirici konumda olanın, ağırlıklı olarak geleneksel değerlendirici kaynaklarından olan "yöneticiler" olduğu söylenebilir. Bu sorudaki fabrika sayısının performans değerlendirme sistemi olan 30 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, performans değerlendirme sistemi olan 30 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

4.3.3.6. Performans Değerlendirme Sıklığı

Tablo 31. Fabrikalarda Performans Değerlendirme Sıklığı

Seçenekler	F	%
1 Kere	28	93,3
2 Kere	2	6,7
3 kere	0	0,0
4 ve daha fazla	0	0,0
Toplam	30	100,0



Grafik 14. Fabrikalarda Performans Değerlendirme Sıklığı

Grafikten 14'de de görüleceği üzere sektördeki fabrikalarda yaygın uygulama olarak yılda bir kez performans değerlendirme yapılmaktadır (% 93,3). Yılda iki kez performans değerlendirmesi yapılma oranı ise % 6,7'dir. Yılda iki kereden uzun bir periyotta performans değerlendirme yapılan fabrika bulunmamaktadır.

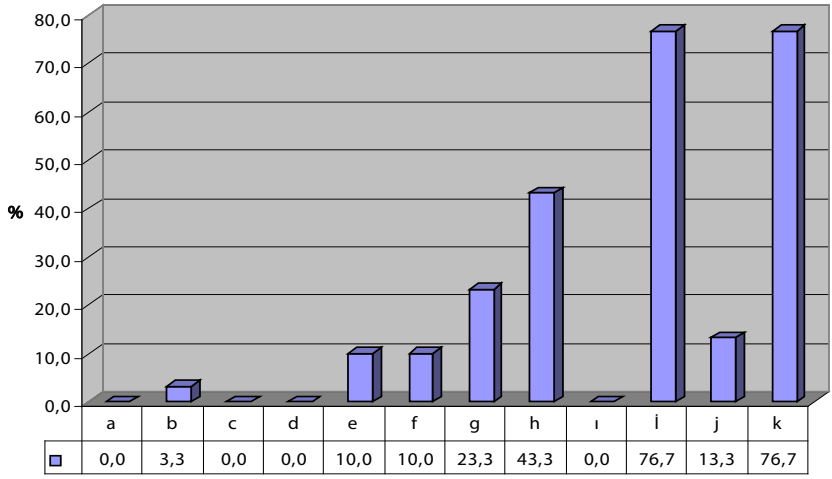
4.3.3.7. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Tablo 32. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Seçenekler	F	%
(a) Sıralama	0	0,0
(b) İkili karşılaştırma	1	3,3
(c) Zorunlu dağılım	0	0,0
(d) Serbest anlatım	0	0,0
(e) Grafik derecelendirme	3	10
(f) Kritik olay	3	10
(g) Kontrol listesi	7	23,3
(h) Davranışsal değerlendirme skalaları	13	43,3
(ı) Değerlendirme merkezleri	0	0,0
(i) Hedeflere göre yönetim	23	76,7
(j) 360 derece değerlendirme	4	13,3
(k) Yetkinlik bazlı performans değerlendirme	23	76,7

Tablo 32'de de görülebileceği gibi fabrikalarda çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde en yaygın olarak kullanılan yöntemler % 76,7 oranı ile hedeflere göre yönetim, yine aynı oranda yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve % 43,3 oranı ile davranışsal değerlendirme skalalarıdır. Bu yöntemler dışındaki diğer yöntemlerin kullanım oranları oldukça düşüktür. Literatüre ve genel ola-

rak uygulamalara bakıldığında çağdaş performans değerlendirme yaklaşımı içerisinde hedeflere göre yönetim ve yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin belirli oranlarda ağırlıklandırılarak (% 40 - % 60 gibi) birlikte kullanıldığı görülmektedir. Çalışanlara verilen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği ile birlikte bu hedeflere "nasıl" ulaşıldığı davranışsal yetkinliklerin ölçülmesiyle incelenebilmektedir. Ayrıca, eğitim faaliyetlerinin planlanmasına da bu yöntemlerden elde edilen veriler önemli bir "girdi" sağlayacaktır. Bu sorudaki fabrika sayısının performans değerlendirme sistemi olan 30 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, performans değerlendirme sistemi olan 30 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.



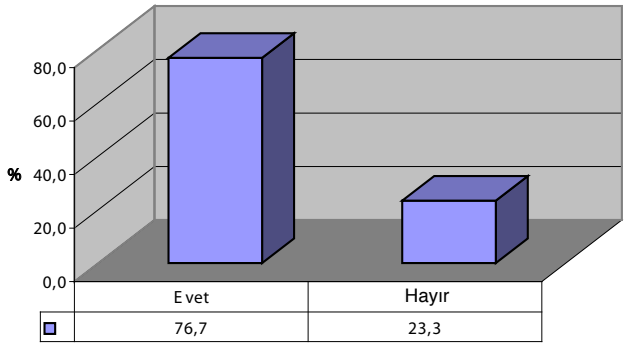
Grafik 15. Performans Değerlendirme Yöntemleri

4.3.3.8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışana Bildirimi

Tablo 33. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Bildiririmi

Seçenekler	F	%
Evet	23	76,7
Hayır	7	23,3
Toplam	30	100,0

Performans değerlendirme sonuçları fabrikaların % 76,7'sinde çalışanlara bildirilmekte, % 23,3'ünde ise bildirilmemektedir. Performans değerlendirme sonuçlarını çalışanlarına açıklamayan fabrikaların, bunun nedenlerine ilişkin olarak verdikleri yanıtlar ise, "çalışanlar arasında husumet yaratmamak", "iş yoğunluğu", "çalışanların motivasyonunu etkilememesi için", "şirket politikası gereği" ve "gerek görülmüyor"dur. 2 fabrika ise performans değerlendirme sonuçlarını çalışanlarına açıklamamalarının nedenini belirmemişlerdir.



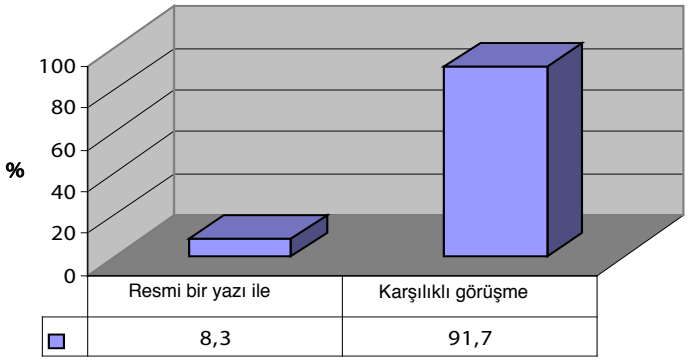
Grafik 16. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Bildirimi

4.3.3.9. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirim Şekli

Tablo 34. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Bildirim Şekli

Seçenekler	F	%
Resmi bir yazı ile	2	8,3
Karşılıklı görüşme	22	91,7
Toplam	24	100,0

Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara % 91,7 oranında karşılıklı görüşme yoluyla, % 8,3 oranında resmi yazı ile bildirilmektedir. Ankete katılan bir insan kaynakları yöneticisi performans değerlendirme sonuçlarının hem resmi yazı ile hem de görüşme ile bildirildiğini ifade ettiği için frekans değeri 24'dür.



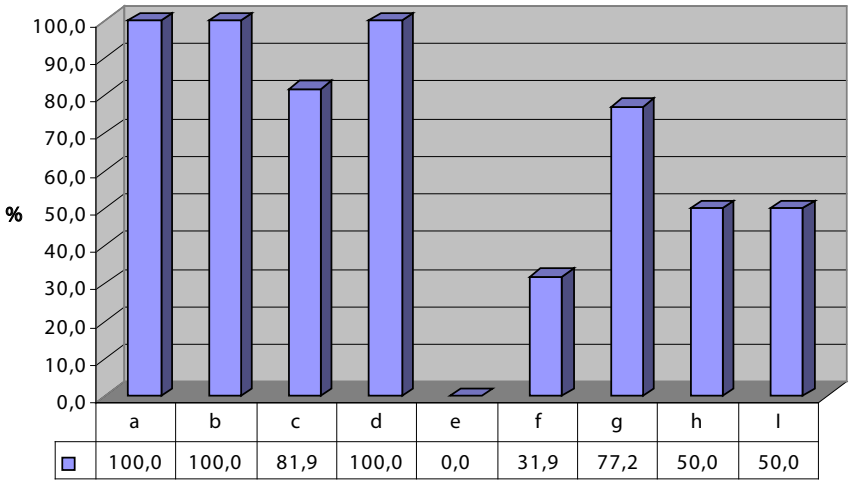
Grafik 17. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Bildirim Şekli

4.3.3.10. Performans Değerlendirme Görüşmesindeki Konular

Tablo 35. Performans Değerlendirme Görüşme Konuları

Seçenekler	F	%
(a) Çalışanın fiili performansının performans standartlarına göre değerlendirilmesi	22	100,0
(b) Çalışanın güçlü ve gelişmeye açık yönleri	22	100,0
(c) Çalışanın eğitim ihtiyaçları	18	81,9
(d) Fiili performansın performans standartlarının altında kalmasının nedenleri ve çözümleri	22	100,0
(e) Ücret, prim, ikramiye vb.	0	0,0
(f) Çalışanın kariyer planlaması (Terfi, yedekleme vb.)	7	31,9
(g) Çalışanın bireysel gelişim planı	17	77,2
(h) Çalışan için iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi uygulamaların gerçekleştirilme gereği	11	50,0
(ı) Dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin etkinliği	11	50,0

Performans değerlendirme görüşmesinde konuşulan konulara bakıldığında tüm fabrikalarda, çalışanın fiili performansının performans standartlarına göre değerlendirilmesi, fiili performansın performans standartlarının altında kalmasının nedenleri ve çözümleri ile çalışanın güçlü ve gelişmeye açık yönlerinin konuşulduğu görülmektedir. Performans değerlendirme görüşmesinde görüşülen diğer konular ise, çalışanın eğitim ihtiyaçları (% 81,9), çalışanın bireysel gelişim planı (% 77,2), dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin etkinliği (% 50,0), çalışan için iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi uygulamaların gerçekleştirilme gereği (% 50,0) ve % 31,9 oranı ile çalışanın kariyer planlamasıdır (terfi, yedekleme vb.). Ücret, prim, ikramiye vb. konular ise, performans değerlendirme görüşmesi yapılan hiçbir fabrikada değerlendirme görüşmesinde konuşulmamaktadır.



Grafik 18. Performans Değerlendirme Görüşme Konuları

Bu veriler ışığında, performans değerlendirme görüşmesinde ağırlıklı olarak çalışanın gelişimine ilişkin konuların görüşüldüğü ve yönetsel konuların çok fazla görüşülmediği yorumu yapılabilecektir. Şöyle ki, çalışanın güçlü ve gelişmeye açık yönleri, çalışanın eğitim ihtiyaçları, dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin etkinliği ve çalışanın bireysel gelişim planını çalışanın gelişimine ilişkin konular olarak ele alırsak, performans değerlendirme görüşmesinde bu konuları görüşen fabrikaların oranının % 52,3 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, ücret, prim, ikramiye vb. konular, çalışanın kariyer planlaması (terfi, yedekleme vb.) ve çalışan için iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi uygulamaların gerçekleştirilme gereği konularını yönetsel kararlar olarak ele alırsak, performans değerlendirme görüşmesinde bu konuları görüşen fabrikaların oranının % 13,9 olduğu görülmektedir. Bu da, performans değerlendirme görüşmesinde genellikle çalışanın gelişimine ilişkin konuların ele alındığının göstergesidir. Bu sorudaki fabrika sayısının performans değerlendirme görüşmesi yapan 22 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, performans değerlendirme görüşmesi yapan 22 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

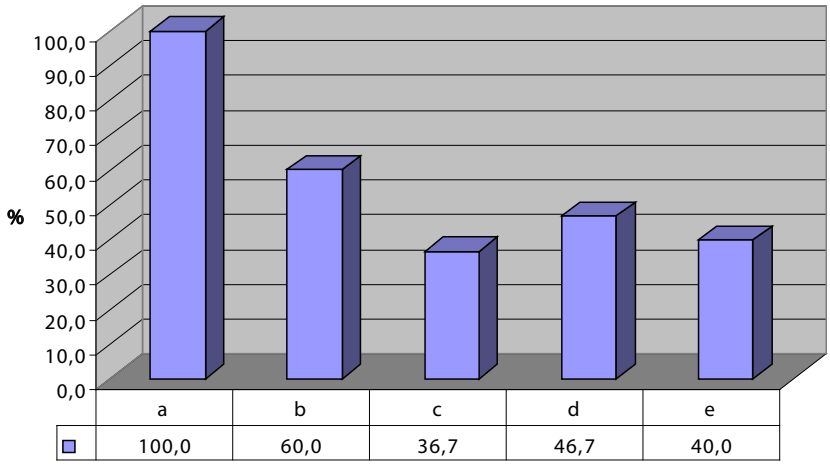
4.3.3.11. Yetersiz Performans Gösterenlere Uygulanan İşlemler

Tablo 36. Fiili Performansları Performans Standartlarının Altında Kalan Çalışanlara Yapılan Uygulamalar

Seçenekler	F	%
(a) Çalışana yetersiz olduğu alanlarda eğitimler planlanır	30	100,0
(b) Çalışan iş rotasyonuna tabi tutulur	18	60,0
(c) Çalışan ücret artışı alma hakkını kaybeder	11	36,7
(d) Yetersizliklerin eğitim eksikliğinden kaynaklı olup olmadığı analiz edilir	14	46,7
(e) Çalışan işten çıkartılır	12	40,0

Tablo 36 incelendiğinde, performans değerlendirme yapan tüm fabrikalarda, fiili performans sonuçları performans standartlarının altında kalan çalışanlara yapılan uygulamalardan ilkinin çalışana yetersiz olduğu alanlarda eğitimler planlanması olduğu görülmektedir. Bunu ise, % 60,0 ile çalışanın iş rotasyonuna tabi tutulması, % 46,7 ile yetersizliğin eğitim eksikliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığının analiz edilmesi, % 40,0 oranı çalışanın işten çıkarılması ve % 36,7 oranı ile çalışanın ücret artışı hakkını kaybetmesi izlemektedir. Bu sorudaki fabrika sayısının performans değerlendirme sistemi olan 30 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek ce-

vap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, performans değerlendirme sistemi olan 30 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.



Grafik 19. Fiili Performansları Performans Standartlarının Altında Kalan Çalışanlara Yapılan Uygulamalar

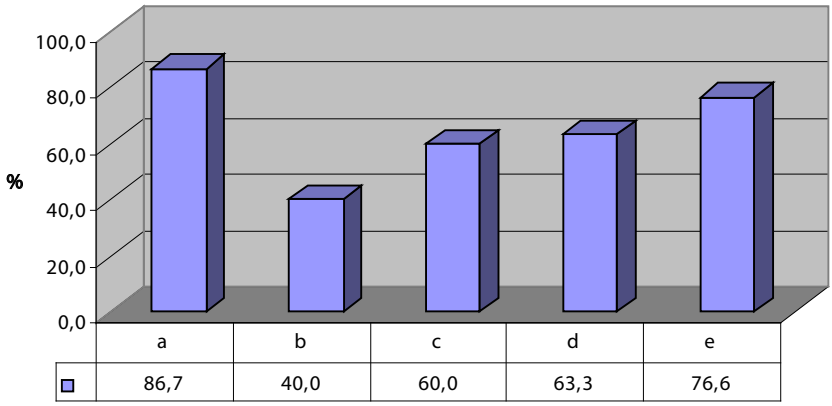
Performans sonuçlarının performans standartlarının altında kalması durumunda fabrikaların uyguladıkları ilk çözümün çalışana yetersiz olduğu alanlarda eğitimler planlamak olduğu görülmektedir. Çalışanların performans yetersizliği eğitim ihtiyacından kaynaklanabileceği gibi, eğitim dışı bazı sebepler de (ailevi sorunlar, ücret yetersizliği vb.) performans yetersizliğini doğurmuş olabilir. Performans yetersizliğinin analiz edilmesi, en çok işaretlenen üçüncü şık olmakla birlikte üzerinde daha fazla durulması gerekmektedir. Bu analiz, çalışanın görevi ile uyumsuz olduğunu ve fabrika içerisinde daha farklı bir görevde daha başarılı olabileceği sonucunu da doğurabilecektir. Bu ise, performans yetersizliği olan çalışanın iş rotasyonuna tabi tutulması gerçeğini ortaya çıkaracaktır. Ankete katılan insan kaynakları yöneticileri de iş rotasyonu seçeneğini ikinci öncelikli uygulama olarak görmektedirler. Çalışanın ücret artışı hakkını kaybetmesi ve işten çıkartılması ise, düşük performans gösteren çalışanlara uygulanacak en son çözümler olduğu görülmektedir. Bu durum ise performans değerlendirmenin cezalandırma (işten çıkartma) ya da ödüllendirme (ücret artışı) amacı ile yapılmadığını; gelişimsel amaçla gerçekleştirildiğini göstermektedir.

4.3.3.12. Mükemmel ya da Tatminkar Düzeyde Performans Gösterenlere Uygulanan İşlemler

Tablo 37. Mükemmel ya da Tatminkar Performans Gösterenlere Yapılan Uygulamalar

Seçenekler	F	%
(a) Ücret artışı yapılır	26	86,7
(b) Ödüllendirme olarak çalışana eğitimler planlanır (e-mba vb.)	12	40,0
(c) Çalışanın görevindeki yetki ve sorumlulukları artırılır	18	60,0
(d) Çalışan terfi ettirilir	19	63,3
(e) Çalışanın bir üst pozisyona yükselebilmesi için gereken eğitimler planlanır	23	76,6

Performans sonuçları, performans standartlarının üstünde olan çalışanlardan; % 86,7'sinin ücreti artırılmakta, %76,6'sına bir üst pozisyona yükselebilmesi için gerekli eğitimler planlanmakta, % 63,3'ü terfi ettirilmekte, % 60,0'nın görevindeki yetki ve sorumlulukları artırılmakta ve % 40,0'ına ödüllendirme kapsamında eğitimler planlanmaktadır.



Grafik 20. Mükemmel ya da Tatminkar Performans Gösterenlere Yapılan Uygulamalar

Sonuçlar incelendiğinde, yüksek performans gösteren çalışanlara yapılan uygulamaların başında ücret artışı yapılmasının geldiği görülmektedir. Yüksek performans gösteren çalışanlara yapılan bir diğer uygulama ise, çalışanın ödüllendirilmesi ve bir üst pozisyona yükselebilme amaçlı eğitimlerin planlaması gelmektedir. Bununla birlikte kariyer planlamaya ilişkin uygulamalar ise üçüncü sırada gelmektedir. Bu sorudaki fabrika sayısının performans değerlendirme sistemi olan 30 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, performans değerlendirme sistemi olan 30 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

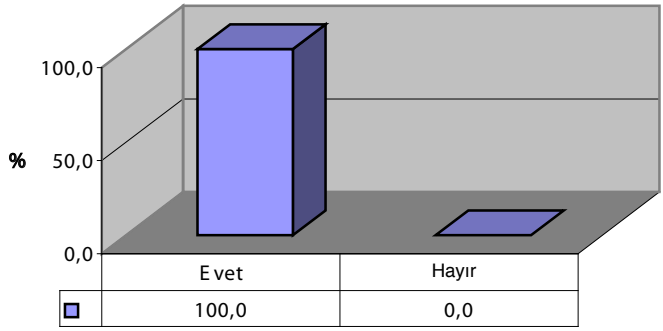
4.3.4. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

4.3.4.1. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması

Tablo 38. Fabrikalarda Çalışanlara Yönelik Eğitim Düzenlenme Durumu

Seçenekler	F	%
Evet	45	100,0
Hayır	0	0
Toplam	45	100,0

Ankete katılan 45 fabrikanın tümünde eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği görülmektedir. Kuşkusuz ki, rekabetçi üstünlüklerini korumak isteyen fabrikaların ayakta kalabilmesinin yolu çalışanlarına eğitim vererek onların gelişimlerini sağlamaktan geçer. Bu anlamda, çimento sektörünün çalışanlarına değer verdiğini ve onların gelişimlerini önemsediğini söylemek yanlış olmayacaktır.



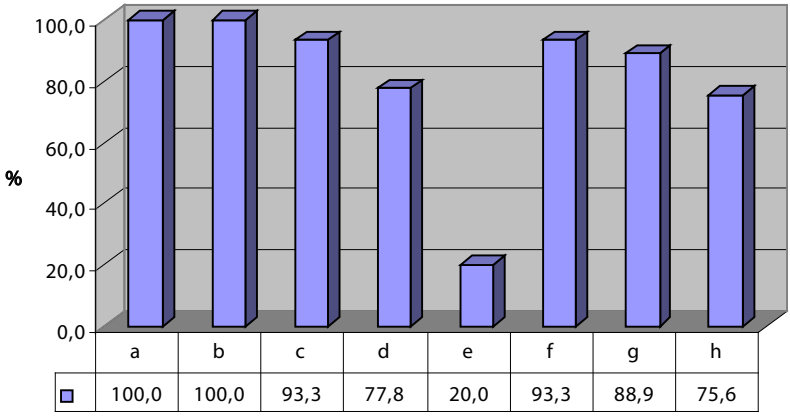
Grafik 21. Fabrikalarda Çalışanlara Yönelik Eğitim Düzenlenme Durumu

4.3.4.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Tablo 39. Fabrikalarda Düzenlenen Eğitimin Amaçları

Seçenekler	F	%
(a) Çalışanların performanslarını artırmak	45	100,0
(b) İş kazalarını azaltmak ve iş sağlığı ve güvenliği bilincini yerleştirmek	45	100,0
(c) Üretilen malın kalitesini artırmak	42	93,3
(d) Müşteri şikayetlerini azaltmak	35	77,8
(e) İşgücü devir oranını azaltmak	9	20,0
(f) Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini artırmak	42	93,3
(g) Çalışanlardan beklenilen davranışsal özelliklerin gelişimini sağlamak	40	88,9
(h) Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlamak	34	75,6

Gerçekleştirilen eğitimlerin öncelikli amacının çalışanların performansını artırmak ve yine aynı oranda iş kazalarını azaltmak, iş sağlığı ve iş güvenliği bilincini yerleştirmek olduğu anlaşılmaktadır (% 100,0). Fabrikalarda düzenlenen eğitimlerin; % 93,3'lük bölümü üretilen malın kalitesini artırmak ve yine aynı oranda çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmek, % 88,9'u çalışanlardan beklenilen davranışsal özelliklerin gelişimini sağlamak, % 77,8'i bölümü müşteri şikayetlerini azaltmak, % 75,6'sı çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak ve % 20,0'si işgücü devir oranını azaltmak amacıyla düzenlenmektedir.



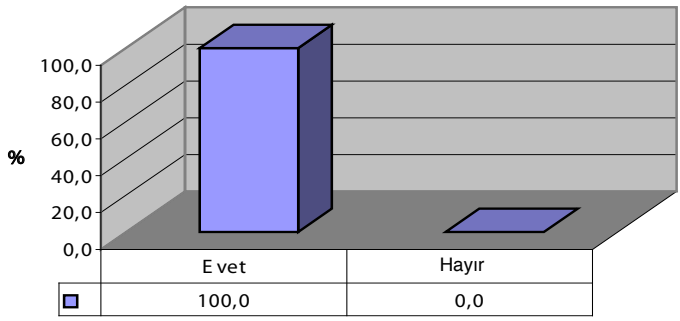
Grafik 22. Fabrikalarda Düzenlenen Eğitimin Amaçları

Yukarıdaki veriler yorumlandığında, eğitimden beklenilen en önemli sonucun çalışanların performanslarında bir artış yaratılması ve iş sağlığı ve güvenliği bilincinin yerleştirilerek iş kazalarının azaltılması olduğu görülmektedir. Ayrıca, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini artırma ve çalışanlardan beklenilen davranışsal özelliklerin gelişimini sağlama amaçlarının da çalışanların performanslarının artması seçeneğine giden bir "araç" olduğu ve yine yüksek bir oran aldığı görülmektedir. Bununla birlikte, üretilen malın kalitesinin artırılması da diğer bir önemli husus olmakla birlikte kalite yönetim sistemi çerçevesinde fabrikaların bu konu ile ilgili de eğitimler düzenledikleri görülmektedir. İşgücü devir oranının azaltılmasında, çalışanların motivasyonu ve örgüte aidiyet duyguları en başta gelen konulardandır. Düzenlenen eğitimler ise çalışanların, kendilerine değer verildiği duygusunun oluşmasında ve bu bağlamda örgütle bütünleşmelerinde etkili olan faktörlerden olmakla birlikte, eğitimlerin temel amaçları arasında değil, dolaylı amaçları arasında olması nedeni ile ankete katılan insan kaynakları yöneticilerinin bu şıkkı seçme oranı düşük olduğu düşünülmektedir. Bu sorudaki fabrika sayısının eğitim faaliyetleri düzenleyen 45 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, eğitim faaliyetleri düzenleyen 45 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

4.3.4.3. Eğitim Politikası

Tablo 40. Eğitim Politikası

Seçenekler	F	%
Evet	45	100,0
Hayır	0	0,0
Toplam	0	100,0



Grafik 23. Eğitim Politikası

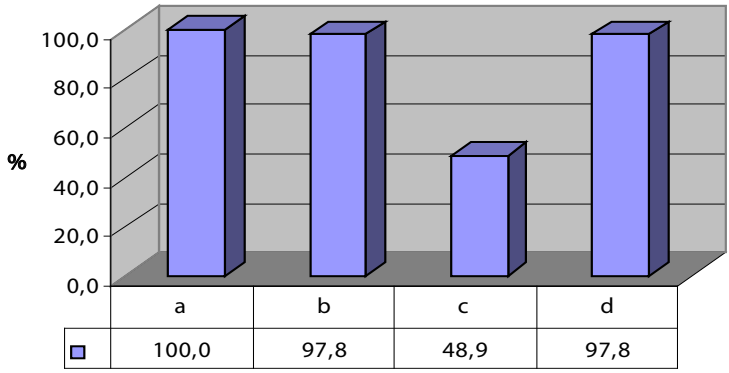
Ankete katılan 45 fabrikanın tümünün üst yönetimce onaylanmış bir eğitim politikası olduğu tespit edilmiştir. Bu da eğitimlerin, üst yönetimin desteği ile önceden belirlenmiş belirli kurallar dahilinde kurumsal bir şekilde gerçekleştirildiğini göstermektedir.

4.3.4.4. Eğitimin Gerçekleştirildiği Yer ve Zaman

Eğitimlerin gerçekleştirildiği yer ve eğitimciler incelendiğinde; eğitimlerin öncelikli olarak işbaşında ve fabrikadaki çalışanlar tarafından (% 100,0) gerçekleştirildiği görülmektedir. Bununla birlikte, % 97,8'inin işbaşında ve işletme dışından uzmanlar/danışmanlar tarafından yine aynı oranda iş dışında ve işletme dışından uzmanlar/danışmanlar ve % 48,9'unun iş dışında ve fabrikadaki çalışanlar tarafından verildiği görülmektedir.

Tablo 41. Eğitimlerin Gerçekleştirildiği Yer Ve Eğitimciler

Seçenekler	F	%
(a) İşbaşında ve kendi çalışanlarımız tarafından	45	100,0
(b) İşbaşında ve işletme dışından uzmanlar/danışmanlar tarafından	44	97,8
(c) İş dışında ve kendi çalışanlarımız tarafından	22	48,9
(d) İş dışında ve işletme dışından uzmanlar/danışmanlar tarafından	44	97,8



Grafik 24. Eğitimlerin Gerçekleştirildiği Yer Ve Eğitimciler

Yukarıdaki açıklamalar ışığında ilk 2 ve son iki seçeneği ayrı gruplar altında değerlendirirsek, gerçekleştirilen eğitimlerin % 57,4'ünün işbaşında ve % 42,6'sının iş dışında gerçekleştirildiği görülmektedir. İşbaşındaki eğitimlerde, işletme kendi kaynaklarını kullandığı gibi, dışarıdan uzmanları da işletmeye getirerek çalışanlarını eğitmektedirler. Bununla birlikte, iş dışında gerçekleştirilen eğitimlerin ağırlıklı olarak işletme dışından uzmanlar/danışmanlar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu iki veriyi birlikte değerlendirdiğimizde, düzenlenen eğitimlerin ağırlıklı olarak sınıf düzeni gibi bir ortamda biçimsel, formel bir şekilde gerçekleştirilmediği; iş akışı sırasında bilgilerin informel bir şekilde aktarıldığı söylenebilir. Bu sorudaki fabrika sayısının eğitim faaliyetleri düzenleyen 45 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, eğitim faaliyetleri düzenleyen 45 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

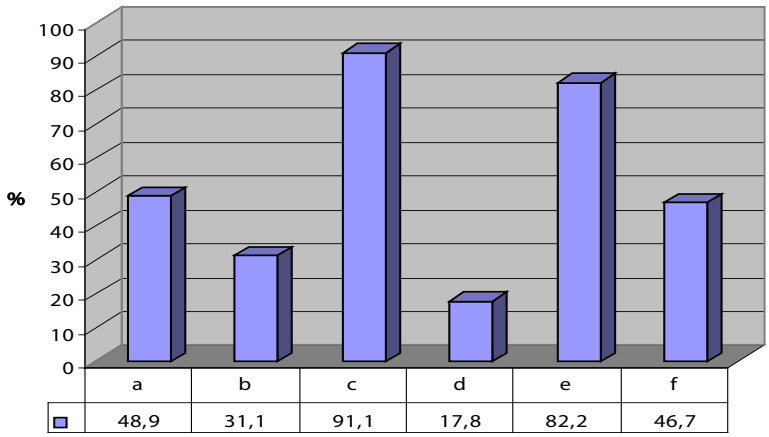
4.3.4.5. Eğitim İhtiyaçlarını Belirleme Yöntemleri

Tablo 42. Eğitim İhtiyaçlarını Belirlemede Kullanılan Yöntemler

Seçenekler	F	%
(a) Performans değerlendirme	22	48,9
(b) Çalışanlara uygulanan çeşitli anketler ile	14	31,1
(c) Çalışanlarla amirlerinin yaptıkları görüşmeler ile	41	91,1
(d) Çalışanlara uygulanan testler ile	8	17,8
(e) Çalışanların amirleri tarafından işbaşında gözlemlenmesi ile	37	82,2
(f) Eğitim kurulunda görüşülerek	21	46,7

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının; % 91,1'i çalışanlarla amirlerinin yaptıkları görüşmeler yoluyla, % 82,2'si çalışanların amirleri tarafından işbaşında gözlemlenmesiyle, % 48,9'u performans değerlendirme sonuçları ile, % 46,7'si ise eğitim ku-

rulunda görüşülerek, % 31,1'i çalışanlara uygulanan çeşitli anketler ve % 17,8'i çalışanlara uygulanan testler ile belirlenmektedir.



Grafik 25. Eğitim İhtiyaçlarını Belirlemede Kullanılan Yöntemler

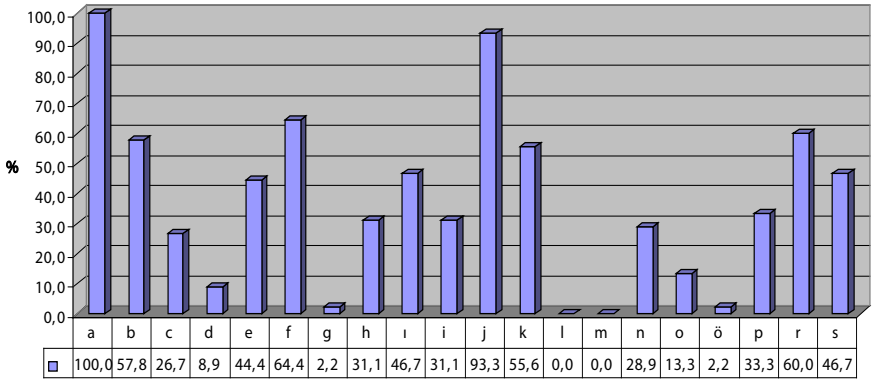
Bu sorudaki fabrika sayısının eğitim faaliyetleri düzenleyen 45 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, eğitim faaliyetleri düzenleyen 45 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

4.3.4.6. Eğitim Yöntemleri

Tablo 43. Eğitim Yöntemleri

Seçenekler	F	%
(a) Oryantasyon	45	100,0
(b) Yönetici gözetiminde eğitim	26	57,8
(c) Koçluk	12	26,7
(d) Mentorluk	4	8,9
(e) Staj ve çıraklık	20	44,4
(f) İş rotasyonu yoluyla eğitim	29	64,4
(g) Yetki devri yoluyla eğitim	1	2,2
(h) Gösteri yöntemi	14	31,1
(ı) Proje ve komitelerde görev alma	21	46,7
(i) E - eğitim	14	31,1
(j) Anlatım yöntemi	42	93,3
(k) Grup tartışmaları	25	55,6
(l) İşletme oyunları yöntemi	0	0,0
(m) Evrak sepeti yöntemi	0	0,0
(n) Örnek olay yöntemi	13	28,9
(o) Rol oynama yöntemi	6	13,3
(ö) Duyarlılık Eğitimi	1	2,2
(p) Simülasyonlar	15	33,3
(r) Gözlem gezileri ve ziyaretler	27	60,0
(s) Bilgisayar destekli eğitim	21	46,7

Fabrikalarda gerçekleştirilen eğitimlerde kullanılan yöntemlerinden en dikkati çekenler, % 100,0 ile oryantasyon yöntemi, % 93,3 ile anlatım yöntemi, % 64,4 ile iş rotasyonu yoluyla eğitim, % 60.0 ile gözlem gezileri ve ziyaretler, % 57,8 ile yönetici gözetiminde eğitim yöntemidir.



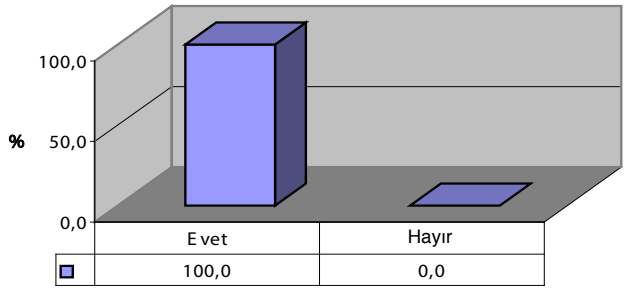
Grafik 26. Eğitim Yöntemleri

Eğitim yöntemleri incelendiğinde, toplam 20 eğitim yöntemi içerisinden 9'ar tanesi işbaşında (oryantasyon, yönetici gözetiminde eğitim, koçluk, mentorluk, staj ve çıraklık, iş rotasyonu yoluyla eğitim, yetki devri yoluyla eğitim, gösteri yöntemi, proje ve komitelerde görev alma) ve iş dışında (anlatım yöntemi, grup tartışmaları, işletme oyunları yöntemi, evrak sepeti yöntemi, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, duyarlılık eğitimi, simülasyonlar, gözlem gezileri ve ziyaretler) eğitim yöntemleri, 2 tane ise teknoloji destekli eğitim yöntemlerindendir (e – eğitim, bilgisayar destekli eğitim). Yukarıdaki yanıtları bu üç grup içerisinde değerlendirdiğimizde, işbaşında eğitimlerin % 51,2; iş dışında eğitimlerin % 38,4 ve teknoloji destekli eğitim yöntemlerinin % 10,4 oranında kullanıldığı görülmektedir. Bu sonuçlar, eğitim yeri ve eğitim veren kişilerin sorulduğu 28. soru ile de paralellik göstermektedir (% 57, 4 işbaşında - % 42,6 iş dışında). Bu sorudaki fabrika sayısının eğitim faaliyetleri düzenleyen 45 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, eğitim faaliyetleri düzenleyen 45 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

4.3.4.7. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirmesi

Tablo 44. Düzenlenen Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilme Durumu

Seçenekler	F	%
Evet	45	100,0
Hayır	0	0,0
Toplam	45	100,0



Grafik 27. Düzenlenen Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilme Durumu

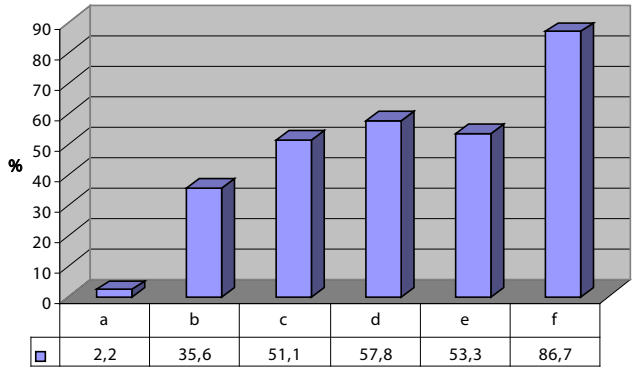
Anketten elde edilen sonuca göre düzenlenen eğitimlerin tamamı, çeşitli yöntemler kullanılarak ne kadar etkin olduğu ve hedeflere ne kadar ulaştığı değerlendirilmektedir.

4.3.4.8. Eğitimlerin Etkinliğini Değerlendirme Yöntemleri

Tablo 45. Düzenlenen Eğitimlerin Etkinliğini Değerlendirme Yöntemleri

Seçenekler	F	%
(a) Deney-kontrol grupları	1	2,2
(b) Performans değerlendirme	16	35,6
(c) Sınav ve testler	23	51,1
(d) Anketler	26	57,8
(e) Görüşmeler	24	53,3
(f) Gözlemler	39	86,7

Düzenlenen eğitimlerin etkinliğinin; % 57,8'i anketlerle, % 53,3'ü görüşmeler yoluyla, % 51,1'i sınav ve testlerle, % 35,6'sı performans değerlendirme ile ve % 2,2'si deney-kontrol gruplarıyla değerlendirilmektedir. Bu sorudaki fabrika sayısının eğitim faaliyetleri düzenleyen 45 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, eğitim faaliyetleri düzenleyen 45 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.



Grafik 28. Düzenlenen Eğitimlerin Etkinliğini Değerlendirme Yöntemleri

Bu sorudaki seçeneklere yapılan toplam 129 işaretleme üzerinden bir değerlendirme yapılarak, Kirkpatrick'in eğitim etkinlik değerlendirme modeli ile yukarıdaki yöntemler incelendiğinde, tepkilerin değerlendirilmesi aşamasında (1. aşama) kullanılan anketlerin % 20,2; öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasında (2. aşama) kullanılan sınav ve testler ile deney-kontrol gruplarının ağırlığının % 18,6 ve 3. aşama olan davranışların değerlendirilmesinde kullanılan performans değerlendirme, görüşme ve gözlem yöntemlerinin ağırlığının ise % 61,2 olduğu görülmektedir. Sonuçların değerlendirilmesi aşaması ise daha farklı bir konumda ve daha somut göstergeler üzerinden değerlendirilme yapılan bir aşamadır. Bu veriler ışığında, eğitim etkinlik değerlendirmesinin özellikle 3. aşaması olan davranışların değerlendirilmesinin yaygın bir şekilde yapıldığı görülmektedir. Eğitimin en önemli amacının çalışanların davranışlarında istenilen yönde değişiklikler yaratılması olduğu düşünüldüğünde, bu amacın ne kadar gerçekleştiğinin değerlendirilmesinin bu denli yaygın olması da olumlu bir gelişmedir.

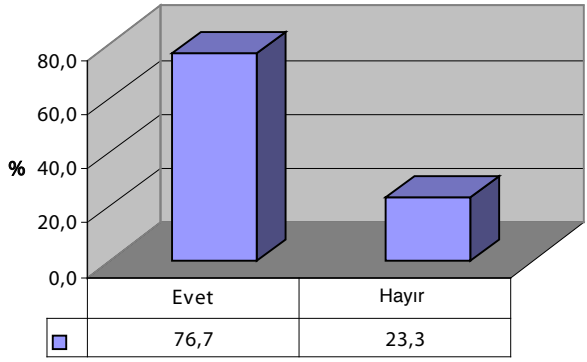
4.3.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımına İlişkin Bulgular

4.3.5.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanımı

Tablo 46. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılma Durumu

Seçenekler	F	%
Evet	23	76,7
Hayır	7	23,3
Toplam	30	100,0

Anket sonuçlarına göre, fabrikaların % 76,7'si performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanmakla birlikte % 23,3'ü performans değerlendirme sonuçlarından eğitim faaliyetlerine bir girdi elde etmediklerini belirtmişlerdir.



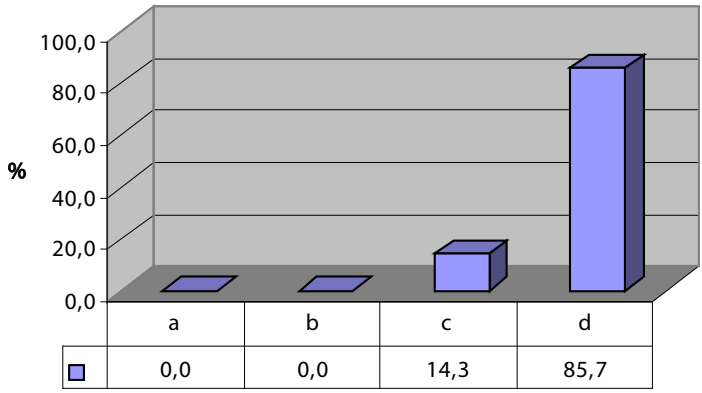
Grafik 29. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılma Durumu

4.3.5.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılmamasının Sebepleri

Tablo 47. Performans Değerlendirmenin Eğitimde Kullanılmama Sebepleri

Seçenekler	F	%
(a) Performans değerlendirme sadece ücret, terfi gibi yönetsel kararların alınmasında kullanılıyor	0	0,0
(b) Fabrikamızdaki performans değerlendirme sistemi eğitim faaliyetlerinde kullanıma uygun değil	0	0,0
(c) Nasıl kullanılacağı hakkında bilgimiz yok	1	14,3
(d) Eğitim ihtiyaç analizinde ve eğitimlerin etkinliklerinin değerlendirilmesinde, performans değerlendirme yerine farklı yöntemler (anket, görüşme vb.) kullanıyoruz	6	85,7

Anketten elde edilen verilere göre performans değerlendirmenin eğitimde kullanılmamasının temel nedeni, eğitim ihtiyaç analizinde ve eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde % 85,7 oranında performans değerlendirme yerine farklı yöntemler kullanılmasıdır. İkinci neden ise % 14,3 ile nasıl kullanılacağı hakkında bilgi sahibi olunmamasıdır.

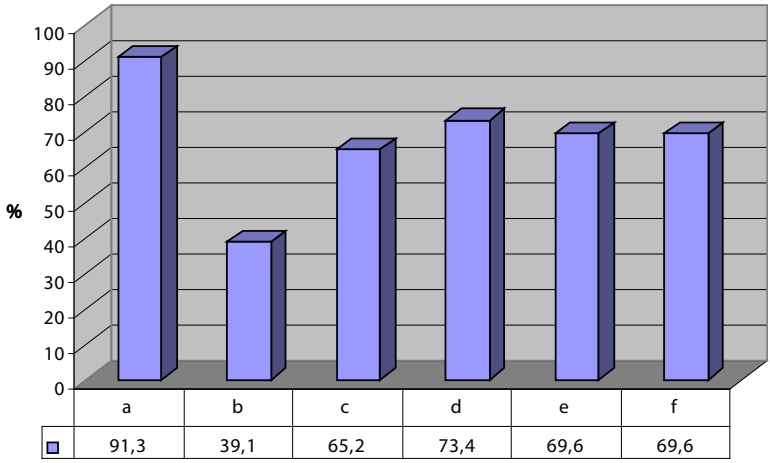


Grafik 30. Performans Değerlendirmenin Eğitimde Kullanılmama Sebepleri

4.3.5.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılmasının Sağladığı Yararlar

Tablo 48. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimde Kullanılmasının Fabrikalara Sağladığı Katkılar

Seçenekler	F	%
(a) Gereksiz eğitim masraflarının önüne geçildi	21	91,3
(b) Eğitim maliyetlerini azalttı	9	39,1
(c) Eğitim bütçesinin daha etkin kullanımını sağladı	15	65,2
(d) Eğitim faaliyetlerinin etkinliği arttı	17	73,4
(e) Çalışanların eğitimlerden duydukları memnuniyet arttı	16	69,6
(f) Eğitim ihtiyaçları ve eğitimlerin etkinliği daha objektif ve bilimsel olarak belirlendi	16	69,6



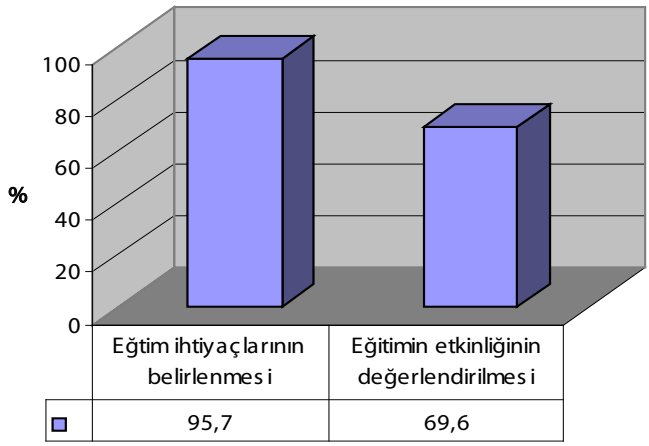
Grafik 31. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimde Kullanılmasının Fabrikalara Sağladığı Katkılar

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılmasının fabrikalara sağladığı katkılara ilişkin insan kaynakları yöneticilerinin verdikleri cevaplara bakıldığında; gereksiz eğitim masraflarının önüne geçilmesinin % 91,3, eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artması % 73,4, eğitim ihtiyaçları ve eğitimlerin etkinliğinin daha objektif ve bilimsel olarak belirlenmesi % 69,6 oranında olduğu görülmektedir. Ayrıca, ankete katılanların % 69,6'sı çalışanların eğitimlerden duydukları memnuniyetin arttığını belirtmiştir. Bu sorudaki fabrika sayısının performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanan 23 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanan 23 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

4.3.5.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanım Amaçları

Tablo 49. Eğitimde Performans Değerlendirmenin Kullanımı

Seçenekler	F	%
Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi	22	95,7
Eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi	16	69,6



Grafik 32. Eğitimde Performans Değerlendirmenin Kullanımı

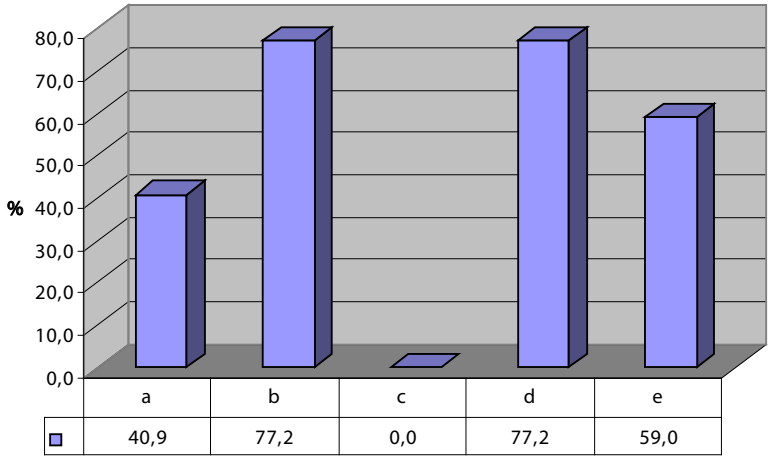
Eğitim sürecinde performans değerlendirme; % 95,7 oranında eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla, % 69,6 oranında ise eğitim faaliyetlerinin etkinliklerinin değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Frekans dağılımları incelendiğinde ise, performans değerlendirmeyi eğitim faaliyetlerinde kullanan 23 fabri-

kadan 22'sinin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmeyi kullandığı görülmektedir. Bununla birlikte bu 23 fabrikadan 16'sı performans değerlendirmeyi aynı zamanda eğitimlerin etkinliğinin değerlendirmesi için de kullanmaktadır. Yani, performans değerlendirmeyi hem eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, hem de eğitimlerin etkinliğinin değerlendirmesinde kullanan fabrika sayısı 16'dır. Bu sorudaki fabrika sayısının performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanan 23 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanan 23 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

4.3.5.5. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Performans Değerlendirmeye Bağlı Olarak Kullanılan Yöntemler

Tablo 50. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Eğitim İhtiyacını Belirlerken Yararlanılan Yöntemler

Seçenekler	F	%
(a) Özdeğerlendirme	9	40,9
(b) Performans değerlendirme görüşmesi	17	77,2
(c) 360 derece geribildirim	0	0,0
(d) Formda genel açıklama için bölüm	17	77,2
(e) Formda yeni sütun açılması	13	59,0



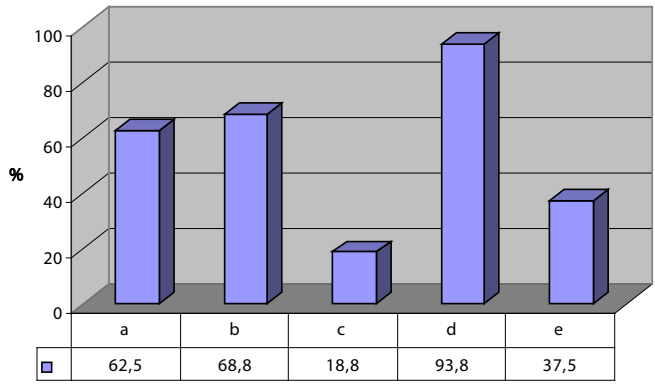
Grafik 33. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Eğitim İhtiyacını Belirlerken Yararlanılan Yöntemler

Eğitim ihtiyaç analizinde performans değerlendirmeyi kullanan 22 fabrikanın % 77,2'si performans değerlendirmeye bağlı olarak eğitim ihtiyaçlarını belirlerken kullandıkları yöntemleri performans değerlendirme görüşmesi ve yine aynı orandaki fabrika performans değerlendirme formunda çalışanın eğitim ihtiyaçlarının yazılabileceği bir bölüm bulunduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte fabrikaların % 59,0'u eğitim ihtiyaçlarının her bir kriter bazında belirlenebilmesi için performans değerlendirme formunda bir sütun daha açtıklarını ve her bir performans kriteri bazında çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlendiğini belirtmişlerdir. Çalışanın kendi performansını değerlendirmesi (özdeğerlendirme) yöntemini ise fabrikaların % 40,9'u kullanmaktadır. Çok kaynaklı geribildirim olarak da adlandırılan 360 derece geribildirim yönteminin ise eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmadığı görülmektedir. Bu sorudaki fabrika sayısının performans değerlendirme sonuçlarını eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanan 22 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim ihtiyaç analizinde kullanan 22 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

4.3.5.6. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirmesinde Performans Değerlendirmeye Bağlı Olarak Kullanılan Yöntemler

Tablo 51. Eğitimlerin Etkinliğini Belirlerken Yararlanılan Yöntemler

Seçenekler	F	%
(a) Özdeğerlendirme	10	62,5
(b) Performans değerlendirme görüşmesi	11	68,8
(c) 360 derece geribildirim	3	18,8
(d) Formda genel açıklama için bölüm	15	93,8
(e) Formda yeni sütun açılması	6	37,5



Grafik 34. Eğitimlerin Etkinliğini Belirlerken Yararlanılan Yöntemler

Eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin belirlenmesinde performans değerlendirmeyi kullanan 16 fabrikanın % 93,8'i performans değerlendirme formunda çalışanın dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğine ilişkin görüşlerin genel olarak yazılabileceği bir bölüm bulunduğunu belirtmişlerdir. İkinci sırada ise, performans değerlendirme görüşmesinin eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin belirlenmesinde kullanıldığı belirtilmiştir (% 68,8). Özdeğerlendirme (çalışanın kendi performansını değerlendirmesi) yöntemini ise fabrikaların % 62,5'i kullanmaktadır. Bununla birlikte fabrikaların % 37,5'i dönem içerisinde alınan eğitimlerin her bir performans kriteri bazında belirlenebilmesi için performans değerlendirme formunda bir sütun daha açtıklarını ve her bir kriter bazında alınan eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığını belirlendiğini belirtmişlerdir. Çok kaynaklı geribildirim olarak da adlandırılan 360 derece geribildirim yöntemini kullananların oranı ise, % 18,8'de kalmıştır. Bu sorudaki fabrika sayısının performans değerlendirme sonuçlarını eğitimlerin etkinliğinin değerlendirmesinde kullanan 16 fabrikanın üzerinde bir sayı olması, insan kaynakları yöneticilerinin bu soruya birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorudaki frekans değerleri, seçeneklerin fabrikalar tarafından anılma sayılarını göstermektedir. Yüzdeler ise, performans değerlendirme sonuçlarını eğitimlerin etkinliği değerlendirmede kullanan 16 fabrika göz önüne alınarak hesaplanmıştır.

4.3.6. Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Faaliyetlerindeki Kullanımına İlişkin Görüşleri

Bu bölümdeki sorular ile ankete cevap veren insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirmenin eğitim faaliyetlerindeki kullanımına ilişkin görüşleri incelenecektir.

4.3.6.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarını Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanmayan Fabrikalardaki İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görüşleri

Bu bölümde, performans değerlendirme sonuçlarını hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri incelenecektir. Buradaki amaç ise, performans değerlendirmeyi uygulamayan ya da uygulamakla birlikte performans değerlendirme sonucunda elde ettikleri verileri eğitim faaliyetlerinde kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin sistemin uygulanabilirliğine nasıl baktıklarının tespit edilmesidir.

Bu bölümde yer alan 22 insan kaynakları yöneticisi bulunmakla birlikte, bir yönetici görüşler kısmına cevap vermediği için 21 yöneticinin görüşleri, anketin son bölümündeki önermelerin kendi içinde yapılan gruplamaya göre değerlendirilmiştir.

4.3.6.1.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımına İlişkin Görüşler

Tablo 52. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımına İlişkin Görüşler

Önerme	F	%	F	%	F	%	F	%
	Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
Performans değerlendirmeden elde edilen veriler eğitim faaliyetlerinin bir girdisi konumunda olmalıdır.	1	4,8	5	23,8	15	71,4	21	100,0
Toplam	1	4,8	5	23,8	15	71,4	21	100,0

Tablo 52'ye bakıldığında, insan kaynakları yöneticilerinin % 71,4'ünün, performans değerlendirmeden elde edilen verilerin eğitim faaliyetlerinin bir girdisi konumunda olması gerektiği yönünde görüş belirttiği görülmektedir. Bu grupta yer alan insan kaynakları yöneticileri, performans değerlendirmeyi eğitim faaliyetlerinde kullanmamakla birlikte, ağırlıklı olarak kullanılması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

4.3.6.1.2. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler

Tablo 53. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler

Önermeler	F	%	F	%	F	%	F	%
	Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
Performans değerlendirme sonuçları, performans standartlarının altında kalan çalışanlar yeterliliklerini artırmak için eğitim programlarına alınmalıdır.	1	4,8	5	23,8	15	71,4	21	100,0
Performans değerlendirme formunda, çalışanların eğitim ihtiyaçlarına ilişkin değerlendirme ve açıklamaların yapılacağı bölümler olabilir.	5	23,8	1	4,8	15	71,4	21	100,0

Performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak belirlenen eğitim ihtiyaçları, doğru çalışanların, doğru zamanda, doğru konularda (ihtiyaçlarına göre) eğitim almalarını sağlar.	5	23,8	2	9,5	14	66,7	21	100,0
Fiili performansları, performans standartlarını sürekli aşan çalışanlar, daha üst düzey görevlere hazırlanmak için eğitim programlarına alınmalıdırlar.	0	0	2	9,5	19	90,5	21	100,0
Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları kullanılmalıdır.	0	0	9	42,9	12	57,1	21	100,0
Toplam	11	10,5	19	18,1	75	71,4	105	100,0

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim ihtiyaç analizinde kullanılmasına ilişkin olarak ankette yer alan beş önermeye ilişkin olarak verilen cevaplar Tablo 53'de görülmektedir. Tablodaki sonuçlar incelendiğinde, fiili performansları performans standartlarını aşan çalışanların daha üst düzey görevlere hazırlanması için eğitim programlarına alınması gerektiği hemen hemen tüm yöneticilerin (% 90,5) kabul ettiği bir uygulamadır. Bunun tam tersi bir durum olan performans yetersizliği olması halinde ise yöneticilerin % 71,4'ü, çalışanların eğitimlerinin gerektiğini belirtmişlerdir. Bu iki sonuç birlikte değerlendirildiğinde, görece olarak performans değerlendirme sonuçları performans standartlarını aşan yani, daha üst düzey pozisyonlara hazırlanması gereken çalışanların eğitimlerinin, düşük performans gösterenlere göre daha öncelikli olduğu söylenebilir. Ayrıca, performans değerlendirmenin kullanım amaçlarının en başında kariyer planlama olması ile bu sonuç da birbirlerini destekler niteliktedir. Diğer önermelere ise yöneticilerin ağırlıklı olarak katıldıkları ve çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması gerektiğini düşündükleri görülmektedir (%71,4).

Tablo 54. Eğitim İhtiyaç Analizinde 360 Derece Geribildirimin Kullanımına İlişkin Görüşler

Önermeler	F	%	F	%	F	%	F	%
	Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
Çalışanın performansının, beraber çalıştığı kişilerce (aynı seviyedeki iş arkadaşları) de değerlendirilmesi, çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılabilecek veriler sağlar.	5	23,8	10	47,6	6	28,6	21	100,0
Çalışanların, yöneticilerinin performanslarını değerlendirmeleri, yöneticilerin kendi eksik yönlerini görebilmeleri için bir fırsattır.	5	23,8	6	28,6	10	47,6	21	100,0
Müşterilerden, çalışanların performanslarına ilişkin geribildirim alınarak eksik yönleri belirlenebilir.	6	28,6	5	23,8	10	47,6	21	100,0
Çalışanlara iş arkadaşları, yöneticileri, astları ve müşteriler tarafından geribildirim verilmesi eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenmesini sağlayacaktır.	6	28,6	4	19,0	11	52,4	21	100,0
Toplam	22	26,2	25	29,8	37	44,0	84	100,0

360 derece geribildirimin çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmasına ilişkin insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin incelenmesi amacı ile hazırlanan dört önermenin sonuçları incelendiğinde, 360 derece geribildirimin eğitim ihtiyaç analizinde kullanılması gerektiğini düşünen yöneticilerin % 44,0; kullanılmaması gerektiğini düşünen yöneticilerin % 26,2 ve bu önermelere kısmen katılan yöneticilerin oranının ise % 29,8 olduğu görülmektedir.

Sorular analiz edildiğinde ise, ankete katılan fabrikalardaki insan kaynakları yöneticilerinin müşterilerden elde edilen geribildirimin çalışanların eksik yönlerinin belirlenmesinde kullanılabileceği ve yöneticilerin performanslarının astları tarafından değerlendirilmesinin yöneticilerin eksik yönlerini görebilmeleri için bir fırsat olduğunu düşündükleri görülmektedir (% 47,6). Bununla birlikte, çalışanın aynı seviyedeki iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesinin eğitim ihtiyaçlarında kullanılması yönündeki ağırlıklı görüşün (% 47,6) "kısmen katılıyorum" olduğu görülmektedir.

Tablo 55. Eğitim İhtiyaç Analizinde Özdeğerlendirme Yönteminin Kullanımına İlişkin Görüşler

Önermeler	F	%	F	%	F	%	F	%
	Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
Çalışanın kendi performansını değerlendirmesi (özdeğerlendirme) yöneticilere, çalışanın kendisini nasıl gördüğüne ve eksikliklerini nasıl tanımladığına ilişkin bilgi verir.	0	0	6	28,6	15	71,4	21	100,0
Yöneticilerin, çalışanların performanslarını değerlendirdiği form üzerinden çalışanın da kendi kendini değerlendirmesi, çalışanın kendi güçlü ve gelişmeye açık yönlerini nasıl algıladığını ortaya koyacak ve eğitim ihtiyacında kullanılabilir bilgiler sunacaktır.	0	0	6	28,6	15	71,4	21	100,0
Toplam	0	0	12	28,6	30	71,4	42	100,0

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde özdeğerlendirme yönteminin kullanımına ilişkin olarak ankette yer alan önermelere ise yöneticilerin % 71,4'ü katılmışlardır. Bu önermelere "katılmıyorum" cevabını hiçbir yönetici vermemiştir. Bu sonuçlara göre, performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde özdeğerlendirme yönteminin kullanılması yönünde insan kaynakları yöneticilerinin olumlu görüşleri olduğu söylenebilir.

Tablo 56. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirme Görüşmesinin Kullanımına İlişkin Görüşler

Önermeler	F	%	F	%	F	%	F	%
	Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılmasında performans değerlendirme görüşmesi önemli bir araçtır.	5	23,8	6	28,6	10	47,6	21	100,0
Performans değerlendirme görüşmesi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının görüşülmesi için ideal bir ortam yaratır.	0	0	13	61,9	8	38,1	21	100,0
Toplam	5	11,9	19	45,2	18	42,9	42	100,0

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme görüşmesinin kullanımına ilişkin ankette yer alan 2 önermeye verilen yanıtların ağırlıklı olarak "kısmen katılıyorum" (% 45,2) ve "katılıyorum" (% 42,9) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu önermelerden, "performans değerlendirme görüşmesinin çalışanların eğitim ihtiyaçlarının görüşülmesi için ideal bir ortam yaratır"a "katılmıyorum" cevabını veren hiçbir insan kaynakları yöneticisi bulunmamakla birlikte, ağırlık görüş "kısmen katılıyorum" (% 61,9) şeklindedir.

4.3.6.1.3. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler

Tablo 57. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler

Önermeler	F	%	F	%	F	%	F	%
	Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
Eğitim faaliyetlerinin etkinliği performans değerlendirme (önceki-sonraki performans değerlendirmesi) ile ölçülebilir.	1	4,8	12	57,1	8	38,1	21	100,0

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim sürecinde kullanılması eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artırarak, eğitimden maksimum yarar sağlanmasına neden olacaktır.	6	28,6	2	9,5	13	61,9	21	100,0
Toplam	7	16,7	14	33,3	21	50,0	42	100,0

Dönem içerisinde çalışanların aldığı eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde performans değerlendirmenin kullanımına ilişkin ankette yer alan 2 önermeye verilen yanıtların ağırlıklı olarak "katılıyorum" (% 50,0) şeklinde olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin % 33,3'ü bu önermelere kısmen katılırken, % 16,7'si katılmamıştır.

Tablo 58. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde 360 Derece Geribildirimin Kullanımına İlişkin Görüşler

Önerme	F	%	F	%	F	%	F	%
	Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
Çalışanın performansının çok kaynaklı olarak değerlendirilmesinden elde edilen veriler, dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığına ilişkin bilgi verir.	5	23,8	8	38,1	8	38,1	21	100,0
Toplam	5	23,8	8	38,1	8	38,1	21	100,0

360 derece geribildirimden elde edilen verilerin dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığına ilişkin bilgi vermesine yani eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanımına ilişkin önerme için "kısmen katılıyorum" ve "katılıyorum" görüşlerinin aynı oranda (% 38,1) tercih edildiği görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin % 23,8'i ise bu önermeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 59. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Özdeğerlendirme Yönteminin Kullanımına İlişkin Görüşler

Önerme	F	%	F	%	F	%	F	%
	Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
Çalışanın dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde, çalışanın kendi kendini değerlendirmesi (özdeğerlendirme) bir araç olarak kullanılabilir.	0	0	12	57,1	9	42,9	21	100,0
Toplam	0	0	12	57,1	9	42,9	21	100,0

Performans değerlendirmeyi eğitim faaliyetlerinde kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticileri eğitimlerin ne kadar etkin olduğunun değerlendirmesinde çalışanın kendi performansını değerlendirmesinin (özdeğerlendirme) bir araç olarak kullanılması gerektiği yönündeki önermeye % 57,1 oranında "kısmen katılıyorum" cevabını vermişken, % 42,9 oranında ise "katılıyorum" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Özdeğerlendirme yönteminin çalışanların dönem içerisinde aldıkları eğitimlerin ne kadar etkin olduğunun ve iş davranışlarına ne kadar yansıdığının belirlenmesinde kullanılmaması gerektiği görüşünü savunan hiçbir yöneticinin olmaması, bu yöntemin kullanılmasının olumlu sonuçlar yaratacağına dair insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin olumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 60. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Görüşmesinin Kullanımına İlişkin Görüşler

Önermeler	F	%	F	%	F	%	F	%
	Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılmasında performans değerlendirme görüşmesi önemli bir araçtır.	5	23,8	6	28,6	10	47,6	21	100,0
Dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin etkinliği, performans değerlendirme görüşmesinde konuşularak analiz edilebilir.	0	0	13	61,9	8	38,1	21	100,0
Toplam	5	11,9	19	45,2	18	42,9	42	100,0

Dönem içerisinde çalışanların aldığı eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde performans değerlendirme görüşmesinin kullanımına ilişkin ankette yer alan 2 önermeye verilen yanıtların ağırlıklı olarak "kısmen katılıyorum" (% 45,2) ve "katılıyorum" (% 42,9) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu önermelerden, "dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin etkinliği, performans değerlendirme görüşmesinde konuşularak analiz edilir"e "katılmıyorum" cevabını veren hiçbir insan kaynakları yöneticisi bulunmamakla birlikte, ağırlık görüş "kısmen katılıyorum" (% 61,9) şeklindedir.

4.3.6.1.4. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Amaçlarına İlişkin Görüşler

Tablo 61. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Amaçlarına İlişkin Görüşler

Önermeler	F	%	F	%	F	%	F	%
	Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
Performans değerlendirme görüşmesinde, ücretlendirme, kariyer planlama vb. yönetsel konularla birlikte eğitim ihtiyaçları gibi çalışanların gelişimlerine ilişkin konular aynı anda görüşülebilir.	1	4,8	14	66,7	6	28,6	21	100,0
Yönetsel kararlar (ücretlendirme, rotasyon vb.) ile çalışanların gelişimlerine ilişkin konular (eğitim vb.) ayrı performans değerlendirme görüşmelerinde konuşulmalıdır.	1	4,8	13	61,9	7	33,3	21	100,0

Performans değerlendirme görüşmesinde, ücretlendirme, kariyer planlama gibi yönetsel konularla birlikte eğitim ihtiyaçları gibi çalışanların gelişimlerine ilişkin konuların aynı değerlendirme görüşmesinde konuşulabilmesine yöneticilerin % 66,7'si kısmen katılırken, % 28,6'sı katılmışlardır. Bu iki konunun farklı görüşmelerde konuşulması yönündeki önermeye ise, % 61,9 oranındaki yönetici kısmen katılırken, % 33,3 oranındaki yönetici katılmıştır. Bu iki sonuç birlikte değerlendirildiğinde performans değerlendirmeyi eğitim faaliyetlerinde kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin, performans değerlendirme görüşmesinde yönetsel ve gelişimsel konuların aynı anda konuşulmasına kısmen katıldıkları görülmektedir.

4.3.6.1.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirimine İlişkin Görüşler

Tablo 62. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirimine İlişkin Görüşler

Önermeler	F	%	F	%	F	%	F	%
	Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
Performans değerlendirme sonuçlarının sadece yazılı olarak çalışanlara bildirilmesi yeterlidir.	18	85,7	2	9,5	1	4,8	21	100,0
Performans değerlendirme sonuçları, çalışan ile yöneticisinin karşılıklı olarak görüşmesi suretiyle geribildirim olarak çalışanla paylaşılmalıdır.	0	0	3	14,3	18	85,7	21	100,0

Performans değerlendirme sonuçlarının sadece yazılı olarak çalışanlara bildirilmesinin yeterli olduğunu düşünen insan kaynakları yöneticilerinin oranı % 4,8 iken, bu önermeye insan kaynakları yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun (% 85,7) katılmadıkları görülmektedir. Bununla birlikte, "performans değerlendirme sonuçlarının çalışan ile yöneticisinin karşılıklı olarak görüşülmesi suretiyle geribildirim olarak çalışanla paylaşılmalıdır" şeklindeki önermeye de yöneticilerin büyük çoğunluğu (% 85,7) katılmıştır. Bu iki veri birlikte değerlendirildiğinde, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yazılı olarak değil, karşılıklı görüşme şeklinde iletilmesinin insan kaynakları yöneticilerinin desteklediği görülmektedir.

4.3.6.1.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımının Sağladığı Yararlara İlişkin Görüşler

Tablo 63. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımının Sağladığı Yararlara İlişkin Görüşler

Önermeler	F	%	F	%	F	%	F	%
	Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
Eğitim faaliyetlerinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması eğitim bütçesinin daha etkin ve çalışanların ihtiyaçları paralelinde kullanımına imkan sağlayacaktır.	6	28,6	2	9,5	13	61,9	21	100,0

Performans değerlendirme sonucuna göre eğitim ihtiyaçlarının her bir çalışan bazında belirlenmesi eğitim maliyetlerini azaltacaktır.	6	28,6	10	47,6	5	23,8	21	100,0
Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılması, eğitim sürecinin etkinliğini ve başarısını artıracaktır.	1	4,8	3	14,3	17	81,0	21	100,0
Performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi eğitimlerin her bir çalışanın "gerçek" ihtiyaçlarına göre belirlenmesini sağlayarak gereksiz eğitim masraflarının önüne geçilmesine neden olacaktır.	6	28,6	3	14,3	12	57,1	21	100,0
Toplam	19	22,6	18	21,4	47	56,0	84	100,0

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanımın sağlayacağı yararlara ilişkin ankette yer alan son 4 önermeye insan kaynakları yöneticilerinin % 56,0 oranında katıldıkları, % 22,6 oranında katılmadıkları ve % 21,4'ünün kısmen katıldığı görülmektedir.

Bu veriler incelendiğinde, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılmasının eğitim sürecinin etkinliğini ve başarısını artıracağı yönündeki önermeye insan kaynakları yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun (% 81,0) katıldıkları görülmektedir. Eğitim bütçesinin daha etkin kullanımının sağlanacağını düşünen yöneticilerin oranı da yüksektir (% 61,9). Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanımının eğitim maliyetlerinin ve eğitim masraflarının azalmasını sağlayacağı yönündeki görüşler birlikte değerlendirildiğinde bu 2 önermeye verilen yanıtların % 40,5 ile "katılıyorum" ve % 31,0 ile "kısmen katılıyorum" şeklinde olduğu görülmektedir.

4.3.6.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarını Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görüşleri

Bu bölümde ise, performans değerlendirme uygulamalarından elde ettikleri sonuçları eğitim faaliyetlerinde bir "girdi" olarak kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri incelenecektir.

4.3.6.2.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Fabrikada Kullanılan Yöntemlere İlişkin Görüşleri

Bu bölümde, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanan fabrikalarda çalışan 23 yöneticinin görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler, yöneticilerin anketin 4. bölümüne verdikleri cevaplarla, yani fiili uygulamaları ile karşılaştırılacaktır. Bu görüşler, yöneticilerin anketin 4. bölümündeki sorulara verdikleri cevapların, anketin son bölümündeki önermelerin kendi içinde yapılan gruplamaya göre karşılaştırılmasıyla incelenmiş ve fabrikalarındaki uygulamalar ile kendi görüşlerinin ne derece paralel olduğu belirlenerek uygulamaların ne kadar etkin olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.3.6.2.1.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımına İlişkin Görüşler

Tablo 64. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımına İlişkin Görüşler

		Performans değerlendirmeden elde edilen veriler eğitim faaliyetlerinin bir girdisi konumunda olmalıdır.			Toplam
		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	
Performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullananlar	F	0	1	21	22
	%	0	4,5	95,5	100,0

Tablo 64'den de görüleceği üzere, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanan fabrikaların, performans değerlendirmeden elde edilen verilerin eğitim faaliyetlerinin bir girdisi konumunda olması gerektiğini düşünenlerin oranı % 95,5 iken, bu görüşe kısmen katılanların oranı % 4,5'dir. Bu görüşe katılmayan yönetici bulunmamaktadır. Bir fabrikanın yöneticisinin bu soruya cevap vermemesi nedeni ile değerlendirme 22 cevap üzerinden yapılmıştır.

Bu önermeye katılımın bu kadar yüksek oranda olması, performans değerlendirmeyi eğitim faaliyetlerinde kullanan tüm fabrikaların, gerçekten de kullanılması yönünde görüşleri olduğunu, yapılan uygulamaya destek olduklarını ve yapılan uygulamaların etkin sonuçlar verdiğini göstermektedir.

4.3.6.2.1.2. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler

Tablo 65. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler

	Eğitim ihtiyaç analizi		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam
Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmeyi kullananlar	Performans değerlendirme sonuçları, performans standartlarının altında kalan çalışanlar yeterliliklerini artırmak için eğitim programlarına alınmalıdır.	F	0	5	17	22
		%	0	22,7	77,3	100,0
	Performans değerlendirme formunda, çalışanların eğitim ihtiyaçlarına ilişkin değerlendirme ve açıklamaların yapılacağı bölümler olabilir.	F	4	0	18	22
		%	18,2	0	81,8	100,0
	Performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak belirlenen eğitim ihtiyaçları, doğru çalışanların, doğru zamanda, doğru konularda (ihtiyaçlarına göre) eğitim almalarını sağlar.	F	0	0	22	22
		%	0	0	100,0	100,0
	Fiili performansları, performans standartlarını sürekli aşan çalışanlar, daha üst düzey görevlere hazırlanmak için eğitim programlarına alınmalıdırlar.	F	0	8	14	22
		%	0	36,4	63,6	100,0
	Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları kullanılmalıdır.	F	0	6	16	22
		%	0	27,3	72,7	100,0
TOPLAM		F	4	19	87	110
		%	3,6	17,3	79,0	100,0

Tablo 65'de, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanan yani ankette yer alan 37. sorunun ilk seçeneğini işaretleyen insan kaynakları yöneticilerinin, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile ilgili görüşleri bulunmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak hazırlanan 5 önermeden elde edilen ortalamaya bakıldığında yöneticilerin %79'unun önermelere katıldığı, % 17,3 oranındaki yöneticilerin kısmen katıldığı ve yöneticilerin % 3,6'sının katılmadığı görülmektedir.

Bu gruptaki önermeler incelendiğinde, "performans yetersizliği gösteren ve performans standartlarını aşan çalışanların eğitim programlarına alınmaları gerekir" önermelerine katılmayan hiçbir yönetici bulunmamakla birlikte çok büyük oranda (% 77,3 ve % 63,6) katılmaktadırlar. Bir diğer önemli bulguda, tüm yöneticilerin performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak belirlenen eğitim ihtiyaçlarının doğru çalışanların, doğru zamanlarda, doğru konularda (ihtiyaçlarına göre) eğitim almalarını sağlayacağını düşünmeleridir. Bu da, fabrikalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme yöntemini kullanan yöneticilerin, gerçekten bu uygulamanın sonuçlarından memnun oldukları ve uygulanabilirliği ile ilgili herhangi bir tereddütleri olmadığını göstermektedir.

Tablo 66. Eğitim İhtiyaç Analizinde Özdeğerlendirme Yönteminin Kullanımına İlişkin Görüşler

	Özdeğerlendirme		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam
Eğitim ihtiyaç analizinde özdeğerlendirmeyi kullananlar	Çalışanın kendi performansını değerlendirmesi (özdeğerlendirme) yöneticilere, çalışanın kendisini nasıl gördüğüne ve eksikliklerini nasıl tanımladığına ilişkin bilgi verir.	F	0	0	9	9
		%	0	0	100,0	100,0
	Yöneticilerin, çalışanların performanslarını değerlendirdiği form üzerinden çalışanın da kendi kendini değerlendirmesi, çalışanın kendi güçlü ve gelişmeye açık yönlerini nasıl algıladığını ortaya koyacak ve eğitim ihtiyacında kullanılabilir bilgiler sunacaktır.	F	0	0	9	9
		%	0	0	100,0	100,0
TOPLAM		F	0	0	18	18
		%	0	0	100,0	100,0

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde özdeğerlendirme yöntemini kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin tamamının da ankette yer alan 2 önermeye katıldıkları Tablo 66'da görülmektedir. Yani, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde çalışanların kendi performanslarını değerlendirmelerini bir araç olarak kullanan 9 fabrikanın insan kaynakları yöneticisinin görüşleri de tamamen bu yöndedir. Bu da yapılan uygulamanın son derece tutarlı ve güvenilir sonuçlar verdiğini göstermektedir.

Çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmeye bağlı olarak özdeğerlendirme yöntemini kullanan fabrikaların yöneticileri, özdeğerlendirme yöntemi ile çalışanın kendini nasıl gördüğüne ve eksikliklerini nasıl tamamladığına ilişkin bilgiler edindiklerini ve bu bağlamda özdeğerlendirmenin eğitim ihtiyaç analizinde kullanılması gereken bir araç olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca elde edilen bu sonuç, yani özdeğerlendirmeyi kullanan tüm insan kaynakları yöneticilerinin ankette yer alan önermelere katılmaları, bu yöntemin uygulanabilirliği yönünde son derece önemli bir ipucu vermektedir.

Tablo 67. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirme Görüşmesinin Kullanımına İlişkin Görüşler

	Performans değerlendirme görüşmesi		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam
Eğitim ihtiyaç analizinde performans değerlendirme görüşmesini kullananlar	Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılmasında performans değerlendirme görüşmesi önemli bir araçtır.	F	0	0	17	17
		%	0	0	100,0	100,0
	Performans değerlendirme görüşmesi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının görüşülmesi için ideal bir ortam yaratır.	F	0	0	17	17
		%	0	0	100,0	100,0
TOPLAM		F	0	0	34	34
		%	0	0	100,0	100,0

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme görüşmesini kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin tamamı performans değerlendirme görüşmesinin eğitim ihtiyaç analizinde kullanılması yönünde ankette yer alan 2 önermeye katılmaktadırlar. Performans değerlendirme görüşmesinin çalışanların eğitim ihtiyaçlarının görüşülmesi için ideal bir ortam yarattığı görüşünün, bu yöntemi kullanan tüm fabrikaların insan kaynakları yöneticileri tarafından da benimsenmesi, yapılan bu uygulamanın gerçekten olumlu sonuçları olduklarını da

görmelerinden kaynaklanmaktadır. Eğitim planlamasında performans değerlendirme görüşmesi çok önemli bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

4.3.6.2.1.3. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler

Tablo 68. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler

	Eğitim etkinlik değerlendirme		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam
Eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde performans değerlendirmeyi kullananlar	Eğitim faaliyetlerinin etkinliği performans değerlendirme ile ölçülebilir.	F	0	10	6	16
		%	0	62,5	37,5	100,0
	Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim sürecinde kullanılması eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artırarak, eğitimden maksimum yarar sağlanmasına neden olacaktır.	F	0	0	16	16
		%	0	0	100,0	100,0
TOPLAM		F	0	10	22	32
		%	0	31,2	68,8	100,0

Eğitim faaliyetlerinin etkinliklerinin değerlendirilmesinde performans değerlendirmeyi kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin bu konuya ilişkin görüşlerinin araştırıldığı 2 önermeye ağırlıklı olarak katıldıkları (% 68,8) görülmektedir. Bununla birlikte, % 31,2 oranında "kısmen katılıyorum" cevabı işaretlenmişken, "katılmıyorum" cevabını işaretleyen yönetici bulunmamaktadır. Bu da, yöneticilerin görüşlerinin, çalışanların dönem içerisinde aldıkları eğitimlerin etkinliklerinin değerlendirilmesinde performans değerlendirmenin kullanılması yönünde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, performans değerlendirmeyi eğitim faaliyetlerinin etkinliklerinin değerlendirmesinde kullanan tüm insan kaynakları yöneticileri performans değerlendirme sonuçlarının eğitim sürecinde kullanılmasının, eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artırarak eğitiminden maksimum yarar sağlanacağına inanmaktadırlar.

Tablo 69. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde 360 Derece Geribildirimin Kullanımına İlişkin Görüşler

Eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde 360 derece geribildirimi kullananlar	Çalışanın performansının çok kaynaklı olarak değerlendirilmesinden elde edilen veriler, dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığına ilişkin bilgi verir.				Toplam
		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	
	F	0	0	3	3
	%	0	0	100,0	100,0

Dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde çok kaynaklı geribildirim (360 derece geribildirim) yöntemini kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin tamamı çalışanının aldığı eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığının 360 derece geribildirimden elde edilen veriler ile tespit edilebileceğini belirtmişlerdir. Bu soruda da, fabrikalardaki uygulama ve insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin tamamen örtüştüğü görülmüştür.

Tablo 70. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Özdeğerlendirme Yönteminin Kullanımına İlişkin Görüşler

Eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde özdeğerlendirmeyi kullananlar	Çalışanın dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde, çalışanın kendi kendini değerlendirmesi (özdeğerlendirme) bir araç olarak kullanılabilir.				Toplam
		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	
	F	0	0	10	10
	%	0	0	100,0	100,0

Çalışanların dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğinin değerlendirmesinde çalışanın kendi kendini değerlendirmesini (özdeğerlendirme) kullanan tüm fabrikaların yöneticilerinin görüşleri de özdeğerlendirmenin eğitim etkinlik değerlendirilmesinde kullanılması yönündedir. Özdeğerlendirmeyi kullanan yöneticilerin tamamının görüşlerinin özdeğerlendirmenin kullanılması yönünde olması, fabrikadaki uygulamanın son derece etkin olduğunun bir göstergesidir. Çünkü, özdeğerlendirme yöntemini kullanan fabrikalar, eğer fabrikalarında uygulanan bu yöntemi yararlı görmeselerdi ya da etkinliği ile ilgili soru işaretleri olsaydı, "kısmen katılıyorum" ya da "katılmıyorum" seçeneğini de işaretleyebileceklerdi. Ancak, böyle bir durum oluşmadığından bu yöntemin çimento sektöründe uygulanabilirliği yönünde olumlu bir izlenim oluşmaktadır.

Tablo 71. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Görüşmesinin Kullanımına İlişkin Görüşler

	Performans değerlendirme görüşmesi		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam
Eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde performans değerlendirme görüşmesini kullananlar	Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılmasında performans değerlendirme görüşmesi önemli bir araçtır.	F	0	0	11	11
		%	0	0	100,0	100,0
	Dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin etkinliği, performans değerlendirme görüşmesinde konuşularak analiz edilebilir.	F	0	3	8	11
		%	0	27,3	72,7	100,0
TOPLAM		F	0	3	19	22
		%	0	13,6	86,4	100,0

Çalışanın dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğini, performans değerlendirme görüşmesi ile belirleyen fabrikaların büyük çoğunluğu, bu uygulamalarına ilişkin hazırlanan önermelere katılmaktadırlar (% 86,4). Yöneticilerin % 13,4'ü ise bu önermelere kısmen katılmakla birlikte, önermelere katılmayan yönetici bulunmamaktadır. Bu veriler değerlendirildiğinde, çalışanların dönem içerisinde aldığı eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığının belirlenmesinde performans değerlendirme görüşmesinin yaygın bir şekilde uygulandığı ve sonuçlarının da olumlu olduğu görülmektedir.

4.3.6.2.1.4. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Amaçlarına İlişkin Görüşler

Tablo 72. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Amacına İlişkin Görüşler

	Performans değerlendirme görüşmesinin amacı		Katılmı-yorum	Kısmen Katılıyorum	Katılı-yorum	Toplam
Performans değerlendirmeyi eğitim faaliyetlerinde kullananlar	Performans değerlendirme görüşmesinde, ücretlendirme, kariyer planlama vb. yönetsel konularla birlikte eğitim ihtiyaçları gibi çalışanların gelişimlerine ilişkin konular aynı anda görüşülebilir.	F	1	10	12	23
		%	4,3	43,5	52,2	100,0
	Yönetsel kararlar (ücretlendirme, rotasyon vb.) ile çalışanların gelişimlerine ilişkin konular (eğitim vb.) ayrı performans değerlendirme görüşmelerinde konuşulmalıdır.	F	1	17	5	23
		%	4,3	73,9	21,7	100,0

Performans değerlendirmeyi eğitim faaliyetlerinde kullanan fabrikalardaki yöneticilerin, performans değerlendirme görüşmesinde ücretlendirme, kariyer planlaması gibi yönetsel konular ile çalışanların gelişimlerine ilişkin konuların aynı performans değerlendirme görüşmesinde konuşulabilmesi yönündeki önermeye % 43,5 oranında "kısmen katılıyorum" şeklinde cevap vermişken % 52,2 oranında "katılıyorum" cevabını vermişlerdir. Bununla birlikte, yönetimsel ve gelişimsel konuların ayrı performans değerlendirme görüşmesinde konuşulması yönündeki önermeye ise, yöneticilerin % 73,9'u "kısmen katılıyorum" cevabını vermişken, % 21,7'si katıldığını belirtmiştir. Bu iki sonuç birlikte değerlendirildiğinde, performans değerlendirme görüşmesinde yönetsel ve gelişimsel konuların aynı ya da ayrı oturumlarda konuşulması yönünde net bir sonuca gidilememiştir. Çünkü, bu iki sonuçtan elde edilen veriler ağılıklı olarak kısmen katılıyorum şeklindedir.

4.3.6.2.1.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirimine İlişkin Görüşler

Tablo 73. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirimine İlişkin Görüşler

				Katılmı-yorum	Kısmen Katılı yorum	Katılı-yorum	Toplam
Performans değerlen-dirme sonuçlarının çalışanlara bildirimi	Bildirim yapanlar	Performans değerlendirme sonuçlarının sadece yazılı olarak çalışanlara bildirilmesi yeterlidir.	F	16	0	2	18
			%	88,9	0	11,1	100,0
	Bildirim yapmayanlar		F	1	3	1	5
			%	20,0	60,0	20,0	100,0
	Bildirim yapanlar	Performans değerlendirme sonuçları, çalışan ile yöneticisinin karşılıklı olarak görüşmesi suretiyle geribildirim olarak çalışanla paylaşılmalıdır.	F	1	0	17	18
			%	5,6	0	94,4	100,0
	Bildirim yapmayanlar		F	0	0	5	5
			%	0	0	100,0	100,0

Tablo 73'de ise, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilme durumu ile bu bildirimin yazılı ya da sözlü olması arasındaki ilişki incelenmiştir. Performans değerlendirme sonuçlarını çalışanlarına bildiren yöneticilerin % 88,9'u bu bildirimin sadece yazılı olarak bildirilmesine katılmamışken, bildirimin karşılıklı görüşme ile yapılması yönündeki diğer önermeye ise, yöneticilerin % 94,4'ü katılarak, performans değerlendirme sonuçlarının, çalışana yazılı olarak değil, karşılıklı olarak yapılacak bir performans değerlendirme görüşmesi ile bildirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, performans değerlendirme sonuçlarını çalışanları ile paylaşmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin % 20,0'si bu bildirimin sadece yazılı olarak yapılmasına katılmış, yine aynı oranda yönetici bu önermeye katılmamış ve yöneticilerin % 60,0'ı "kısmen katılıyorum" seçeneğini işaretlemişlerdir. Ancak, bu bildirimin yönetici ve çalışanın karşılıklı olarak görüşmesi şeklinde yapılması yönündeki önemeye katılmayan hiçbir insan kaynakları yöneticisi bulunmamakla birlikte, yöneticilerin tamamı bu önermeye katılmışlardır. Bu bağlamda, performans değerlendirme sonuçlarını çalışanları ile paylaşmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin ağırlıklı görüşünün, bu paylaşımın çalışan ve yöneticisinin karşılıklı olarak yapacağı performans değerlendirme görüşmesi şeklinde olması gerektiği yönündedir.

4.3.6.2.1.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımının Sağladığı Yararlara İlişkin Görüşler

Tablo 74. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımının Yararlarına İlişkin Görüşler

	Performans değerlendirmenin eğitimde kullanımının yararları		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam
Performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullananlar	Eğitim faaliyetlerinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması eğitim bütçesinin daha etkin ve çalışanların ihtiyaçları paralelinde kullanımına imkân sağlayacaktır.	F	0	5	18	23
		%	0	21,7	78,3	100,0
	Performans değerlendirme sonucuna göre eğitim ihtiyaçlarının her bir çalışan bazında belirlenmesi eğitim maliyetlerini azaltacaktır.	F	5	2	16	23
		%	21,7	8,7	69,6	100,0
	Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılması, eğitim sürecinin etkinliğini ve başarısını artıracaktır.	F	0	6	17	23
		%	0	26,1	73,9	100,0
	Performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi eğitimlerin her bir çalışanın "gerçek" ihtiyaçlarına göre belirlenmesini sağlayarak gereksiz eğitim masraflarının önüne geçilmesine neden olacaktır.	F	0	8	15	23
		%	0	34,8	65,2	100,0
TOPLAM		F	5	21	66	92
		%	5,4	22,8	71,8	100,0

Performans değerlendirmeyi eğitim faaliyetlerinde kullanan toplam 23 fabrikanın insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirmenin eğitim faaliyetlerinde kullanımın sağladığı yararlara ilişkin olarak görüşlerini araştırma amacı ile hazırlanan anketteki son 4 önermeye verilen cevapların ağırlıklı olarak (% 71,8) "katılıyorum", % 22,8 oranında "kısmen katılıyorum" ve % 5,4 gibi düşük bir oranının ise "katılmıyorum" seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Bu sonuçlar incelendiğinde, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanımının eğitim sürecinin etkinliğini ve başarısını artıracağı yönündeki önermeye katılmayan yönetici bulunmazken, ağırlıklı görüş (% 73,9) bu önermenin doğru olduğu yönündedir. Bununla birlikte, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim planlamasında kullanılmasının eğitim masraflarının ve maliyetlerinin azaltacağı yönündeki önermelere de yöneticilerin % 67,4'ü katılmış ve % 21,7'si "kısmen katılıyorum" cevabını vermiştir. Eğitim bütçesinin daha etkin kullanımı için performans değerlendirmenin önemli bir girdi sağlayacağını düşünen yöneticilerin oranı ise % 78,3'dür. Bu gruptaki önermelere insan kaynakları yöneticilerinin ağırlıklı olarak "katılıyorum" ve "kısmen katılıyorum" (% 94,6) cevaplarını vermeleri, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanımının sağladığı yararların yöneticilerce de gözlendiğinin ve bu uygulamaların olumlu sonuçlar yarattığının somut göstergesidir.

4.3.6.2.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Fabrikada Kullanılmayan Yöntemlere İlişkin Görüşleri

Bu bölümde ise, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinin bir girdisi olarak gören fabrikalara ilişkin daha farklı bir dağılım yapılmıştır. Bu dağılımda, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanan fabrikalardaki 23 insan kaynakları yöneticisinin görüşleri, bir önceki bölümde olduğu gibi, anketin 4. bölümündeki uygulamalar ile karşılaştırılmıştır. Ancak bu bölümde, yöneticilerin 4. bölümde kullanmadıkları uygulamalar ve yöntemlere ilişkin görüşleri incelenerek, fabrikalarında ilgili uygulama ya da yöntemin olmamasına rağmen olması ya da olmaması yönündeki görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Buradaki karşılaştırma da yine anketin son bölümündeki önermelerin kendi içinde yapılan gruplamaya göre yapılmıştır.

Örneğin, performans değerlendirmenin eğitim faaliyetlerine girdi sağladığı iki konu olan eğitim ihtiyaç analizi ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi konuları açısından bakacak olursak, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanan 23 fabrikadan 22'si eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmeyi kullanırken, 1 fabrika kullanmamaktadır. Aynı şekilde, 16 fabrika eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarını kullanırken 7 fabrika kullanmamaktadır. Bu bölümde yapılan ana-

lizde, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanan ancak, sadece eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanan, eğitim etkinlik değerlendirmesinde kullanmayan 7 fabrikanın eğitim etkinlik değerleme ile ilgili anketin son bölümünde yer alan önermelere ilişkin görüşleri incelenecektir.

4.3.6.2.2.1. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler

Tablo 75. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler

	Eğitim ihtiyaç analizi		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam
Performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanmakla birlikte eğitim ihtiyaç analizinde kullanmayanlar	Performans değerlendirme sonuçları, performans standartlarının altında kalan çalışanlar yeterliliklerini artırmak için eğitim programlarına alınmalıdır.	F	0	0	1	1
		%	0	0	100,0	100,0
	Performans değerlendirme formunda, çalışanların eğitim ihtiyaçlarına ilişkin değerlendirme ve açıklamaların yapılacağı bölümler olabilir.	F	0	0	1	1
		%	0	0	100,0	100,0
	Performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak belirlenen eğitim ihtiyaçları, doğru çalışanların, doğru zamanda, doğru konularda (ihtiyaçlarına göre) eğitim almalarını sağlar.	F	0	1	0	1
		%	0	100,0	0	100,0
	Fiili performansları, performans standartlarını sürekli aşan çalışanlar, daha üst düzey görevlere hazırlanmak için eğitim programlarına alınmalıdırlar.	F	0	1	0	1
		%	0	100,0	0	100,0
	Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları kullanılmalıdır.	F	0	1	0	1
		%	0	100,0	0	100,0
TOPLAM		F	0	3	2	5
		%	0	60,0	40,0	100,0

Performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanmakla birlikte, sadece eğitim faaliyetlerinin etkinliğini değerlendirmede kullanan yani eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanmayan tek fabrikanın insan kaynakları yöneticisinin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmenin kullanımına ilişkin görüşlerinin araştırıldığı 5 önermeye verdiği cevapların % 60,0'ı "kısmen katılıyorum" ve % 40,0'ı "katılıyorum" şeklindedir. Bu önermelere "katılmıyorum" cevabı verilmemiştir. Bu veriler incelendiğinde, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim ihtiyaçlarından kullanmayan fabrikanın insan kaynakları yöneticisinin görüşlerinin kullanılması yönünde olduğu görülmektedir.

Tablo 76. Eğitim İhtiyaç Analizinde 360 Derece Geribildirimin Kullanımına İlişkin Görüşler

	360 derece geribildirim		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam
Eğitim ihtiyaç analizinde performans değerlendirmeyi kullanmakla birlikte 360 derece geribildirimi kullanmayanlar	Çalışanın performansının, beraber çalıştığı kişilerce (aynı seviyedeki iş arkadaşları) de değerlendirilmesi, çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılabilecek veriler sağlar.	F	2	6	14	22
		%	9,1	27,3	63,6	100,0
	Çalışanların, yöneticilerinin performanslarını değerlendirmeleri, yöneticilerin kendi eksik yönlerini görebilmeleri için bir fırsattır.	F	2	2	18	22
		%	9,1	9,1	81,8	100,0
	Müşterilerden, çalışanların performanslarına ilişkin geribildirim alınarak eksik yönleri belirlenebilir.	F	0	9	13	22
		%	0	40,9	59,1	100,0
	Çalışanlara iş arkadaşları, yöneticileri, astları ve müşteriler tarafından geribildirim verilmesi eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenmesini sağlayacaktır.	F	1	14	7	22
		%	4,6	63,6	31,8	100,0
TOPLAM		F	5	31	52	88
		%	5,7	35,3	59,0	100,0

Tablo 76'dan da görüldüğü gibi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmeyi kullanan ancak, bu amaca yönelik olarak çok kaynaklı geribildirim (360 derece geribildirim) yöntemini kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin, 360 derece geribildirimin kullanılması yönünde ağırlıklı görüşleri (% 59,0) bulunmaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin % 35,3'ü bu görüşe kısmen katılırken, % 5,7'si katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 77. Eğitim İhtiyaç Analizinde Özdeğerlendirme Yönteminin Kullanımına İlişkin Görüşler

	Özdeğerlendirme		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam
Eğitim ihtiyaç analizinde performans değerlendirmeyi kullanmakla birlikte özdeğerlendirmeyi kullanmayanlar	Çalışanın kendi performansını değerlendirmesi (özdeğerlendirme) yöneticilere, çalışanın kendisini nasıl gördüğüne ve eksikliklerini nasıl tanımladığına ilişkin bilgi verir.	F	1	7	5	13
		%	7,7	53,8	38,5	100,0
	Yöneticilerin, çalışanların performanslarını değerlendirdiği form üzerinden çalışanın da kendi kendini değerlendirmesi, çalışanın kendi güçlü ve gelişmeye açık yönlerini nasıl algıladığını ortaya koyacak ve eğitim ihtiyacında kullanılabilir bilgiler sunacaktır.	F	1	0	12	13
		%	7,7	0	92.3	100,0
TOPLAM		F	2	7	17	26
		%	7,7	26,9	65,4	100,0

Tablo 77'de de görüldüğü gibi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmeyi kullanan ancak, bu amaca yönelik olarak özdeğerlendirme yöntemini kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin, özdeğerlendirmenin kullanılması yönünde ağırlıklı görüşleri (% 65,4) bulunmaktadır. Bu 2 önermeye yöneticilerin % 26,9'u "kısmen katılıyorum" cevabını vermişken, % 7,7'si katılmamıştır.

Tablo 78. Eğitim İhtiyaç Analizinde Performans Değerlendirme Görüşmesinin Kullanımına İlişkin Görüşler

	Performans değerlendirme görüşmesi		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam
Eğitim ihtiyaç analizinde performans değerlendirmeyi kullanmakla birlikte performans değerlendirme görüşmesini kullanmayanlar	Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılmasında performans değerlendirme görüşmesi önemli bir araçtır.	F	0	1	4	5
		%	0	20,0	80,0	100,0
	Performans değerlendirme görüşmesi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının görüşülmesi için ideal bir ortam yaratır.	F	0	1	4	5
		%	0	20,0	80,0	100,0
TOPLAM		F	0	2	8	10
		%	0	20,0	80,0	100,0

Tablo 78'de de görüldüğü gibi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmeyi kullanan ancak, bu amaca yönelik olarak performans değerlendirme görüşmesini kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin, performans değerlendirme görüşmesinin kullanılması yönünde ağırlıklı görüşleri (% 80,0) bulunmaktadır. Performans değerlendirme görüşmesinin eğitim ihtiyaç analizinde kullanılmaması gerektiğini düşünen hiçbir insan kaynakları yöneticisi bulunmamaktadır.

4.3.6.2.2.2. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler

Tablo 79. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirmenin Kullanımına İlişkin Görüşler

	Eğitim etkinlik değerlendirme		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam
Performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanmakla birlikte eğitim etkinlik değerlendirmede kullanmayanlar	Eğitim faaliyetlerinin etkinliği performans değerlendirme (önceki-sonraki performans değerlendirmesi) ile ölçülebilir.	F	0	6	1	7
		%	0	85,7	14,3	100,0
	Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim sürecinde kullanılması eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artırarak, eğitimden maksimum yarar sağlanmasına neden olacaktır.	F	0	5	2	7
		%	0	71,4	28,6	100,0
TOPLAM		F	0	11	3	14
		%	0	78,6	21,4	100,0

Performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanmakla birlikte, sadece eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanan yani eğitim faaliyetlerinin etkinliğini değerlendirmede kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin bu uygulamanın kullanımına ilişkin görüşlerin araştırıldığı 2 önermeye verilen cevapların % 78,6'sı "kısmen katılıyorum" ve % 21,4'ü "katılıyorum" şeklindedir. Bu önermelere "katılmıyorum" cevabı verilmemiştir.

Tablo 80. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde 360 Derece Geribildirimin Kullanımına İlişkin Görüşler

	Çalışanın performansının çok kaynaklı olarak değerlendirilmesinden elde edilen veriler, dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığına ilişkin bilgi verir.				Toplam
		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	
Eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde performans değerlendirmeyi kullanmakla birlikte 360 derece geribildirimi kullanmayanlar	F	0	2	11	13
	%	0	15,4	84,6	100,0

Tablo 80'de de görüldüğü gibi, eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde performans değerlendirmeyi kullanan ancak, bu amaca yönelik olarak çok kaynaklı geribildirim (360 derece geribildirim) yöntemini kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin ağırlıklı olarak 360 derece geribildirimin kullanılması yönünde (% 84,6) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin % 15,4'ü bu görüşe kısmen katılırken, "katılmıyorum" seçeneğini işaretleyen hiçbir yönetici bulunmamaktadır.

Tablo 81. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Özdeğerlendirme Yönteminin Kullanımına İlişkin Görüşler

		Çalışanın dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde, çalışanın kendi kendini değerlendirmesi (özdeğerlendirme) bir araç olarak kullanılabilir.			Toplam
Eğitim etkinlik değerlendirmede performans değerlendirmeyi kullanmakla birlikte özdeğerlendirmeyi kullanmayanlar		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	
	F	0	3	3	6
	%	0	50,0	50,0	100,0

Tablo 81'de de görüldüğü gibi, eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde performans değerlendirmeyi kullanan ancak, bu amaca yönelik olarak özdeğerlendirme yöntemini kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin, özdeğerlendirmenin kullanılmasına ilişkin görüşleri % 50,0 "katılıyorum" ve % 50,0 "kısmen katılıyorum" şeklindedir. Bu önermeye katılmayan hiçbir yönetici bulunmamaktadır.

Tablo 82. Eğitimlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Görüşmesinin Kullanımına İlişkin Görüşler

	Performans değerlendirme görüşmesi		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Toplam
Eğitim etkinlik değerlendirmede performans değerlendirmeyi kullanmakla birlikte performans değerlendirme görüşmesini kullanmayanlar	Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılmasında performans değerlendirme görüşmesi önemli bir araçtır.	F	0	1	4	5
		%	0	20,0	80,0	100,0
	Dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin etkinliği, performans değerlendirme görüşmesinde konuşularak analiz edilebilir.	F	0	0	5	5
		%	0	0	100,0	100,0
TOPLAM		F	0	1	9	10
		%	0	10,0	90,0	100,0

Tablo 82'de de görüldüğü gibi, eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde performans değerlendirmeyi kullanan ancak, bu amaca yönelik olarak performans değerlendirme görüşmesini kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin, performans değerlendirme görüşmesinin kullanılması yönünde ağırlıklı görüşleri (% 90,0) bulunmaktadır. Yöneticilerin % 10'u bu önermelere kısmen katılmakla birlikte, "katılmıyorum" seçeneğini işaretleyen hiçbir yönetici bulunmamaktadır.

4.4 ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE GENEL DEĞERLENDİRMELER

Yapılan araştırma sonucunda performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki kullanımına ilişkin olarak kurulan teorik çatının ve genel olarak performans değerlendirme ve hizmet içi faaliyetlerinin çimento sektöründeki uygulamalarına ve insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine bakıldığında aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

I. Araştırmaya katılan fabrikaların çoğunluğunda (% 66,7), çalışanların performanslarının önceden belirlenmiş kriter ve standartlara göre sistematik olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir. Bu süreçte yer alan insan kaynakları yöneticilerinin çok büyük bir oranının (% 91,2) üniversite mezunu (lisans ve yüksek lisans) olması, eğitim seviyesi oldukça yüksek kişilerin insan kaynaklarına ilişkin uygulamaları planladığını ve yönettiğini göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin % 91,2'sinin görev unvanlarının müdür/müdür yardımcısı, şef, sorumlu olması ankete cevap veren kişilerin karar almaya yetkili kişiler olduklarını göstermektedir. Sektördeki insan kaynakları yöneticilerinin ortalama kıdem yılının 8,4 yıl olması ise, ankete cevap veren kişilerin sektörü tanıyan ve sektörün gerçeklerini bilen kişiler olduklarını göstermektedir.

Performans değerlendirme yapmayan fabrikaların bu sistemi kullanmamalarının temel nedeninin; kurum kültürünün bu uygulamayı hayata geçirmeye uygun olmamasından ve yönetimin yaptığı genel değerlendirmenin yeterli görülmesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sisteminin kurulmasında ve uygulanmasında üst yönetimin desteği gerekmektedir. Ayrıca, kurum kültürünü oluşturan en önemli öğenin de "yöneticiler" olduğu göz önüne alındığında, performans değerlendirme uygulamayan fabrikaların yöneticilerinin desteği ile eğitimli ve sektörü tanıyan insan kaynakları çalışanlarının organizasyonunda bu uygulamanın hayata geçirilebileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan, performans değerlendirme uygulaması olmayan 5 fabrikada konuya ilişkin çalışmaların devam ettiği ve en yakın zamanda çalışanlarının performanslarını objektif olarak değerlendirilebilecek bir sistem kurulacağı bilgisine ulaşılmıştır.

II. Ankete katılan fabrikaların performans değerlendirme sonuçlarını kullandığı alanlar incelendiğinde, en yaygın kullanım alanının kariyer planlama (% 86,7) ve ücretlendirme (% 83,3) olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın konusunu oluşturan performans değerlendirmenin eğitim yönetiminde kullanımı ise üçüncü sırada (% 76,7) gelmektedir.

III. Ankete katılan fabrikaların performans değerlendirmede kullandıkları kriterlere bakıldığında hedef ve sonuçlar (% 86,7) ile davranışsal özelliklerin (% 100,0) ağırlıklı olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinin de ağırlıklı olarak çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden hedeflere göre yönetim (% 76,7) ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme (% 76,7) olduğu görülmüştür. Ankete katılan fabrikalarda gerçekleştirilen performans değerlendirmelerde kullanılan kriterler ve performans değerlendirme yöntemlerinin aynı paralelde olduğu; yani, değerlendirme kriterlerine uygun yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Bu durum ise, değerlendirme sonuçlarının tutarlı ve doğru olmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirme kriteri olarak hedefler ile davranışsal özelliklerin kullanılması, çalışanların performanslarının sadece hedefe ulaşabilme derecesine göre değil, belirlenen hedeflere "nasıl" ulaşıldığının da değerlendirmede dikkate alındığını göstermektedir. Çalışanlara verilen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği ile birlikte bu hedeflere "nasıl" ulaşıldığı bu yöntemlerle incelenebilmektedir. Ayrıca, eğitim faaliyetlerinin planlanmasına da bu yöntemlerden elde edilen veriler önemli bir "girdi" sağlamaktadır.

IV. Ankete katılan fabrikaların hemen hemen hepsinin (% 93,3) yılda bir kere performans değerlendirme yaptıkları tespit edilmiştir. Performans değerlendirmenin yılda bir kere gibi uzun bir periyotta gerçekleştirilmesi, kronikleşen bazı sorunların dönem sonuna ötelenmesine ve giderek büyümesine neden olacaktır. Bu nedenle, yılda iki ya da üç kere yapılan değerlendirmenin daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ya da eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi amacıyla kullanıldığı değerlendirmelerin yılda en az iki ya da üç kere yapılması sorunların "erken teşhis ve tedavisinde" çok önemli katkı sağlayacaktır.

V. Ankete katılan fabrikalarda gerçekleştirilen performans değerlendirme uygulamalarında değerlendirici konumunda olanın, ağırlıklı olarak (% 75,4) yöneticiler (birinci ve ikinci derece) olduğu tespit edilmiştir. Bu durum değerlendirmenin geleneksel değerleyiciler tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır. Çalışanın iş ilişkisi içerisinde olduğu astları, çalışma arkadaşları ve müşterilerin de bu değerlendirme sürecine katılmaları, farklı gözlerden geribildirim alınmasını ve değerlendirmenin objektifliğinin artmasını sağlayacaktır.

VI. Ankete katılan fabrikalarda gerçekleştirilen performans değerlendirmelerin sonuçlarının genellikle (% 76,7) çalışanlarla geribildirim olarak paylaşıldığı tespit edilmiştir. Bu geribildirimin ise hemen hemen tüm fabrikalar tarafından görüşme yoluyla yapılmakta olmasının, son derece olumlu bir tutum olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca, geribildirim vermeyen ya da görüşme yolu ile geribildirim vermeyen hemen hemen tüm fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin de geribildirimin yazılı olarak değil, görüşme yoluyla verilmesi gerektiği şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların performansları hakkında geribildirimde bulunulması, çalışanların eksik yönlerinin farkına vararak bu eksikliklerini giderme yolunda önlemler almalarına fırsat sağlarken; gelişime açık yönlerine ilişkin farkındalıkları da artıracaktır. Geribildirimde bulunulmaması durumunda ise, işletmede kronikleşen yanlışların ve hatalı davranışların oluşmasının önüne geçilemeyecektir. Çift yönlü bir süreç olarak değerlendirilen geribildirimin yazılı bir şekilde iletilmesinin, süreci tek kanallı bir hale getirmesi, karşılıklı etkileşimi sınırlaması ve çalışanın düşüncelerini açıklayabileceği bir ortam yaratmaması nedeni ile çok etkin olmayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, yönetici ve çalışan arasında yapılacak performans değerlendirme görüşmesinde, çalışana güçlü ve gelişime açık yönleri hakkında geribildirim verilmesi, bireysel anlamda çalışanların motivasyonlarını artırırken, örgütsel anlamda ise "diyalog kültürü"nü oluşturarak işletmede etkin bir iletişim sistemi kurulmasını sağlayacaktır.

VII. Ankete katılan fabrikalarda yapılan performans değerlendirme görüşmelerinde ağırlıklı olarak çalışanın güçlü ve gelişmeye açık yönleri, çalışanın eğitim ihtiyaçları, dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin etkinliği ve çalışanın bireysel gelişim planı gibi insan kaynaklarının gelişimine ilişkin konuların ele alındığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, yönetsel ve gelişimsel konuların aynı, ya da ayrı performans değerlendirme görüşmelerinde konuşulmasına ilişkin insan kaynakları yöneticilerinin net bir görüşünün olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, Meyer ve arkadaşlarının araştırmasında da ortaya konduğu gibi, ücretlendirme, terfi gibi yönetsel konular ile eğitim planlama, bireysel gelişim planı gibi gelişimsel konuların ayrı performans değerlendirme görüşmelerinde konuşulması, yöneticilerin "yargıç" ve "danışman" gibi zıt rollere bürünmek zorunda kalmamalarını sağlayacaktır. Bu nedenle, astın savunmacı bir tutum takınmaması ve sürece daha katılımcı olarak yaklaşabilmesi için, yönetsel ve gelişimsel konuların farklı performans değerlendirme görüşmelerinde konuşulması önerilebilir.

VIII. Ankete katılan fabrikalarda, performans değerlendirme sonucunda fiili performansı, performans standartlarının altında kalan çalışanlara öncelikli olarak (% 100,0) yetersiz oldukları alanlarda eğitimler planlandığı, bilgi ve becerilerinin artırılarak davranışsal değişimlerin sağlanmasının amaçlandığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, üstün ya da tatminkar performans gösteren çalışanların ise öncelikli olarak ücret artışı almaya hak kazandıkları (% 86,7) ve bir üst pozisyona yükselebilmek için gereken eğitimlerin planlandığı (% 76,6) belirlenmiştir. Bu bağlamda, hem performans standartlarının altında kalan, hem de standartları aşan çalışanlara eğitimler planlandığı görülmektedir. Ancak, bu iki eğitim türünün içerik ve türleri şüphesiz ki farklı olmalıdır. Üstün performans gösteren çalışanların, üst düzey bir yönetici tarafından yönlendirilmesi, yani çalışana "koçluk" yapılması, çalışanın güçlendirilmesi (empowerment) için "yetki devri yoluyla eğitim" yöntemi kullanılarak çalışanın stratejik karar verebilme ve inisiyatif alabilme yetkinliklerinin geliştirilmesi düşünülebilir. Performans yetersizliği gösteren çalışanların ise bil-

gi ve becerilerini artırabilmeleri için, anlatım yöntemi, grup tartışmaları ya da teknoloji destekli eğitim yöntemleri kullanılarak eğitimi önerilebilir.

IX. Ankete katılan fabrikaların tümünde eğitim faaliyetlerinin uygulanması ve bu eğitimlerin de yazılı ve üst yönetimce kabul görmüş bir eğitim politikası temelinde gerçekleştirilmesi; çimento sektöründeki fabrikaların, çalışanlarının eğitimini önemsediği ve onları geliştirilmesi gereken bir "kaynak" olarak gördüğünün en somut örneğidir. Ayrıca, sektördeki kıdem yılının yüksek olmasında, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmelerinin ve bu bağlamda organizasyona olan bağlılıklarının artmasında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir.

X. Ankete katılan fabrikaların tümünde gerçekleştirilen eğitimlerin öncelikli amacının, çalışanların performanslarının artırılması ile iş sağlığı ve güvenliği bilincinin yerleştirilerek iş kazalarının azaltılması olduğu tespit edilmiştir.

Çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliğine verilen önem en üst düzeydedir. Özellikle ÇEİS öncülüğünde, 2003 yılından itibaren çok ciddi çalışmalarda bulunulmuş ve sektördeki ÇEİS üyesi 46 fabrikanın % 87'si (40 fabrika) OHSAS 18001[402] Belgesi almıştır. Diğer üye fabrikalarda ise çalışmalar devam etmektedir. Bu bağlamda, iş sağlığı ve güvenliği konusunda "örnek sektör" olarak anılan çimento sektöründe iş güvenliği konusu da eğitimlerdeki en önemli payı oluşturmaktadır.

XI. Ankete katılan fabrikalarda eğitimlerin, ağırlıklı olarak işbaşında ve fabrikadaki çalışanlar (% 100,0) ile işyeri dışından uzmanlar/danışmanlar tarafından (% 97,8) gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, iş dışında ve işyeri dışından uzmanlar/danışmanlar tarafından (% 48,9) da eğitimlerin gerçekleştirildiği görülmektedir.

XII. Ankete katılan fabrikalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlendiği yöntemlerden ilk ikisinin; çalışanlarla amirlerinin yaptıkları görüşmeler (% 91,1) ve çalışanların yöneticileri tarafından işbaşında gözlenmesi (% 82,2) olduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirmenin kullanımı ise üçüncü sırada (% 48,9) gelmektedir. Çalışan ve amirinin görüşmesinin performans değerlendirme sonuçları üzerinden yapılması, eğitimlerin çalışanların kendilerinden beklenen performans kriterleri çerçevesinde belirlenmesini sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanların yöneticileri tarafından gözlenmesi, tek başına yeterli bir uygulama olmayacaktır. Çalışanların, iş arkadaşları, astları ve müşteriler ile yoğun iletişim içinde olması nedeniyle, bu gözlem sürecine bu grupların da eklenmesi ve çalışan için önceden belirlenmiş performans kriterleri çerçevesinde eğitim ihtiyaçlarının çok kaynaklı ve daha objektif olarak belirlenmesi de düşünülmelidir.

402 OHSAS 18001, kuruluşların iş sağlığı ve güvenliği risklerini kontrol etmek ve performanslarını geliştirmek amacıyla İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI) tarafından geliştirilen, tüm dünyada kabul görmüş, risk değerlendirmesi ve önleyici (proaktif) yaklaşım temelli bir standarttır. Daha ayrıntılı bilgi için bkz.: H. Serdar Şardan, **İş Sağlığı ve Güvenliğinde Yeni Oluşumlar: Risk Değerlendirmesi ve OHSAS 18001**, Ankara, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Yayını, No: 16, 2005.

XIII. Ankete katılan fabrikalarda gerçekleştiren eğitimlerde kullanılan eğitim yöntemlerinden en yaygın kullanımı olanların; oryantasyon (% 100,0), anlatım yöntemi (% 93,3), iş rotasyonu yoluyla eğitim (% 64,4) ile gözlem gezileri ve ziyaretler (% 60,0) olduğu tespit edilmiştir. İşe yeni başlayan çalışanların fabrikayı tanıması, işi ile ilgili temel bilgileri öğrenmeleri amacıyla yapılan oryantasyon eğitiminin çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yaptığı birçok araştırma tarafından ortaya konulmuştur. Bu noktada ankete katılan tüm fabrikaların oryantasyon sürecinin bulunması çok olumlu bir gelişmedir. Bununla birlikte, çimento sektöründeki fabrikaların ağırlıklı olarak grup şirketleri olmaları nedeni ile, gözlem gezileri ve teknik ziyaretler ile iş rotasyonunun yaygın kullanımı olan eğitim yöntemleri olduğu görülmektedir. Ayrıca, sektör içerisindeki güçlü iletişim yapısı, gruplar arası gezilerin yapılmasına da imkan vermektedir. Bununla birlikte ankete katılan fabrikaların hemen hemen hiç kullanmadığı eğitim yöntemlerinden, yetki devri yoluyla eğitim, mentorluk, işletme oyunları yöntemi ve evrak sepeti yöntemlerinin de özellikle yönetici yetiştirme amaçlı olarak kullanımı önerilebilir. Ayrıca, teknoloji destekli eğitimlerin programlanması da eğitimlerin etkinliğini ve çalışanların eğitimlerden duyduğu memnuniyeti artıracaktır.

XIV. Ankete katılan tüm fabrikalarda düzenlenen eğitimlerin etkinliğinin değerlendirildiği tespit edilmiştir. Eğitimlerin ne kadar etkin olduğunu değerlendirmede gözlemler (% 86,7) ve anketlerin (% 57,8) en yaygın kullanılan yöntemler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte performans değerlendirmenin de eğitim etkinlik değerlendirmede çok yaygın olmamakla birlikte (% 35,6) kullanıldığı tespit edilmiştir. Eğitim sonrasında çalışanlarda meydana gelen davranışsal değişimin ve eğitimden öğrenilenlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığının belirlenebilmesinde performans değerlendirmenin kullanımı önerilebilir. Çalışanların davranışlarında değişikliklerin meydana gelmesi uzun bir süreçtir. Bu bağlamda, yılda iki ya da üç kere gibi kısa aralıklarda yapılan performans değerlendirmelerde, çalışanın dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliği performans kriterlerine göre değerlendirilebilecek ve somut bir şekilde tespit edilebilecektir.

XV. Ankete katılan fabrikaların salt çoğunluğunun (% 51,1) performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullandığı ve performans değerlendirmeyi eğitim faaliyetlerinde kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin hemen hemen tamamının (% 95,5) görüşlerinin de performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen verilerin eğitim faaliyetlerinin bir girdisi konumunda olması yönünde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, performans değerlendirme sonuçlarından eğitim faaliyetlerine bir katkı sağlamayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin de ağırlıklı olarak bu uygulamanın gerçekleştirilmesi yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir (% 71,4).

Şüphesiz ki, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları planlanırken ve uygulanırken tek bir veri kaynağından yararlanılmamalıdır. Ağırlıklı olarak karma yön-

temler kullanılmalı ve çeşitli kaynaklardan elde edilen veriler incelenerek karar verilmelidir. Eğitim planlaması da, çeşitli kaynaklardan beslenmektedir. Performans değerlendirme de bu kaynaklardan birisidir. Performans değerlendirme yapmakla birlikte, bu değerlendirmeden elde ettikleri verileri eğitim planlamasında kullanmayan fabrikaların, anket, gözlem, görüşme gibi yöntemlerden yararlanarak eğitim ihtiyaçlarını tespit ettikleri ve eğitim etkinlik değerlendirme yaptıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Performans değerlendirme gibi önemli bir uygulamayı kullanmakla birlikte, bunun eğitim planlamasında kullanılmaması, bu işletmelerin performans değerlendirme sonucunda elde ettikleri çok önemli verilerden yoksun kalmalarına neden olacaktır. Performans değerlendirmeyi eğitim faaliyetlerinde kullanmayan fabrikaların, performans değerlendirmeyi kariyer planlama, ücretlendirme ve işten çıkartma gibi yönetsel kararların alınması amacıyla kullandığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanmayan fabrikaların, performans değerlendirmeyi gerçekleştirme amaçlarının çalışanlarının gelişimi değil, yönetsel kararların alınması olduğu söylenebilir. Bu fabrikalara, performans değerlendirmeyi de kullandıkları diğer yöntemleri destekleyici ve o kaynaklardan elde ettikleri verileri tamamlayıcı olarak kullanmaları önerilebilir. Böylece, her bir performans kriteri bazında çalışanın gösterdiği performans analiz edilerek, eğitim ihtiyaçları ve eğitimlerin etkinliği objektif olarak tespit edilebilecektir.

XVI. Anketten elde edilen sonuçlar incelendiğinde, performans değerlendirmenin eğitim faaliyetlerinde kullanımının sağladığı en önemli yararın; çalışanların iş başarısı ya da başarısızlıklarına göre almaları gereken eğitimlerin daha objektif ve bilimsel olarak planlaması nedeni ile çalışanların ihtiyaçları olmayan konularda eğitimlere katılmamaları sonucunda gereksiz eğitim masraflarının önüne geçilmesi ve çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitimlere katılmaları sonucu, eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ve çalışanların da eğitimlerden duydukları memnuniyetin artması olduğu tespit edilmiştir.

XVII. Araştırma sonucunda, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanan fabrikaların öncelikli kullanım amacının çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi olduğu tespit edilmiştir (% 95,7). Çalışanların dönem içerisinde aldıkları eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi amacı ile de performans değerlendirmenin kullanıldığı görülmüştür (% 69,6).

XVIII. Performans değerlendirmeyi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanan (% 79,0) ve kullanmayan (% 71,4) fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin de çok büyük bir oranda kullanılması yönünde olduğu belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin bu görüşleri birlikte değerlendirildiğinde, performans değerlendirmeden elde edilen verilerin, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde etkin bir şekilde kullanıldığı ve kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin de kullanılması gerektiğini düşündükleri görülmüştür.

XIX. Performans değerlendirmeyi çalışanlarının aldığı eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanan (% 68,7) ve kullanmayan (% 50,0) fabrikaların in-

san kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin ağırlıklı olarak kullanılması yönünde olduğu tespit edilmiştir. Yöntemi kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin de aynı paralelde olması, yöntemin uygulanabilir ve etkin olduğunu göstermektedir.

XX. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde özdeğerlendirme yönteminin kullandığı görülmüştür (% 40,9). Bu yöntemi kullanan tüm fabrikaların insan kaynakları yöneticileri, çalışanın kendi performansını değerlendirmesinin, çalışanın güçlü ve gelişmeye açık yönlerini nasıl algıladığını ortaya koyarak eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılabilir bilgiler sunduğunu belirtmişlerdir. Bu oran, yapılan uygulamanın son derece tutarlı ve güvenilir sonuçlar verdiğini göstermektedir. Ayrıca, gerek performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanmayan (% 71,4), gerekse kullanan ancak özdeğerlendirme yöntemini kullanmayan (% 65,4) fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin de özdeğerlendirme yönteminin çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılması yönünde olduğu tespit edilmiştir.

XXI. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme görüşmesinin yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmüştür (% 77,2). Performans değerlendirme görüşmesini, çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin tamamı, görüşme ortamının, eğitim ihtiyaçlarının konuşulması için ideal bir ortam olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanan, ancak performans değerlendirme görüşmesini bir araç olarak kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin de, kullanılmasının olumlu sonuçlar yaratacağını düşündüğü görülmüştür (% 80,0). Performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin ise, performans değerlendirme görüşmesinin eğitim ihtiyaç analizinde kullanılabilirliği yönünde görece olarak daha düşük oranda inandığı tespit edilmiştir (% 42,9). Performans değerlendirmeyi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme görüşmesine olan olumlu tutumları, bu görüşmelerin son derece etkin ve çalışanların eksik ve gelişime açık yönlerinin belirlenmesinde kullanılabilir bir yöntem olduğunu göstermektedir.

XXII. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde 360 derece geribildirim yönteminin hiçbir fabrikada uygulanmadığı görülmüştür. Performans değerlendirme sonuçlarını eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin bu yöntemin uygulanması yönündeki görüşü çok da olumlu olmamakla birlikte (% 44,0), eğitim ihtiyaç analizinde performans değerlendirmeyi kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görece olarak daha olumlu olduğu görülmüştür (% 59,0).

XXIII. Çalışanların dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde özdeğerlendirme yönteminin kullanıldığı tespit edilmiştir (% 62,5). Bu

yöntemi kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin tamamının görüşleri, eğitim etkinlik değerlendirmesinde çalışanın kendi kendini değerlendirmesinin bir yöntem olarak kullanılması yönündedir. Bu da yapılan uygulamanın son derece tutarlı ve güvenilir sonuçlar verdiğini göstermektedir. Bununla birlikte performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanmayan (% 42,9) ve kullanmakla birlikte özdeğerlendirme yönteminden yararlanmayan (% 50,0) fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin, bu yöntemin uygulanabilirliği ile ilgili ağırlıklı olumlu ya da olumsuz görüşlerinin olmadığı tespit edilmiştir.

XXIV. Çalışanların dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğinin performans değerlendirme görüşmesinde konuşarak analiz eden fabrikaların olduğu tespit edilmiştir (% 68,7). Bu yöntemi kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin ise büyük oranda olumlu olması (% 86,4) uygulamanın gerçekten etkin sonuçlar verdiğini göstermektedir. Bununla birlikte, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin bu yöntemin uygulanabilirliğini sorgular bir oranda olduğu görülmüştür (% 42,9). Performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak çalışanlarının aldıkları eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığını analiz eden, ancak bu süreçte performans değerlendirme görüşmesini kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin hemen hemen hepsinin görüşlerinin bu yöntemin kullanılması yönünde olduğu tespit edilmiştir (% 90,0).

XXV. Çalışanların dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğinin çok kaynaklı olarak yani 360 derece geribildirim ile analiz eden fabrikaların oranı oldukça düşüktür (% 18,8). Ancak, bu fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin de sistemin uygulanmasının etkin sonuçlar doğurduğu yönünde olduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin ise bu yöntemin uygulanabilirliği ile ilgili şüpheleri olduğunu göstermektedir (% 38,1). Bununla birlikte, performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak çalışanlarının aldıkları eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığını analiz eden fakat bu süreçte performans değerlendirme görüşmesini kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin büyük çoğunluğunun görüşlerinin bu yöntemin kullanılması yönünde olduğu tespit edilmiştir (% 84,6).

XXVI. Performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinin bir girdisi olarak kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin sistemden sağlanan yararlar göz önüne alındığında, büyük çoğunluğunun sistemin eğitim bütçesinin daha efektif kullanımını sağladığını, eğitimlerin etkinliğinin ve başarısının arttığını ve çalışanların "gerçek" ihtiyaçlarına göre eğitimler düzenlendiğini düşündükleri görülmüştür (% 71,8). Performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanmayan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin de sistemin yarar sağlayacağını düşündükleri tespit edilmiştir (% 56,0).

SONUÇ

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin önemi, teknolojik gelişmeler, küreselleşmenin etkisi, ulusal ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması ile daha da artmıştır. Yeni tekniklerin uygulanması ve yönetim anlayışında meydana gelen değişmeler, yetenekli ve uzman çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. İşletmelerin en önemli unsurunun, organizasyonda yer alan insan kaynakları olduğu, çoğu işletme tarafından benimsenmiş bir görüştür. Geçmişte sadece bir "maliyet unsuru" olarak görülen insan kaynaklarının; bugün artık organizasyonun verimliliğini artıran ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan en önemli unsur olduğunun farkına varılmıştır.

Çalışanların işlerinde gösterdikleri performansın sistematik ve bilimsel yöntemlerle değerlendirilmesi ve bunun sonucunda başarı ya da başarısızlıkları hakkında kendilerine geribildirim verilmesi, performans değerlendirmenin temel felsefesini oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle, önceden belirlenmiş kriter ve standartlara göre çalışanın performansının değerlendirilmesi, güçlü ve gelişmeye açık yönleri hakkında çalışanlara geribildirim verilmesi, bu sistemin temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca, performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin, çalışanlara ilişkin alınacak kararlarda önemli bir "karar destek" fonksiyonu olarak da kullanılması gerekmektedir.

İşletmelerde düzenlenen eğitim faaliyetleriyle çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında istenilen yönde değişiklikler yaratılarak, yetkinliklerinin gelişimi ve çalışanlardan en yüksek düzeyde verim alınması sağlanabilir. Eğitim, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkartmalarını ve organizasyona olan katkılarının artmasını sağlar. Bilgi çağını yaşadığımız bugün ki ortamda, işe alım sürecinde ne kadar başarılı bir tercih yapılırsa yapılsın, ne kadar yetkin kişiler işe alınırsa alınsın, hızla değişen şartlar nedeni ile çalışanların sürekli olarak eğitilmeleri ve bu değişime ayak uydurmaları gerekmektedir.

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin hemen hemen tüm fonksiyonları ile etkileşim halindedir. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlardan birisi de eğitim planlamasıdır. Performans değerlendirme ve eğitim ilişkisine bakıldığında, performans değerlendirme sonucunda çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edildiği ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirildiği görülmektedir. Yani, performans değerlendirmeden elde edilen "çıktılar", eğitim sürecinin bir "girdisi" olmaktadır.

İşletmelerde performans değerlendirme uygulamaları ile çalışanların performanslarına ilişkin değerlendirmelerde bulunularak kendilerine geribildirim verilmektedir. Bundaki amaç, çalışanların performanslarının ve işletmeye olan katkılarının artırılmasıdır. Aynı şekilde, eğitim faaliyetlerinin de temel amacı; çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarının istenilen yönde gelişimini sağlayarak performanslarının ve işletmeye olan katkılarının artırılmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, performans değerlendirme ve eğitim faaliyetleri arasında güçlü bir bağ olduğu ve ortak amaçlara ulaşmayı hedefledikleri görülmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerindeki en yaygın kullanımı eğitim planlamasının ilk basamağı olan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. İnsan kaynakları yönetiminin temelinde yer alan, "doğru işe, doğru kişi" yaklaşımında olduğu gibi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde de, "doğru eğitime, doğru kişi" yaklaşımı ile hareket edilmelidir. Bu da, çalışanların "gerçek" ihtiyaçlara göre eğitimlerin planlanmasını, eğitimlerin etkinliğinin maksimum seviyeye çıkmasını ve çalışanların eğitimden duydukları memnuniyetin artmasını sağlayarak, işletme kaynaklarının daha verimli kullanılmasına neden olacaktır.

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sonucunda düzenlenen eğitimlerin ne kadar etkin olduğu da incelenmelidir. Bu süreçte, performans değerlendirme kullanılarak çalışanların eğitimde öğrendiklerinin iş davranışlarına ne kadar yansıdığı belirlenebilir. Kirkpatrick'in eğitim etkinlik değerlendirmesi için önerdiği dört basamaklı modelin ikinci basamağı olan "öğrenmenin değerlendirilmesi" ve üçüncü basamağı olan "davranışların değerlendirilmesi"nde, performans değerlendirmeden elde edilen veriler kullanılabilecektir. Çalışanlarda davranışsal değişimlerinin sağlanması zor ve uzun bir süreçtir. Bu bağlamda, özellikle uzun dönemli olarak yapılan eğitim etkinlik değerlendirmelerinde performans değerlendirmenin kullanımı çok yararlı sonuçlar verecektir.

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılabilmesi için öncelikle çalışanların performanslarının objektif olarak belirlenmiş kriterlere göre değerlendirilmesi ve bilgi, beceri, tutum ve davranışları, yani yeterliliği ile kendilerinden beklenilen performansın karşılaştırılması gerekmektedir. Belirlenen fark analiz edilerek performans yetersizliğinin çalışanların eğitim ihtiyacından mı, yoksa eğitimle çözülemeyecek bazı sorunlardan mı kaynaklandığı incelenmelidir. Eğer performans yetersizliği eğitim ile çözülebilecek nitelikte ise, bu durum eğitim ihtiyacını ortaya çıkaracak ve bu bağlamda, çalışanların yetersizliğini giderecek konularda eğitimler planlanabilecektir. Çalışanların aldığı eğitimlerin ne kadar etkin olduğu ve iş davranışlarına ne kadar yansıdığı da, eğitim sonrasında yapılacak performans değerlendirmede ortaya konabilecektir.

Bu süreçte, sadece çalışanların yöneticisi tarafından yapılacak performans değerlendirme, gerek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekse eğitimlerin etkinliğinin değerlendirmede yetersiz kalacaktır. Bu bağlamda çalışmada önerilen, performans değerlendirme formunda düzenlemeler yapılması, 360 derece geribildirim, özdeğerlendirme ve performans değerlendirme görüşmesinin kullanımının nasıl

olacağı teorik olarak ortaya konmuş ve çimento sektöründe yapılan bir alan araştırması ile uygulanabilirliği incelenmiştir.

Performans değerlendirmenin eğitim planlamasında kullanılabilmesi için öncelikle değerlendirme formunda bazı düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, performans değerlendirme formu üzerinde, çalışanın performansının değerlendirildiği her bir kritere ilişkin eğitim ihtiyacının ve aldığı eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilebileceği bir bölüm olabileceği gibi, genel olarak bu değerlendirmelerin yapılabileceği bir bölüm de olabilir. Ancak, bu bölümün genel olmasından ziyade, çalışanın performansının değerlendirildiği her bir kriterin yanına eğitim ile ilgili düşüncelerin yazılabileceği bir bölümün olmasının, daha somut tespitlerde bulunulması noktasında daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan hedeflere göre yönetim ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemleri, hem çalışanlardan beklenen hedeflere ne kadar ulaştıklarının değerlendirilmesinde, hem de bu hedeflere nasıl ulaştıklarının değerlendirilmesinde kullanılarak, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine ve eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesine katkıda bulunacak veriler sağlayacaktır.

Performans değerlendirme formunda yapılacak düzenlemeler ile birlikte çalışanın performansına ilişkin sadece yöneticilerin değil çalışanın iş arkadaşlarının, astlarının ve müşterilerin de geribildirim vermesi, çalışanın eğitim planlamasında kullanılabilir veriler elde edilmesinde son derece olumu etki yapacaktır. Yapılan bu çok yönlü değerlendirme ile çalışanın performansı çok boyutlu ve çok farklı gözler tarafından değerlendirilecek ve geribildirimde bulunulacaktır. Bu geribildirim ile çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri ortaya çıkacak, bu paralelde eğitim ihtiyaçları tespit edilecek ve çalışanın dönem içerisinde aldığı eğitimlerin ne derece etkin olduğu analiz edilebilecektir.

Özdeğerlendirme, yani çalışanın kendi performansını değerlendirmesi 360 derece geribildirim sistemi içerisinde yer almakla birlikte, çoğu kaynakta ayrı bir değerlendirme yöntemi olarak da kabul edilmektedir. 360 derece geribildirim sisteminin kurulmasındaki zorluklar nedeni ile ayrı bir süreç olarak düşünülebilecek olan özdeğerlendirme yöntemi de, eğitim ihtiyaç analizinde ve eğitimlerin ne kadar etkin olduğunun değerlendirmesinde kullanılabilecek yararlı bilgiler sunarken, bu bilgiler sürecin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin artmasına da katkı yapacaktır.

Çalışanın performansının yöneticisi tarafından, ya da çok kaynaklı (360 derece) olarak değerlendirilmesi sonucunda elde edilen veriler, çalışanla paylaşılmalıdır. Çalışana performansı ile ilgili geribildirim verilmesi, performans değerlendirme sisteminin ve dolayısıyla performans değerlendirme sonuçlarının eğitim planlamasında kullanılmasının en önemli ve "olmazsa olmaz" aşamasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda yapılacak performans değerlendirme görüşmesi, geribildirimin verilmesi, yani çalışana göstermiş olduğu performansa ilişkin "ayna tutulması" noktasında son derece önemli bir araçtır.

Çalışanın performansının değerlendirilmesi sonrasında, yöneticisi ile yaptığı performans değerlendirme görüşmesi, değerlendirmenin anlam bulmasını sağlaya-

caktır. Bu görüşme, çalışanın güçlü ve gelişime açık yönlerinin karşılıklı olarak tartışılması ve çalışanın eğitim planlamasına ilişkin konuların konuşulabileceği ideal bir ortam yaratmaktadır. Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çalışanın aldığı eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığının değerlendirilmesinde performans değerlendirme görüşmesi etkin bir araç olarak kullanılabilecektir.

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim planlamasında kullanımına ilişkin oluşturulan teorik çerçevenin uygulanabilirliği de önemli bir konudur. Bu bağlamda, çimento sektöründe anket yöntemi kullanarak verilerin toplandığı bir alan araştırması yapılmış ve öncelikle performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin sektördeki uygulamalar tespit edilmiş ve sonrasında performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki kullanımı ve insan kaynakları yöneticilerinin bu uygulamalara ilişkin görüşleri incelenmiştir.

Araştırma sonuçları, çalışmanın dördüncü bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmış ve yorumlanmıştır. Bu sonuçlardan, performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin uygulamalara burada yer verilmeyecek; çalışmanın temel amacını oluşturan performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki kullanımına ilişkin uygulamalar ve insan kaynakları yöneticilerin görüşlerine özetle yer verilecektir.

Yapılan araştırmada, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde performans değerlendirmenin görece olarak sık kullanımı olduğu, eğitim etkinlik değerlendirmenin de kullanımının bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin de eğitim ihtiyaç analizinde performans değerlendirmenin kullanımı yönünde son derece olumlu olmasına rağmen, eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi için görece olarak olumlu olduğu görülmüştür. Özellikle eğitim ihtiyaç analizinde performans değerlendirmeyi kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin son derece olumlu olması, bu yöntemin uygulanabilirliği noktasında önemli bir ipucu vermektedir.

Eğitim ihtiyaç analizinde ve eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesinde performans değerlendirmenin kullanımı, eğitim planlamasının daha objektif ve bilimsel esaslara göre yapılmasını sağlayacaktır. Bu da, eğitim maliyetlerinin azalmasını, eğitimlerin etkinliğinin ve çalışanların eğitimden duydukları memnuniyetin artmasını sağlayacaktır.

Eğitim planlamasında 360 derece geribildirim yönteminin hemen hemen hiç kullanılmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde bu yöntemin kullanımı için insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin de çok olumlu olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, eğitim etkinlik değerlendirme için daha olumlu görüşler bulunmaktadır.

Teorik olarak da açıklandığı gibi, çok kaynaklı geribildirim sisteminin kurulması ve uygulanması kolay değildir. Ancak, yapılan bir çok araştırma bu yöntemden elde edilen sonuçların tutarlı ve güvenilir veriler sunduğunu ortaya koymuştur. Bu yöntemin uygulanabilirliğinin en önemli şartı örgüt kültürünün, böylesine çok kaynaktan geribildirim alınabilmesine imkan vermesidir. Örgüt kültürünün oluşumunda en önemli unsur yöneticilerdir. Bu bağlamda, yönetimin bu yönte-

min uygulanabilirliğini görebilmesi için, öncelikle fabrikada bir departmanda (tercihen insan kaynakları departmanı) pilot uygulama yapılması ve sonuçların hem yönetimle hem de diğer çalışanlarla paylaşılarak uygulanabilirliğinin ortaya konması önerilebilir. Yöneticilerin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi de özellikle sistemin kuruluş aşamalarında bazı sorunlar doğurabilecektir. Bu nedenle, sistemin kuruluş aşamasında yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmesi yapılmayarak, sisteme olan inancın sağlanması ve yöneticilerin de performanslarının astları tarafından değerlendirilmesinin kendi eksik yönlerini görebilmeleri için bir fırsat olduğuna inanmalarından sonra uygulanması önerilebilir.

Eğitim planlamasında özdeğerlendirme, yani çalışanın kendi performansını değerlendirmesinin kullanımının yaygın olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bu yöntemin gerek eğitim ihtiyaç analizinde, gerekse eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılması yönünde insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin son derece olumlu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu yöntemin kullanılması, çalışanların da performans değerlendirme sürecine daha aktif katılımını sağlayarak sisteme olan güvenini ve bağlılığını artırarak, performans değerlendirme sonuçlarının kabul edilebilirliğini ve güvenilirliğini yükseltecektir.

Özdeğerlendirme yöntemi yöneticilere, çalışanın kendisini nasıl gördüğüne ve eksikliklerini nasıl tanımladığına yani, kendi güçlü ve gelişmeye açık yönlerini nasıl algıladığına ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılabilir bilgiler sunar. Ayrıca, çalışanın katıldığı eğitimler sonrasında öğrendiği bilgilerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığının, yani eğitimlerin ne kadar etkin olduğunun belirlenmesinde de özdeğerlendirme bir araç olarak kullanılabilir.

Ayrıca, bu yöntemin uygulanabilirliğinin çok da zor olmayacağı düşünülmektedir. Mevcut performans değerlendirme sistemi içerisinde yer alan performans değerlendirme formu üzerinden çalışanın da kendi performansını değerlendirmesi ve performans değerlendirme görüşmesinde bu değerlendirmeyi yöneticisi ile tartışması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılabilecektir. Bu bağlamda, eğitim planlamasında çalışanın kendi kendini değerlendirmesinin (özdeğerlendirme) bir araç olarak kullanılması önerilebilir.

Yapılan araştırmalar, performans değerlendirme sürecinde özdeğerlendirme ve 360 derece geribildirim yöntemlerinin kullanımından elde edilen sonuçların ücret, kariyer planlama, ödüllendirme gibi yönetsel kararlarda kullanılması durumunda, değerleyicilerin sübjektif değerlendirmelerde bulunduklarını gösterirken, değerlendirme sonuçlarının bireysel gelişim planı, eğitim ihtiyaç analizi gibi çalışanın gelişimine ilişkin planlamalarda kullanılması durumunda ise değerleyicilerin objektif bir değerlendirme yaptıklarını ve bu nedenle daha doğru sonuçlar çıktığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, 360 derece geribildirim ve özdeğerlendirmeden elde edilen verilerin, çalışanların ücret artışlarının belirlenmesi ya da terfi kararlarının alınmasından çok, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, bireysel gelişim planı ve eğitim etkinlik değerlendirme gibi gelişimsel konulara ilişkin "karar desteği" olarak kullanılması önerilebilir.

Eğitim planlamasında performans değerlendirme görüşmesinin kullanımı, diğer yöntemlere göre görece olarak çok daha yaygındır. Uygulamada yer almakla birlikte, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin de bu yöntemin kullanılması yönünde son derece olumlu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, performans değerlendirme görüşmesini eğitim planlamasında kullanan fabrikaların insan kaynakları yöneticilerinin hemen hemen tamamının görüşlerinin de kullanılması yönünde olması, bu yöntemin etkin sonuçlar verdiğini ve uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Performans değerlendirme görüşmesi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için ideal bir ortam oluşturmaktadır. Performans değerlendirme formu üzerinden çalışanın her bir performans kriteri bazındaki yeterliliği karşılıklı olarak yönetici ve çalışan tarafından konuşularak çalışanın hangi alanlarda eksikleri olduğu tespit edilerek buna uygun eğitimler planlanabilir ve dönem içerisinde aldığı eğitimlerin ne kadar etkin olduğu ve amacına ulaştığı belirlenebilir. Özellikle eğitim sonrasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz farkın, eğitimle ilişkisinin kurulmasında, çalışanla yapılan görüşme ve bu bağlamda çalışandan alınan geribildirimin de etkisi göz önünde tutulmalıdır. Performans değerlendirme görüşmesinin, performans değerlendirme sisteminin merkezinde olduğu ve çalışana olumlu ya da olumsuz geribildirim verilmesi ve eğitim planlamasında kullanılabilir verilere ulaşılabilmesi için mutlaka kullanılması önerilmektedir.

Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker'ın "ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz" sözü performans değerlendirme uygulamalarının amacını ve önemini özetleyen bir sözdür. Performans değerlendirme sistemi içerisinde geribildirimin öneminin vurgulanması için ise "ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz, geribildirimsiz geliştiremezsiniz" sözü benimsenmeli ve sistem bu yaklaşıma göre düzenlenmelidir.

Performans değerlendirme sisteminin kurulması, ya da kurulu olan sistemin eğitim faaliyetlerinde kullanılabilecek şekilde revize edilmesinde üst yönetimin desteği ve insan kaynakları departmanında çalışanların yetkin olması en önemli konudur. Bununla birlikte, yönetimin desteği çalışanların da sisteme olan güvenlerinin artmasını ve desteğini beraberinde getirecektir. Ancak yine de, sisteme olan güven zaman içerisinde artacaktır ve bu da kültürel değişimi gerektiren bir süreçtir. Kültürel değişim gerek toplumsal ölçekte, gerekse bir işletme ölçeğinde olsun kolay değildir. Bu süreçte, üst yönetimin desteği ve adanmışlığı kilit rol oynayacaktır.

Performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki kullanımının nasıl olduğuna ilişkin oluşturulan teorik çerçeve ve çimento sektöründe yapılan alan araştırması, insan kaynakları yönetiminin bu iki önemli fonksiyonunun birbirlerini tamamlayıcı bir şekilde ilerlemesi gerektiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ve çalışanların eğitimlerden duydukları memnuniyetin artırılmasında, gereksiz eğitim maliyetlerinin önüne geçilmesinde ve eğitim programlarının objektif kriterlere göre oluşturulmasında performans değerlendirmenin kullanımının, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine son derecede önemli katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

ABELLA, Kay Tyler; **Başarılı Eğitim Programları,** Çeviren: Mahir Barış, Ankara, Öteki Yayınevi, Aralık 1999.

AKAL, Zuhal; **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi,** 6. Basım, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473, 2005.

AKGEMCİ, Tahir; "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması", **Verimlilik Dergisi,** Sayı: 1997/4, 1997, s. 47 - 62.

AKTAN, Coşkun Can; **"Performans Yönetiminin Amacı",** http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm, (Erişim 16.04.2008).

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gönül; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 5. Baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004.

ALP, Yeşim; **Çimento Sektör Profili 2005,** İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, 2005, http://www.ito.org.tr/Dokuman/Sektor/1-21.pdf. (Erişim 11.07.2009)

ANTHONY, William P., KACMAR, K. Michele; PERREWÉ, Pamela L.; **Human Resource Management: A Strategic Approach,** Ohio, South-Western Thomson Learning, 2002.

ARGON, Türkan, EREN, Altay; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Ankara, Nobel Basımevi, 2004.

ARIDURU, Ayşen; "Eğitim İhtiyaç Analizi", http://www.fortune.com.tr/egitimihtiyac.asp, (Erişim 02.04.2009).

AŞKUN, İnal Cem; **İşgören: Eğitsel Yapıt,** Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207, 1978.

ATAAY, İsmail; **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri,** İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 166, 1985.

ATAAY, İsmail; **İnsan Kaynakları Planlaması (Seminer Notu),** Ankara, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası, 1993.

ATAKLI, Aylanur; "Eğitim ve Mesleki Başarı", **Verimlilik Dergisi,** Sayı: 1992/1, 1992, s. 63-79.

ATAKLI, Aylanur; "Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi", **Verimlilik Dergisi,** Sayı: 1992/3, 1992, s. 7–22.

AYTAÇ, Tufan; "Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar," http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/aytac.htm, (Erişim 12.02.2009).

BAKAN, İsmail, KELLEROĞLU Hakan; "Performans Değerlemenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,** Cilt: 10 Sayı: 2, Yıl: 2003, s. 75-98.

Baltaş Grubu, "Çalışana Gelişim İmkanı Vermeyen Kurumlar Kaybediyor", **HR Dergi: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi,** Eylül 2008, s. 28–31.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Performans Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; "Eğitim İhtiyaçlarının Tespitinde İzlenecek Yol", **Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri – Raporlar,** Ankara, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No: 24, 1968.

BAYAZIT, Sancar, EŞMELİOĞLU, İbrahim; **İş ve Sosyal Güvenlik Mevzuatı Açısından İşletmelerde Çıraklık ve Meslek Eğitimi Uygulamaları,** Ankara, Feryal Matbaacılık, 1990.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003.

BENLİGİRAY, Serap; **İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Otellerde Performans Yönetimi,** Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1174, İİBF Yayınları No: 164, 1999.

BİLGİN, Mehmet Hüseyin; "Değişen Rekabet Dengeleri, Yeni Yönetim Anlayışı ve Türkiye", **Çimento İşveren Dergisi,** Sayı: 6, Cilt: 13, Kasım 1999, s. 3 - 9 .

BİNGÖL, Dursun; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2003.

BİNGÖL, Dursun; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler,** Erzurum, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676, 1990.

BLANCHARD, P. Nick, THACKER, James W.; **Effective Training: Systems, Strategies and Practices,** Second Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2004.

CAMGÖZ, Selin, Metin, ALPERTEN, İ. Nurdan; "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkez Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,** Yıl: 2006, Cilt: 13 Sayı: 2, s. 193- 212.

CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI, Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi,** 5. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005.

CANMAN, Doğan; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Ankara, Yargı Basım Yayım, 2000.

CANMAN, Doğan; **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi,** Ankara, TODAİE Yayını, No:252, 1993.

CASCIO, Wayne F.; **Managing Human Resources,** Third Edition, New York, McGraw – Hill Inc., 1992.

CEDERBLOM, Douglas; "The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications and Suggestions", **The Academy of Management Review,** Vol. 7, No. 2, April 1982, s. 219 – 227.

Cembureau Activity Report 2008, Brussels, http://www.cembureau.be/Documents/Publications/Activity%20Report%202008.pdf (Erişim 22.04.2009).

CEYLAN, Canan; "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** Cilt:6, Sayı:1. http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004, (Erişim 14.08.2008).

CHEN, Hai-Ming, Kuo, Tung-Cheng; "The Effect of Competitive Status of an Organization on the Relevance of Different Performance Criteria: A Conceptual Analysis", **International Journal of Management**, Vol.21, No:1, March 2004, s. 29 – 35.

COLE, Gerald; **Personnel and Human Resource Management,** Fifth Edition, London, Continuum, 2002.

CUMMİNGS, L. L., SCHWAB, Donald P.; "Designing Appraisal Systems For Information Yield", **California Management Review,** Vol 20, No. 4, Summer 1978, s. 18 – 25.

ÇAKIR, Özlem; **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler,** Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001.

ÇEVİKBAŞ, Rafet; **Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması,** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002.

DENISI, Angelo S., GRIFFIN, Ricky W.; **Human Resource Management,** Boston, Houghton Mifflin Company, 2005.

DESİMONE, Randy L., HARRİS, David M.; **Human Resource Development,** Second Edition, Orlando, Dryden Press, 1998.

DESSLER, Gary; **A Framework for Human Resource Management,** Third Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004.

DIGMAN, Lester A.; "Determining Management Development Needs", **Human Resource Management,** Vol.19 No.4, Winter 1980, s. 12-16.

DİCLE, Ülkü; **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması,** Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi Yayın No: 43, 1982.

DİLSİZ, Filiz Yıldırım; "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.

"Doğuş Oto, Çalışanını da Anadolu Yakasına Taşıdı", **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki,** 25 Ocak 2009.

DUNN, J. D., STEPHENS, Elvis C.; **Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior,** New York, McGraw-Hill Inc., 1972.

DREHER, George F., DOUGHERTY, Thomas W.; H**uman Resource Strategy: A Behavioral Perspective For The General Manager,** Boston, McGraw-Hill/Irwin, 2002.

"Eğitim Sonrasında Bilgiler Neden Kaybediliyor?"; **HR Dergi: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi,** Ekim 2008, s. 49-51.

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

ERSEN, Haldun; **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite,** İstanbul, Maestro Yayın, 2002.

EZERLER, Demet Uyar; "Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching)", http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/897-yonetimin-parlayan-yildizi-kocluk.html, (Erişim 03.02.2009)

FERECOV, Rakif; "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Sayı: 8, Haziran 2003, s. 133 – 154.

FERİK, Funda; "İşletmelerde Öğrenme İlkeleri", http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=272, (Erişim 13.02.2009)

FINDIKÇI, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2002.

FİDAN, Nurettin; "Eğitim İhtiyaçlarının Tespitinde Kullanılacak Anketler", **Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri – Raporlar,** Ankara, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No: 24, 1968.

FRENCH, Wendell L.; **The Personnel Management Process: Human Resources Administration and Development,** 4th Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 1978.

GARAVAN, Thomas N., MORLEY, Michael, FLYNN, Mary; "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development", **Journal of Managament Development,** Vol. 16, No:2, 1997, s. 134 - 147.

Global Cement Report, www.cemnet.com, (Erişim 14.03.2009)

GOLDSTEIN, Irwin L., FORD, J. Kevin; **Training In Organizations: Needs Assesment, Development And Evaluation,** Fourth Edition, Belmont, Thomson Learning, 2002.

GÜL, Hüseyin; "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi06/gul.html, (Erişim 03.01.2009).

GÜROL, Yonca; "İşletmecilik Eğitiminde Kullanılan Öğretim Metotları ve Aktif Bir Eğitim Aracı Olarak Yönetim Oyunları", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi,** Cilt: 15 Sayı: 47, Şubat 2004, s. 77 – 92.

HACKETT, Penny; **Training Practice,** London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2004.

HERBERT, Glenn R., DOVERSPİKE, Dennis; "Performance Appraisal In The Training Needs Analysis Process: A Review And Critique", **Public Personnel Management,** Vol.19 No. 3, Fall 1990, s. 253 - 270.

HEYES, Jason, STUART, Mark; "Bargaining for skills: Trade Unions and Training at the Workplace", **British Journal of Industrial Relations,** Vol:36 No:3, September 1998, s. 459 – 467.

HUME, David A.; **Reward Management: Employee Performance, Motivation and Pay,** Oxford, Blackwell Business, 1995.

İş Yaşamında Koçluk ve Mentorluk, http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4786, (Erişim 10.10.2008).

KALKANDELEN, Hayrettin; "Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti", **Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri: Raporlar (14 Haziran – 06 Temmuz 1967),** Ankara, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No: 24, 1968.

KARDAM, Ahmet (Çeviren); **Geribildirim,** Optimist Yayınları, İstanbul, 2007.

KAYNAK, Tuğray; **İnsan Kaynakları Planlaması,** İkinci Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1996.

Kirkpatrick's Learning And Training Evaluation Theory, http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm, (Erişim 13.02.2009).

KIRKPATRİCK, Donald L.; "Training And Performance Appraisal – Are They Related?", **T + D Magazine,** Vol. 60, Issue 9, September 2006, s. 44 - 45.

LEE, Cynthia; "Increasing Performance Appraisal Effectiveness: Matching Task Types, Appraisal Process and Rater Training", **The Academy of Managament Review,** Vol.10, No. 2, April 1985, s. 322 – 331.

LEWIS, Gareth; **Mentoring Manager,** London, Pearson Education Limited, 2000.

LUECKE, Richard; **Performans Yönetimi: Çalışanlarınızın Etkinliğini Ölçün ve Geliştirin,** Çeviren: Aslı Özer, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

MCAFEE, R. Bruce; "Using Performance Appraisals To Enhance Training Programs", **Personnel Administrator,** November 1982, s. 31 – 34.

MCCLELLAND, Samuel B.; "Training Needs Assesment Data-Gathering Methods: Part 1 – Survey Questionnaires" **Journal of European Industrial Training,** Vol.18 No:1, 1994, s. 22 – 26.

MCCLELLAND, Samuel B.; "Training Needs Assesment Data-Gathering Methods: Part 2 – Individual Interviews" **Journal of European Industrial Training,** Vol.18 No:2, 1994, s. 27 – 32.

MCFARLAND, Dalton E; **Personnel Management: Theory and Practice,** New York, The Macmiilan Company, 1968.

MELLO, Jeffrey; **Strategic Human Resource Management,** Second Edition, Ohio, Thomson/South- Western, 2006.

MEYER, H., KAY, E., FRENCH, J.R.P.; "Split Roles in Performance Appraisal", **Harvard Business Review,** Vol. 65, No: 1, 1965, s. 123 - 129.

Milli Prodüktivite Merkezi, Verimlilik Terimleri Sözlüğü, http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=p, (Erişim 14.04.2008).

NOE, Raymond v.d.; **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage,** Fourth Edition, Boston, McGraw-Hill/Irwin, 2003.

NOE, Raymond A.; **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi,** Çeviren: Canan Çetin, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999.

OBERG, Winston; "Make Performance Appraisal Relevant", **Harvard Business Review,** January-Februay 1972, s. 61 – 67.

O'NEILL, Teresa, BROADBENT, Broke; "Personal Coaching", **American Society For Training and Development,** Vol. 57 Issue 11, November 2003, s. 77 – 79.

ÖZARPACI, Oğuzhan; "İş Analizi ve İş Tanımı", http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/55-analizi-ve-tanimi.html, (Erişim, 24.12.2008).

ÖZÇELİK, A. Oya; "Duyarlılık Eğitimi", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi,** Yıl: 9, Sayı: 31, Ekim 1998, s. 18 – 27.

ÖZDEMİR, Çağlar; "4857 Sayılı Yasanın Getirdikleri, Yasanın İnsan Kaynakları Yönetimi ile Karşılaştırması, Değerlendirmeler ve Öneriler", **Çimento İşveren Dergisi,** Sayı: 5 Cilt: 18, Eylül 2004, s. 4 – 23.

ÖZDEMİR, İsmail; "Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemleri Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

ÖZDEMİR, Nurdan; "Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi", http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf, (Erişim 01.02.2009).

ÖZDEMİR, Nurdan; "İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi", http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf, (Erişim 24.11.2008).

ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi; Adana, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Nobel Kitabevi, 2002,

ÖZTÜRK, Mustafa, SANCAK, Süleyman; "Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri", **Journal of Yaşar University,** No. 7 Vol. 2, Temmuz 2007, s. 761 – 794.

PALMER, Margaret J.; **Performans Değerlendirmeleri,** Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.

PELL, Arthur R.; **The Complete Idiot's Guide to Managing People,** New York, Mac Millan Company, 1999.

POUSSARD, Jale Minibaş; **Yönetimde Yeni Bir Stil: Coaching,** İstanbul, Morpa Kültür Yayınları, 2004.

PÜSKÜLLÜ, Ramazan; **Kamuda Performans Yönetimi ve Türkiye Petrolleri A.O.'da Uygulama Örneği,** Ankara, 4. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi Bildiri Kitabı, 2007.

RAE, Leslie; **The Skills Of Training: A Guide For Managers And Practitioners,** Hampshire, Wildwood House Limited, 1989.

RARICK, Charles A., BAXTER, Gerald; "Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS): An Effective Performance Appraisal Approach", **SAM Advanced Management Journal,** Vol. 51 Issue 1, Winter 1986, s. 36 – 39.

RON, Jooss; "Monitoring Performance: Part II", **Credit Union Management,** 17 - 9, September 1994.

ROTHWELL, William J., KAZANAS, H. C.; **Improving On-The-Job Training: How To Establish And Operate a Comprehensive OJT Program,** Second Edition, San Francisco, Pfeiffer, 2004.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı),** 2. Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Yayıncılık, 2005.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetsel Teknikler,** 8. Baskı, Bursa, Ezgi Yayınevi, 1997.

SCHULER, Randall S.; **Managing Human Resources,** Sixth Edition, Cincinnati, South-Western College Publishing, 1998.

SCHWARTZ, Andrew E.; **Performance Management,** New York, Baron's Educational Series, 1999.

SEVİNÇ, Levent; "İK Uygulamalarında Yetkinliklerin Değerlendirilmesi: Yöntemler, Sorunlar ve Öneriler", **HR Dergi: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi,** Mart 2008, s. 34 – 36.

SEY, Yıldız; **Türkiye Çimento Tarihi,** İstanbul, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 2003.

SEZEN, Açıl (Editör); **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması,** İstanbul, Sabah Kitapları, 2000.

SHEAL, Peter R.; **How To Develep And Present Staff Training Courses,** New York, Nichols Publishing, 1989.

SHERMAN, Arthur W., BOHLANDER, George W.; **Managing Human Resources,** Ohio, South-Western Publishing Co., 1992

ŞARDAN, H. Serdar; **İş Sağlığı ve Güvenliğinde Yeni Oluşumlar: Risk Değerlendirmesi ve OHSAS 18001,** Ankara, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Yayını, No: 16, 2005.

SİPAHİ, İsmet, "Eğitim, Geleceği Görmenin Yolunu Açar", **MESS Mercek,** Ekim 1998, s. 3.

SÜMER, Canan; "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım I. Bölüm", http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/550-performans-degerlendirmesine-tarihsel-bir-bakis-ve-kulturel-bir-yaklasim-i-bolum.html, (Erişim 11.03.2009).

ŞENATALAR, Ferhat; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler,** İkinci Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversite Kitabevi, 1978.

ŞENCAN, Hüner, ERDOĞMUŞ, Nihat; **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi,** İstanbul, Beta Basım, 2001.

ŞENTÜRK, İstem Başar; "Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?", **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler,** Editör: Deniz Yalım, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005.

ŞİMŞEK, Zahide; "İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Şirket Pusulasını Kullanma Kılavuzu: Oryantasyon, http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5065 (Erişim 13.02.2009).

TAŞKIN, Erdoğan; **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme: Türkiye'de Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarından Örneklerle,** İkinci Baskı, İstanbul, Kazancı Kitap Ticaret A.Ş., 1997.

TAYMAZ, A. Haydar; **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler,** 3. Baskı, Ankara, Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No: 3, 1997.

THOMAS, Steven L.; "Performans Appraisals: Any Use For Training", **Business Forum,** Vol. 22, Issue 1, Winter 1997, s. 29 – 32.

THOMSON, Rosemary; **Managing People,** Oxford, Butterworth-Heinemann, 1993.

TINAZ, Pınar; **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar,** İstanbul, Beta Basım Yayım, 2005.

TINAZ, Pınar; **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri,** İstanbul, MESS Yayınları No: 334, 2000.

TINAZ, Pınar; "Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme", **Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,** Sayı: 5, Yıl: 1999, s. 389 – 406.

TORTOP, Nuri v.d.; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

TUNALI, Işık Özgür; "Eğitim İhtiyaç Analizi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

TUTUM, Cahit; **Personel Yönetimi,** Ankara, TODAİE Yayınları No: 179, Doğan Basımevi, 1979.

Türkiye Çimento İstatistikleri (1999 – 2008), www.tcma.org..tr, (Erişim 25.06.2009).

"Türkiye'nin İK Haritası Araştırması", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi,** Ekim 2008, s. 223 – 232.

UMAN, Nuri; "Türkiye Çimento Sanayiinin Yeni Yapısal Durumu", **Türkiye'de Çimento Sanayii Sanayi ve Sorunları Semineri: Tebliğler ve Panel (24 – 25 Ekim 1985),** İstanbul, 1985.

UYARGİL, Cavide v.d.; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Beta Basım, 2008.

UYARGİL, Cavide; **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, 2. Baskı, İstanbul, Arıkan Basım, 2008.

ÜNAL, Ayşe; **Performansa Dayalı Ücret,** Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını, 1998.

ÜNÜSAN, Çağatay; **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları,** Ankara, Şafak Ofset, 1989,

WEITZEL, Sloan R.; **Doğru Geribildirim,** Çeviren: Elif Özsayar, İstanbul, Uğur Kariyer Merkezi, 2004.

YALIM, Deniz (Editör); **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler,** İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005.

YARALIOĞLU, Osman; "Eğitimde Ölçme – Değerlendirme", http://www.messegitim.com.tr/bultenler/bulten_mart_2006.pdf (Erişim 18.04.2009).

YETKİN, Didem; "Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

YILDIZ, Gültekin v.d.; **360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış,** Sakarya, 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2007, s. 561 – 568.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 5. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004.

http://www.kockariyer.com/HRPolicies.aspx (Erişim 11.06.2009).

EK 1: VERİ TOPLAMA ARACI

ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

Kuleli Sokak No: 14 G.O.P. 06700 Ankara • Tel: (312) 447 2025 • Faks: (312) 447 8517 • http://www.ceis.org.tr • e-mail: genel@ceis.org.tr

TÜM GENEL MÜDÜRLER

No. 0507 Ankara, 15.06.2009

Günümüzün rekabetçi ortamında, işletmelerin başarılı olabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Bu noktada, çalışanlarına, bir diğer deyişle *insan kaynaklarına* değer veren, onların gelişimlerini önemseyen işletmelerin bir adım öne çıktıkları ve rekabetçi üstünlüklerini artırdığı görülmektedir.

Çalışanların, sadece bir maliyet unsuru değil, işletmelerin tüm faaliyetlerini yönlendiren ve etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak niteliğinde görüldüğü işletmelerde, çalışanların performansları bilimsel yöntemlerle sistematik olarak ölçülmekte ve bu paralelde ihtiyaçlarına uygun eğitimler planlanmaktadır.

Sendikamızca, **"Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı"** konulu bir araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmada, sektörümüzdeki uygulamalar ve insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Yazımız ekinde takdim edilen anket formunda, fabrikanızdaki performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim uygulamaları ile **insan kaynaklarından sorumlu yöneticinizin** görüşlerini açıklaması beklenmektedir. Söz konusu anketten elde edilecek veriler, fabrika isimleri zikredilmeksizin değerlendirilecek (fabrika bazında değil, bir bütün olarak) ve istatistiksel analizlerde kullanılacaktır.

Bu itibarla, doldurulan anket formunun en geç **19 Haziran 2009 Cuma günü** mesai saati bitimine kadar posta, faks veya e-posta yoluyla Sendikamıza gönderilmesini dilerim.

Saygılarımla,

ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ
İŞVERENLERİ SENDİKASI

Av. Sancar BAYAZIT
GENEL SEKRETER

Eki: Anket Formu

YY

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDEKİ KULLANIMI: ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

*** BU ARAŞTIRMADA, FABRİKANIZDA UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARI VE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ İLE BU İKİ UYGULAMANIN ETKİLEŞİMİ ORTAYA KOYULMAYA ÇALIŞILACAKTIR.**

*** ANKETİN FABRİKANIZIN İNSAN KAYNAKLARINDAN SORUMLU YÖNETİCİSİ TARAFINDAN DOLDURULMASI BEKLENMEKTEDİR.**

*** GRUP ŞİRKETLERİNİN HER BİR FABRİKASINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNE İLİŞKİN YAPILAN UYGULAMALAR AYNI OLABİLECEKTİR. ANCAK, ANKETİN SON KISMINDA FABRİKA İNSAN KAYNAKLARI SORUMLUSUNUN GÖRÜŞLERİNİN ARAŞTIRILDIĞI BİR KISIM BULUNMAKTADIR. BU NEDENLE, GRUP ŞİRKETLERİNİN HER BİR FABRİKASININ ANKETİ CEVAPLAMASI BEKLENMEKTEDİR.**

I. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

FABRİKAYA İLİŞKİN BİLGİLER:

1. Fabrikanın adı:

2. Fabrikanızın toplam kadrolu çalışan sayısı:

( ) 1-49 ( ) 50-149 ( ) 150-199 ( ) 200-299 ( ) 300+

3. Fabrikanın ortaklık durumu:

( ) % 100 Yerli sermaye ( ) % 100 Yabancı sermaye ( ) Yerli-Yabancı sermaye ortaklığı

ANKETİ DOLDURAN KİŞİYE İLİŞKİN BİLGİLER:

4. Yaş grubunuz:

( ) 20-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-50 ( ) 51+

5. Cinsiyetiniz:

( ) Kadın ( ) Erkek

6. Mevcut görevinizde çalışma süreniz:

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve üzeri

7. Fabrikanızdaki toplam çalışma süreniz:

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve üzeri

8. Eğitim düzeyiniz:

( ) Lise ve dengi ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

9. Görev unvanınız:

( ) Direktör ( ) Müdür / Müdür Yrd. ( ) Şef / Sorumlu

( ) Uzman / Uzman Yrd. ( ) Memur

ANKETİN II - III VE IV. BÖLÜMLERİNİ CEVAPLARKEN, "OLMASI GEREKENİ" DEĞİL, "MEVCUT UYGULAMALARINIZI" DİKKATE ALINIZ.

II. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN SORULAR

10. Fabrikanızda performans değerlendirme uygulanıyor mu? (Cevabınız evet ise, 12. soruya geçiniz)

( ) Evet ( ) Hayır

11. Fabrikanızda performans değerlendirme uygulanmıyor ise bunun nedeni nedir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

( ) Sistemin yüksek maliyetli olması
( ) Fabrikanın yeni kurulmuş olması
( ) Kurum kültürünün uygun olmaması
( ) Değerlendirme sonucunda hiçbir şeyin değişmeyeceğinin düşünülmesi
( ) Üst yönetimin gereksiz görmesi
( ) Yönetimin genel değerlendirmesinin yeterli görülmesi
( ) Zaman alıcı olması
( ) Sistemi kuracak personelin yeterli uzmanlıkta olmaması
( ) Diğer (lütfen açıklayınız) .....

FABRİKANIZDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULANMIYORSA 12 - 22 ARASI SORULARI BOŞ BIRAKARAK, 23. SORUDAN ANKETE DEVAM EDİNİZ.

12. Fabrikanızda uygulanan performans değerlendirmenin sonuçlarının kullanıldığı alan/alanlar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Ücretlendirme
( ) Kariyer planlama
( ) İnsan kaynakları planlaması
( ) İş tasarımı (İş rotasyonu, iş zenginleştirme vb.)
( ) Eğitim faaliyetleri
( ) Motivasyon
( ) İşten çıkartma

13. Fabrikanızda uygulanan performans değerlendirmede hangi kriterleri baz alınıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
( ) Kişisel özellikler
( ) Görevin gerektirdiği davranışsal özellikler
( ) Hedef ve sonuçlar

14. Fabrikanızdaki çalışanların performansını kim ya da kimler değerlendiriyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
( ) Çalışanın ilk derece yöneticisi
( ) Çalışanın ikinci derece yöneticisi
( ) Çalışanın kendini değerlendirmesi
( ) Astların değerlendirmesi
( ) Çalışanla aynı seviyedeki iş arkadaşları
( ) Müşteriler

15. Fabrikanızda performans değerlendirme 1 yıl içerisinde kaç kere yapılmaktadır?
( ) 1 kere
( ) 2 kere
( ) 3 kere
( ) 4 kere ve daha fazla

16. Fabrikanızdaki çalışanların performansları hangi yöntem/yöntemlerle değerlendiriliyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
( ) Sıralama yöntemi
( ) İkili karşılaştırma yöntemi
( ) Zorunlu dağılım yöntemi
( ) Serbest anlatım (kompozisyon) yöntemi
( ) Grafik derecelendirme yöntemi
( ) Kritik olay yöntemi
( ) Kontrol listesi yöntemi
( ) Davranışsal değerlendirme skalaları
( ) Değerlendirme merkezleri
( ) Hedeflere göre yönetim
( ) 360 derece değerlendirme
( ) Yetkinlik bazlı performans değerlendirme

17. Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara bildiriliyor mu? (Cevabınız "hayır" ise, 19. soruya geçiniz)
( ) Evet ( ) Hayır

18. Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara nasıl bildiriliyor?
( ) Resmi bir yazı ile ( ) Karşılıklı görüşme ile

19. Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara bildirilmiyor ise nedenini kısaca açıklayınız.

20. Performans değerlendirme görüşmelerinde hangi konular görüşülüyor?
( ) Çalışanın fiili performansının performans standartlarına göre değerlendirilmesi
( ) Çalışanın güçlü ve gelişmeye açık yönleri
( ) Çalışanın eğitim ihtiyaçları
( ) Fiili performansın performans standartlarının altında kalmasının nedenleri ve çözümleri
( ) Ücret, prim, ikramiye vb.
( ) Çalışanın kariyer planlaması (Terfi, yedekleme vb.)
( ) Çalışanın bireysel gelişim planı
( ) Çalışan için iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi uygulamaların gerçekleştirilme gereği
( ) Dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin etkinliği

21. Fiili performans sonuçları, performans standartlarının altında kalan çalışanlara ne tür uygulamalar yapıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Çalışana yetersiz olduğu alanlarda eğitimler planlanır.

( ) Çalışan iş rotasyonuna tabi tutulur.

( ) Çalışan ücret artışı alma hakkını kaybeder.

( ) Yetersizliklerin eğitimden kaynaklı olup olmadığı analiz edilir.

( ) Çalışan işten çıkartılır.

22. Fiili performans sonuçları, performans standartlarına ulaşan ya da aşan çalışanlara ne tür uygulamalar yapılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
( ) Ücret artışı yapılır.
( ) Ödüllendirme olarak çalışana eğitimler planlanır (e-mba vb.).
( ) Çalışanın görevindeki yetki ve sorumlulukları artırılır.
( ) Çalışan terfi ettirilir.
( ) Çalışanın bir üst pozisyona yükselebilmesi için gereken eğitimler planlanır.

III. HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNE İLİŞKİN SORULAR

23. Fabrikanızdaki çalışanlara yönelik eğitim faaliyetleri düzenleniyor mu? (Cevabınız "evet" ise, 25. soruya geçiniz)

( ) Evet ( ) Hayır

24. Fabrikanızda eğitim faaliyetleri düzenlenmiyor ise bunun nedeni nedir? Kısaca açıklayınız.

FABRİKANIZDA HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULANMIYORSA 25 - 33 ARASI SORULARI BOŞ BIRAKARAK 40. SORUDAN ANKETE DEVAM EDİNİZ.

25. Fabrikanızdaki eğitim faaliyetleri, hangi amaçlara ulaşmak için düzenleniyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Çalışanların performanslarını artırmak
( ) İş kazalarını azaltmak ve iş sağlığı ve güvenliği bilincini yerleştirmek
( ) Üretilen malın kalitesini artırmak
( ) Müşteri şikayetlerini azaltmak
( ) İşgücü devir oranını azaltmak
( ) Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini artırmak
( ) Çalışanlardan beklenilen davranışsal özelliklerin gelişimini sağlamak
( ) Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlamak

26. Üst yönetimce onaylanmış ve tüm çalışanlar tarafından bilinen bir eğitim politikanız var mı?

( ) Evet ( ) Hayır

27. Fabrikanızda bir eğitim politikanız yok ise, bunun nedeni nedir. Kısaca açıklayınız.

28. Çalışanlarınızın katıldıkları eğitimler nerede ve kim tarafından gerçekleştirilmektedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) İşbaşında ve kendi çalışanlarımız tarafından
( ) İşbaşında ve işletme dışından uzmanlar/danışmanlar tarafından
( ) İş dışında ve kendi çalışanlarımız tarafından
( ) İş dışında ve işletme dışından uzmanlar/danışmanlar tarafından

29. Fabrikanızdaki çalışanların eğitim ihtiyaçları nasıl belirleniyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Performans değerlendirme sonuçları ile
( ) Çalışanlara uygulanan çeşitli anketler ile
( ) Çalışanlarla amirlerinin yaptıkları görüşmeler ile
( ) Çalışanlara uygulanan testler ile
( ) Çalışanların amirleri tarafından işbaşında gözlemlenmesi ile
( ) Eğitim kurulunda görüşülerek

30. Fabrikanızca gerçekleştirilen eğitimlerde hangi yöntemler kullanılıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Oryantasyon
( ) Yönetici gözetiminde eğitim
( ) Koçluk
( ) Mentorluk
( ) Staj ve çıraklık
( ) İş rotasyonu yoluyla eğitim
( ) Yetki devri yoluyla eğitim
( ) Gösteri yöntemi
( ) Proje ve komitelerde görev alma
( ) E - eğitim
( ) Anlatım yöntemi
( ) Grup tartışmaları
( ) İşletme oyunları yöntemi
( ) Evrak sepeti yöntemi
( ) Örnek olay yöntemi
( ) Rol oynama yöntemi
( ) Duyarlılık Eğitimi (T-Grupları)
( ) Simülasyonlar
( ) Gözlem gezileri ve ziyaretler
( ) Bilgisayar destekli eğitim

31. Düzenlenen eğitimlerin etkinliğini değerlendiriyor musunuz? (Cevabınız "evet" ise, 33. soruya geçiniz)

( ) Evet ( ) Hayır

32. Düzenlenen eğitimlerin etkinliğini değerlendirmiyorsanız, bunun nedenini kısaca belirtiniz.

33. Düzenlenen eğitimlerin etkinliği hangi yöntemlerle değerlendiriliyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Deney-kontrol grupları ile
( ) Performans değerlendirme ile (Önceki-sonraki performans değerlendirme)
( ) Sınav ve testler
( ) Anketler
( ) Görüşmeler
( ) Gözlemler

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDEN SADECE BİRİNİ GERÇEKLEŞTİREN FABRİKALAR, 40. SORUDAN ANKETE DEVAM EDECEKLERDİR.

IV. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

BU BÖLÜMÜ HEM PERFORMANS DEĞERLENDİRME HEM DE HİZMET İCİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİ GERÇEKLEŞTİREN FABRİKALAR CEVAPLANDIRACAKLARDIR.

34. Performans değerlendirme sonuçlarını eğitim faaliyetlerinde kullanıyor musunuz? (Cevabınız "evet" ise 36. soruya geçiniz)

( ) Evet ( ) Hayır

35. Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılmamasının sebebi/sebepleri nedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Performans değerlendirme sadece ücret, terfi gibi yönetsel kararların alınmasında kullanılıyor.

( ) Fabrikamızdaki performans değerlendirme sistemi eğitim faaliyetlerinde kullanıma uygun değil.

( ) Nasıl kullanılacağı hakkında bilgimiz yok.

( ) Eğitim ihtiyaç analizinde ve eğitimlerin etkinliklerinin değerlendirilmesinde, performans değerlendirme yerine farklı yöntemler (anket, görüşme vb.) kullanıyoruz.

( ) Diğer (lütfen açıklayınız) .....

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARINI HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNDE KULLANMAYAN FABRİKALAR 40. SORUDAN ANKETE DEVAM EDECEKLERDİR.

36. Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılması fabrikanıza ne katkı sağladı? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Eğitimlerin her bir çalışanın "gerçek" ihtiyaçlarına göre belirlenmesini sağlayarak gereksiz eğitim masraflarının önüne geçilmesine neden oldu.

( ) Eğitim maliyetlerini azalttı.

( ) Eğitim bütçesinin daha etkin kullanımını sağladı.

( ) Eğitim faaliyetlerinin etkinliği arttı.

( ) Çalışanların eğitimlerden duydukları memnuniyet arttı.

( ) Eğitim ihtiyaçları ve eğitimlerin etkinliği daha objektif ve bilimsel olarak belirlendi.

( ) Diğer (lütfen açıklayınız) .....

37. Eğitim sürecinde performans değerlendirmenin kullanımına ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi fabrikanızdaki uygulamaları tanımlar. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme kullanılmaktadır.

( ) Eğitim faaliyetlerinin etkinliklerinin değerlendirilmesinde performans değerlendirme kullanılmaktadır.

( ) Diğer (lütfen açıklayınız) .....

38. Performans değerlendirme sonuçlarına göre eğitim ihtiyaçlarını belirlerken hangi yöntemlerden yararlanıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Özdeğerlendirme (çalışan kendi performansını değerlendirerek eksik yönlerini belirtir).

( ) Performans değerlendirme görüşmesi (performans değerlendirme görüşmesinde çalışanın eğitim ihtiyaçları konuşulur).

( ) 360 derece geribildirim (çalışanın performansı çok kaynaklı olarak değerlendirilerek çalıştığı kişiler tarafından eksik yönleri belirlenir).

( ) Performans değerlendirme formunda çalışanın eğitim ihtiyaçlarına ilişkin yöneticisinin görüşlerini genel olarak ifade edebileceği bir bölüm ayrılmıştır.

( ) Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının her bir performans kriteri bazında belirlenebilmesi için performans değerlendirme formunda yer alan kriterlerin karşısına yöneticinin, eğitim ile ilgili görüşlerini yazabileceği bölümler/sütunlar ayrılmıştır.

( ) Diğer (lütfen açıklayınız) .....

39. Eğitim faaliyetlerinin etkinliğini performans değerlendirme ile belirlerken hangi yöntemlerden yararlanıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Özdeğerlendirme (çalışan dönem içerisinde aldığı eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığını değerlendirir).

( ) Performans değerlendirme görüşmesi (performans değerlendirme görüşmesinde çalışanın dönem içerisinde aldığı eğitimlerin ne kadar etkin olduğu ve iş davranışlarına yansıdığı konuşulur).

( ) 360 derece geribildirim (çalışanın dönem içerisinde aldığı eğitimlerin ne kadar etkin olduğu ve iş davranışlarına yansıdığı çok kaynaklı olarak analiz edilir).

( ) Performans değerlendirme formunda çalışanın dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğine ilişkin yöneticisinin görüşlerini genel olarak ifade edebileceği bir bölüm ayrılmıştır.

( ) Performans değerlendirme formunda yer alan her bir performans kriterinin karşısına yöneticinin, çalışanın, dönem içerisinde her bir kritere ilişkin olarak aldığı eğitimlerin etkinliği ile ilgili görüşlerini yazabileceği bölümler/sütunlar ayrılmıştır.

( ) Diğer (lütfen açıklayınız) .....

BU BÖLÜMDEKİ SORULAR PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİZ İÇİN HAZIRLANMIŞTIR.
TÜM FABRİKALARIN (PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ OLMAYAN FABRİKALAR DA DAHİL) BU BÖLÜMÜ YANITLAMASI BEKLENMEKTEDİR.
BU BÖLÜMÜ CEVAPLARKEN "MEVCUT UYGULAMALARINIZI" DEĞİL, "OLMASI GEREKTİĞİNE İNANDIĞINIZ UYGULAMALARI" DİKKATE ALINIZ.

V. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER
(Bu bölüm formu dolduran kişinin görüşleridir)

	KATILIYORUM	KISMEN KATILIYORUM	KATILMIYORUM
40. Performans değerlendirmeden elde edilen veriler eğitim faaliyetlerinin bir girdisi konumunda olmalıdır.			
41. Performans değerlendirme sonuçları, performans standartlarının altında kalan çalışanlar yeterliliklerini artırmak için eğitim programlarına alınmalıdır.			
42. Performans değerlendirme formunda, çalışanların eğitim ihtiyaçlarına ilişkin değerlendirme ve açıklamaların yapılacağı bölümler olabilir.			
43. Performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak belirlenen eğitim ihtiyaçları, doğru çalışanların, doğru zamanda, doğru konularda (ihtiyaçlarına göre) eğitim almalarını sağlar.			
44. Fiili performansları, performans standartlarını sürekli aşan çalışanlar, daha üst düzey görevlere hazırlanmak için eğitim programlarına alınmalıdırlar.			
45. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları kullanılmalıdır.			
46. Çalışanın kendi performansını değerlendirmesi (özdeğerlendirme) yöneticilere, çalışanın kendisini nasıl gördüğüne ve eksikliklerini nasıl tanımladığına ilişkin bilgi verir.			
47. Yöneticilerin, çalışanların performanslarını değerlendirdiği form üzerinden çalışanın da kendi kendini değerlendirmesi, çalışanın kendi güçlü ve gelişmeye açık yönlerini nasıl algıladığını ortaya koyacak ve eğitim ihtiyacında kullanılabilir bilgiler sunacaktır.			
48. Çalışanın dönem içerisinde aldığı eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesinde, çalışanın kendi kendini değerlendirmesi (özdeğerlendirme) bir araç olarak kullanılabilir.			
49. Çalışanın performansının, beraber çalıştığı kişilerce (aynı seviyedeki iş arkadaşları) de değerlendirilmesi, çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılabilecek veriler sağlar.			
50. Çalışanların, yöneticilerinin performanslarını değerlendirmeleri, yöneticilerin kendi eksik yönlerini görebilmeleri için bir fırsattır.			
51. Çalışanın performansının çok kaynaklı olarak değerlendirilmesinden elde edilen veriler, dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin iş davranışlarına ne kadar yansıdığına ilişkin bilgi verir.			
52. Müşterilerden, çalışanların performanslarına ilişkin geribildirim alınarak eksik yönleri belirlenebilir.			
53. Çalışanlara iş arkadaşları, yöneticileri, astları ve müşteriler tarafından geribildirim verilmesi eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenmesini sağlayacaktır.			
54. Performans değerlendirme görüşmesinde, ücretlendirme, kariyer planlama vb. yönetsel konularla birlikte eğitim ihtiyaçları gibi çalışanların gelişimlerine ilişkin konular aynı anda görüşülebilir.			
55. Performans değerlendirme sonuçlarının sadece yazılı olarak çalışanlara bildirilmesi yeterlidir.			
56. Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılmasında performans değerlendirme görüşmesi önemli bir araçtır.			
57. Performans değerlendirme görüşmesi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının görüşülmesi için ideal bir ortam yaratır.			
58. Performans değerlendirme sonuçları, çalışan ile yöneticisinin karşılıklı olarak görüşmesi suretiyle geribildirim olarak çalışanla paylaşılmalıdır.			
59. Yönetsel kararlar (ücretlendirme, rotasyon vb.) ile çalışanların gelişimlerine ilişkin konular (eğitim vb.) ayrı performans değerlendirme görüşmelerininde konuşulmalıdır.			
60. Dönem içerisinde çalışanın aldığı eğitimlerin etkinliği, performans değerlendirme görüşmesinde konuşularak analiz edilebilir.			
61. Eğitim faaliyetlerinin etkinliği performans değerlendirme (önceki-sonraki performans değerlendirmesi) ile ölçülebilir.			
62. Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim sürecinde kullanılması eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artırarak, eğitimden maksimum yarar sağlanmasına neden olacaktır.			
63. Eğitim faaliyetlerinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması eğitim bütçesinin daha etkin ve çalışanların ihtiyaçları paralelinde kullanımına imkan sağlayacaktır.			
64. Performans değerlendirme sonucuna göre eğitim ihtiyaçlarının her bir çalışan bazında belirlenmesi eğitim maliyetlerini azaltacaktır.			
65. Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim faaliyetlerinde kullanılması, eğitim sürecinin etkinliğini ve başarısını artıracaktır.			
66. Performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi eğitimlerin her bir çalışanın "gerçek" ihtiyaçlarına göre belirlenmesini sağlayarak gereksiz eğitim masraflarının önüne geçilmesine neden olacaktır.			

İşletmenizdeki performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ilgili ilave etmek istediğiniz başka düşünceleriniz varsa lütfen belirtiniz.

ANKET İLE İLGİLİ SORULARINIZI ÇEİS ARAŞTIRMA SERVİSİNDEN YÜCEL YETİŞKİN'E (yucelyetiskin@ceis.org.tr - 0 312 447 20 25) İLETEBİLİRSİNİZ.

GÖSTERMİŞ OLDUĞUNUZ İLGİ VE KATKI İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası
Kuleli Sokak No: 14 06700 Gaziosmanpaşa - Ankara
Tel: 0 312 447 2025 • Faks: 0 312 447 8517
www.ceis.org.tr

YÜCEL YETİŞKİN

1984 İstanbul doğumlu olan Yücel YETİŞKİN; 2002 yılında Ankara Hacı Ömer Tarman Anadolu Lisesi'nden mezun olmuş ve aynı yıl Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde lisans eğitimine başlamıştır. 4 yıllık lisans eğitiminin ardından 2006 yılında Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans çalışmalarına başlamıştır. 2009 yılı sonunda "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı ve Buna İlişkin Bir Uygulama" isimli tez çalışması ile yüksek lisans eğitimini tamamlayan YETİŞKİN, aynı zamanda Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, İşletme Bölümü mezunudur. 01.11.2007 tarihinden bu yana, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nda Araştırma, Eğitim ve Dış İlişkiler Uzman Yardımcısı olarak çalışmakta ve iyi derecede İngilizce bilmektedir.

Yayın No: 23
Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayınıdır

ISBN 978-975-6728-65-9