

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İNŞAAT FİRMALARINDA ÇALIŞAN PERSONEL İÇİN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mimar Özlem YAĞCI
(502990042011)**

101480

101480

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 11 Haziran 2001
Tezin Savunulduğu Tarih : 28 Haziran 2001**

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Murat ÇIRACI

Diğer Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Heyecan GİRİTLİ (İ.T.Ü.)

Prof.Dr. Hakkı ÖNEL (Y.T.Ü.)

[Signature] 9.07.2001
[Signature] 4.7.2001
[Signature] 4.7.2001

HAZİRAN 2001

3.2. Performans Değerlendirme	37
3.2.1. Performans Değerlendirme Kavramı	37
3.2.2. Performans Değerlendirme Kavramının Gelişimi	41
3.2.3. Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri ve Önemi	42
3.2.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları	43
3.2.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları	45
3.2.5.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları	45
3.2.5.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları	45
3.2.5.3. Organizasyon İçin Yararları	46
3.2.6. Performans Değerlendirmesinin Sorun Alanları	46
3.2.6.1. Değerlendirmede Ölçülecek Noktalar Sorunu	46
3.2.6.2. Değerlendirmede Ölçüt Sorunu	48
3.2.6.3. Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağı Sorunu	48
3.2.6.4. Değerlendirmede Zaman Sorunu	49
3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri	50
3.3.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	52
3.3.1.1. Sıralama Yöntemi	52
3.3.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	53
3.3.2. Ortak Performans ve Kriterlere Dayalı Yaklaşım	55
3.3.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları	55
3.3.2.2. Değerlendirmelerde Kullanılan Skalar	56
3.3.2.3. Davranışsal Değerlendirme Skalaları	58
3.3.2.4. Kritik Olay Yöntemi	59
3.3.2.5. İşaretleme Listesi Yöntemi	60
3.3.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	61
3.3.3.1. Amaç ve Sonuçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	61
3.3.4. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi	63
3.3.5. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	64
3.3.6. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Kontrol/Elimine Edilmesi İçin Alınacak Önlemler	65
3.3.6.1. Hale Etkisi	66
3.3.6.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme	67
3.3.6.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	69
3.3.6.4. Kontrast Hataları	70
3.3.6.5. Kişisel Önyargılar	71
3.3.7. Performans Değerlendirmenin Başarısını Etkileyen Unsurlar	72
4. İNŞAAT FİRMALARINDA ÇALIŞAN PERSONEL İÇİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	74
4.1. İnşaat Firmalarında Çalışan Personel	75
4.2. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İnşaat Firmaları Açısından Değerlendirilmesi	85

4.3. Amaç ve Sonuçlara Göre Değerlendirme Yönteminin İnşaat Firmalarında Uygulanması	90
4.3.1. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirmesinin Sorun Alanları	91
4.3.1.1. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirilmesinde Ölçülecek Noktalar	91
4.3.1.2. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirilmesinde Kullanılacak Ölçütler	92
4.3.1.3. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirmesini Yapacak Kişiler	92
4.3.1.4. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirmesinin Zamanı	93
4.3.2. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirme İlkeleri	94
4.3.3. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirme Süreci	95
4.3.3.1. Performans Değerlendirme Görüşmeleri	98
4.3.3.2. Performans Değerlendirme Formları	98
4.3.4. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirmenin Başarısı	104
4.3.5. İnşaat Firmasında Dönemsel Performans Değerlendirme Örneği	105
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	109
KAYNAKLAR	113
EKLER	
EK-A. Küçük İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı	116
EK-B. Orta Büyüklükte İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı	118
EK-C. Büyük İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı	119
EK-D. Şantiye Şefine Ait Performans Değerlendirme Form Örneği	122
ÖZGEÇMİŞ	128

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	65



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. İnsan Kaynakları ve Verimlilik	7
Şekil 2.2. İnsan Kaynakları Döngüsü Modeli	12
Şekil 2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci	13
Şekil 2.4. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi Süreci	15
Şekil 2.5. Eğitim Süreci	17
Şekil 2.6. İnşaat Sürecindeki Konumlarıyla Başlıca İnsan Grupları	21
Şekil 2.7. İnşaat Firması İşlevlerinin Firma Düzeylerinde Yayılımı	22
Şekil 3.1. Performans Yönetimi Süreci	33
Şekil 3.2. Performans Yönetimi Süreci	34
Şekil 3.3. Etkili Bir Performans Değerlendirme Modeli	40
Şekil 3.4. Başarı Faktörleri	47
Şekil 3.5. Geleneksel Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnekleri	57
Şekil 3.6.a Yüksek Puanlara Yönelme	68
Şekil 3.6.b Düşük Puanlara Yönelme	68
Şekil 4.1. Büyük Bir İnşaat Firmasına Ait Organizasyon Şeması Örneği	76
Şekil 4.2. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirme Süreci	97
Şekil 4.3. Performans Değerlendirme Form Örneği	101
Şekil A.1. Küçük İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı-1	116
Şekil A.2. Küçük İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı-2	117
Şekil B.1. Orta Büyüklükteki İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı	118
Şekil C.1. Büyük İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı-1	119
Şekil C.2. Büyük İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı-2	120
Şekil C.3. Büyük İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı-3	121
Şekil D.1. Şantiye Şefine Ait Performans Değerlendirme Form Örneği	123

İNŞAAT FİRMALARINDA ÇALIŞAN PERSONEL İÇİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

ÖZET

İnşaat firmaları, teknolojik ve bilimsel alanlardaki gelişmeler, iş dünyası koşullarının sürekli gösterdiği değişim, bütünleşen dünyada yer alma zorunluluğu gibi faktörlerin yarattığı rekabet ortamı içinde ana hedefleri olan örgütsel başarıya ulaşmaya çalışmaktadırlar. İnşaat firmalarının, fiziksel ve parasal kaynakların yanı sıra, yararlandıkları insan kaynakları gösterdikleri performans düzeyi ile örgütsel başarının göstergesi olan, üretim sürecindeki amaç ve hedeflere ulaşmada en önemli belirleyicidir. İnsan kaynakları performansı ile örgütsel başarı arasındaki dikkat çekici ilişkiden yola çıkarak, inşaat firmalarında performans yönetiminin önemini vurgulamak ve gelişimine katkıda bulunmak amacıyla, bu tezde inşaat firmalarında çalışan personel için performans değerlendirme sistemi oluşturulması amaçlanmıştır.

Birinci bölümde, inşaat firmalarındaki insan kaynaklarına yönelik performans yönetiminin önemi vurgulanarak tezin ana amacı, kapsam ve sınırları ile çalışma sırasında kullanılacak yöntemler açıklanarak tezin girişi oluşturulmuştur.

İkinci bölümde, organizasyonların amaçlarına ulaşmak için yararlandığı en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynaklarının genel yönetim anlayışı içindeki yerinden yola çıkarak, insan kaynakları yönetimi kavramı, felsefesi ve amaçları ile detaylı olarak incelenmiş ve insan kaynakları yönetimi süreci ile alt sistemleri tanıtılmıştır. Ayrıca bu bölümde, inşaat firmalarının organizasyonel yapısı, üretiminin özellikleri ve diğer firmalarla aralarındaki farklılıklar anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, insan kaynakları yönetiminin alt sistemlerinden biri olan performans yönetimi kavramı, süreç, görev ve amaçlar, insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi ve felsefesi açısından incelenmiş, performans değerlendirme kavramı ise zaman içindeki gelişimi, amaç ve kullanım alanları, yarar ve sorun alanlarıyla birlikte açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde, performans değerlendirme kullanılan yöntemler tanıtılmış, karşılaştırılmış ve uygulama sırasında yapılabilecek olan hatalar ve onlara karşı alınabilecek önlemlerle başarıyı etkileyebilecek unsurlardan söz edilmiştir.

Dördüncü bölümde, inşaat firmalarında çalışan personel detaylı olarak tanıtılmış, performans değerlendirme yöntemleri arasından seçilen amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi yardımıyla sorun alanlarının çözümlenmesi, ilkelerin belirlenmesi ve sürecin incelenmesi ile inşaat firmalarında çalışan personel için performans değerlendirme sistemi oluşturulmuş ve uygulaması örneklendirilmiştir.

Son bölümde, tezin ana amacına yönelik olarak yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve bu değerlendirme ışığında inşaat firmalarına geleceğe yönelik önerilerde bulunulmuştur.

A PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM FOR CONSTRUCTION COMPANY PERSONNEL

SUMMARY

Construction companies are trying to reach their main target of organisational success under the competitive environment created by the factors such as developments in technological and scientific areas, evolving business conditions and trying to get an advantageous position in a world of globalisation. Beside the physical and financial resources, human resources and their performance levels are the most important factors in achieving targets and goals of a production process, which is the indicator of organisational success. In this thesis, it has been aimed to establish a performance evaluation system for construction company personnel due to the interesting relation between the human resources performance and organisational success and with the purpose of emphasizing the importance of performance management in construction companies and of contributing to its improvement.

In the first chapter, the introduction has been established by explaining the aim, scope and limits of thesis through emphasizing the importance of performance management for human resources.

In the second chapter, on the basis of the importance of human resources as one of the most important resources in general management perception, the concept, philosophy and goals of human resources management have been investigated in detail and the process of human resources management has been explained with its subsystems. In addition, in this chapter organisational structure of construction companies, production characteristics and differences with other companies have been also mentioned.

In the third chapter, the performance management, as a subsystem of human resources management, has been investigated on the basis of concept, process, task and goals, the relation and with the human resources management and its philosophy, the concept of performance evaluation has been explained with its variation in the course of time, goals and application areas and benefits and problem areas. In addition, the methods in the performance evaluation have been defined and compared and the probable mistakes during implementation process and measures against them have also been mentioned.

In the fourth chapter, the personnel in a construction company have been described and the performance evaluation system has been established by finding solutions for the problem areas, determining the principles and investigating the process, with the help of the performance evaluation method in accordance with the goals and results, which had been chosen from different performance evaluation methods. In addition, the implementation of the performance evaluation system has been presented.

In the last chapter, the findings obtained at the end of the work done according to the main target of this thesis have been appraised and in the light of this evaluation, advices for the future have been proposed to the construction companies.

1. GİRİŞ

Teknolojik ve bilimsel alanlardaki gelişmeler, iş dünyası koşullarının gösterdiği sürekli değişim, bütünleşen dünyada yer alma zorunluluğu gibi faktörler hizmet ve üretim sektörlerini etkileyen yoğun bir rekabet ortamı yaratmıştır. İnşaat sektörünün en önemli alt sistemi olan inşaat firmaları da, diğer sektörlerde yer alan başka organizasyonlar gibi, hızla artış gösteren söz konusu rekabetin devinimi içinde ana hedefleri olan örgütsel başarıya ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Ana işlevi inşaat üretimi olan inşaat firmalarında, hedeflenen örgütsel başarının ilk adımı olan, üretim sürecindeki amaç ve hedeflere ulaşmada gösterilen başarıyı arttırmada üç temel kaynaktan yararlanılabilir. Bunlar parasal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve insan kaynaklarıdır. Yakın zamana değin, parasal ve fiziksel kaynakların yönetimi inşaat firmalarında önemsenmişken, insan kaynaklarının yönetimi, sahip olduğu potansiyel görülemediğinden etkinleştirilmemiştir.

İnşaat firmalarının yer aldığı sektörün emek ağırlıklı bir endüstri oluşu, söz konusu firmalarda insan kaynakları yönetiminin önemini artırır. Ayrıca, inşaat projesi üretiminde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada ve başarılı olmada, en önemli belirleyicinin insan kaynaklarının gösterdikleri performans düzeyinin oluşu, performans yönetiminin, inşaat firmalarında üzerinde ağırlıkla çalışılması gereken bir insan kaynakları yönetimi alt sistemi olduğunu gösterir.

İnsan kaynakları yönetiminin diğer alt sistemlerine önemli girdiler sağlayan inşaat firmalarında performans yönetiminin, dayanak noktası çalışanların örgütsel amaçlara yönelik olarak ortaya koyduğu performanstır ve söz konusu performansın düzeyinin belirlenmesi ise performans yönetiminin en önemli bölümü olan performans değerlendirme sisteminin görevidir.

Yukarıda açıklanan olguların yol göstericiliğinde oluşturulacak olan bu tez, inşaat firmalarında performans yönetiminin önemini vurgulamayı ve gelişimine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu genel amaca yönelik olarak, insan kaynakları yönetiminin ve inşaat firmalarının temel özelliklerinden yola çıkarak inşaat firmalarında performans yönetimini konu alan bir çalışma yapılacaktır. Tezin ana amacı ise, inşaat firmalarında çalışan personel için etkin ve işlevsel bir performans değerlendirme sistemi oluşturmaktır.

Tasarlanacak olan performans değerlendirme sisteminin uygulanması amaçlanan inşaat firmaları, sektörde yerini, bilfiil üretimini yaptıkları inşaat projeleri ile alan ve başka üretim veya hizmet işlevlerinde bulunmayan firmalardır. İnşaat projelerinin üretiminde yararlanılan insan kaynakları genel olarak, yapı üretime doğrudan katılmayan ve zihin gücü ağırlıklı çalışan personel ile şantiyelerde görev alarak doğrudan yapı üretiminde bulunan iş görenlerden oluşur.

Tezde hedeflenen, inşaat firmalarında çalışan ve proje üretimi sürecinde doğrudan görev alan personel için performans değerlendirme sistemi oluşturulması olduğundan, inşaat firmalarında yardımcı pozisyonlarda bulunan personel ile şantiyelerde çalışan ve performans değerlendirmeleri verimlilik oranlarının tespiti ile yapılan iş görenler tezin kapsamı dışında bırakılacaktır.

Tezin yukarıda tanımlanmış olan ana amacına ulaşmak amacıyla, çalışma sırasında izlenecek yöntem ve teknikler aşağıda sıralanmıştır:

Organizasyonların amaçlarına ulaşmak için yararlandığı en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynaklarının genel yönetim anlayışı içindeki yerinden yola çıkarak, insan kaynakları yönetimi kavramı, felsefesi ve amaçları ile incelenecek ve insan kaynakları döngüsü modelinden yola çıkarak süreç içinde yer alan etkinlikler ve sınıflandırılmalarıyla oluşan insan kaynakları yönetimi alt sistemleri açıklanacaktır.

İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili edinilen genel bilgiler ışığında, inşaat firmalarında insan kaynakları yönetimine yönelik olarak firmaların organizasyonel yapısı, üretimlerinin özellikleri ve onları diğer sektörlerdeki firmalardan farklılaştıran özellikler tanıtılacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin alt sistemlerinden biri olan performans yönetimi, kavram, süreç, görev ve amaçlar, insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi ve felsefesi açısından incelenecek ve performans yönetiminin en önemli bölümü olan ve bu tez çalışmasının ana temasını oluşturan performans değerlendirme kavramı üzerinde çalışılacaktır.

Bu çalışmayla hedeflenen; kavramın zaman içindeki gelişimi, amaç ve kullanım alanları, sistem olarak yararları ve sorun alanları gibi konular hakkında bilgi sahibi olmak, performans değerlendirmede kullanılabilecek yöntemleri tanımak ve karşılaştırmaktır.

Performans değerlendirme sürecinde yapılabilecek hatalar ve onların kontrol/elimine edilmesi için alınacak önlemlerle, değerlendirmenin başarısını etkileyebilecek olan diğer unsurların saptanması ile tasarlanacak olan performans değerlendirme sisteminin başarısızlık riski ortadan kaldırılacaktır.

İnşaat firmalarında çalışan personel için performans değerlendirme sistemi oluşturma çalışmasında, öncelikle hedef kitle olan inşaat projesi üretimine zihinsel ağırlıklı emek veren personel, daimi ve dönemsel ayrımı gözetilmeksizin detaylı olarak tanıtılacaktır. Bu tanıtımda, tez kapsamında önceden şekillendirilen büyük bir inşaat firmasına ait organizasyon şemasına bağlı kalınacaktır.

İnşaat firmalarında performans değerlendirme sisteminde kullanılacak yöntemi belirlemek amacıyla günümüze değin geliştirilmiş olan farklı değerlendirme yöntemleri, söz konusu firmaların özellikleri dikkate alınarak tek tek incelenecek ve en uygun yöntem belirlenecektir.

Seçilen yöntemin kullanılacağı performans değerlendirme sisteminin biçimlendirilmesi, performans değerlendirmesinin sorun alanlarına, inşaat firmaları açısından çözümler aranması ve alınan tüm bu kararların yardımıyla inşaat firmalarında performans değerlendirme ilkelerinin belirlenmesiyle başlayacaktır.

Performans değerlendirme sürecine yönelik yapılacak detaylı çalışmada ise performans değerlendirme görüşmeleri tanıtılacak ve söz konusu görüşmelerde kullanılabilecek bir performans değerlendirme form rneği şekillendirilecektir.

İnşaat firmalarında performans değerlendirmenin başarısını etkileyebilecek unsurlar belirlenecek ve geliştirilmiş olan performans değerlendirme sistemi yardımıyla proje üretiminde görev alan bir inşaat firması çalışanının, dönemsel performansının değerlendirilmesi yapılacaktır.

Tezin ana amacına yönelik olarak yapılan çalışma sonucunda, elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve bu değerlendirme ışığında inşaat firmalarına geleceğe yönelik önerilerde bulunulması ile tez çalışması tamamlanacaktır.



2. İNŞAAT FİRMALARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnşaat firmalarının üretim sürecinde kullandıkları girdiler beş temel başlıkta toplanabilir. Bunlar, insan kaynakları, inşaat ekipmanları, yapı malzemeleri, finansman, yönetsel ve teknik bilgidir. Bu girdilerin en önemlilerinden biri olan insan kaynakları ve yönetimi, bu bölümün ana içeriğini oluşturmakla beraber öncelikle genel anlamda insan kaynakları yönetimi incelenecek ve daha sonra inşaat firmalarındaki insan kaynakları yönetimi olgusu tüm özellikleri ile açıklanacaktır.

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Organizasyonların amaçlarına ulaşmak için yararlandığı en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynaklarının genel yönetim anlayışı içindeki yerinden yola çıkarak, insan kaynakları yönetimi kavramı, felsefesi ve amaçları ile birlikte bu bölümde incelenecektir. Ayrıca bu bölümde, insan kaynakları döngüsü modelinin yönlendiriciliğinde, insan kaynakları yönetimi sürecinde yer alan etkinlikler ve bunların sınıflandırılmasıyla oluşan insan kaynakları yönetimi alt sistemleri açıklanacaktır.

2.1.1. İnsan Kaynakları ve Yönetim Olgusu

İnsan kaynakları yönetiminin temel konusu, örgütte bulunan insan kaynağıdır. Başka bir deyişle, yönetimin odak noktasını insan kaynağı oluşturmaktadır. Bu nedenle öncelikle yönetim kavramı üzerinde durmak gereklidir. Yönetim, geniş anlamda, kişilerin (personelin) ortak çabasının belirli bir amaca (mal veya hizmet üretimine) yönlendirilmesidir. (SIMON ve diğ., 1965, s.1.) Yönetim olgusunda, her zaman, ortak bir çabaya, işbirliğine ve eşgüdümüne (koordinasyon) dayalı rasyonel bir etkinlik söz konusudur. Buna dayanarak yönetim kavramını kısaca, işbirliğine dayanan, ussal bir grup etkinliği olarak da tanımlamak mümkündür. (ERYILMAZ, 1994, s.251.)

Gerek üretim gerekse hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonların paylaştığı bazı genel amaçlar vardır. Bir organizasyonun amaç ve hedeflerini açıklığa kavuşturmak, bu amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlayacak yöntemleri ortaya koymak ve bu yöntemlerin uygulanmasına yönelik denetimleri yapmak yönetimin görevidir. Daha önce sözü edilmiş olan faaliyet konusuna göre pek farklılık göstermeyen ve bir çok organizasyon için ortak sayılabilecek amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir: (PALMER ve WINTERS, 1993)

- Pazardaki diğer organizasyonlardan daha üstün üretim yapmak ya da hizmet vermek
- Organizasyonun pazar payını yükseltmek
- Optimum üretim düzeyine ulaşmak
- Satış hacmini ve karı yükseltmek
- Yapılan yatırımların getirisini yükseltmek
- Masrafları azaltmak ve israfı önlemek
- Çalışanların motivasyonunu yükseltmek
- Organizasyonun imajını güçlendirmek.

Tüm bu amaçlara yönelik olarak doğru kararlar alma, bunları başarıyla uygulama sonucu işletmenin performans düzeyini yükselterek pazardaki rekabet edebilme gücünü artırabilmenin yanı sıra tüm bu amaçlardan daha genel ve bu amaçları da içine alan iki faktör, işletmelerin verimlilik ve kalite düzeyleri, günümüzde rekabette temel belirleyici faktörler olarak tanımlanabilirler. (DEMİR ve diğ., 2000, s.12.)

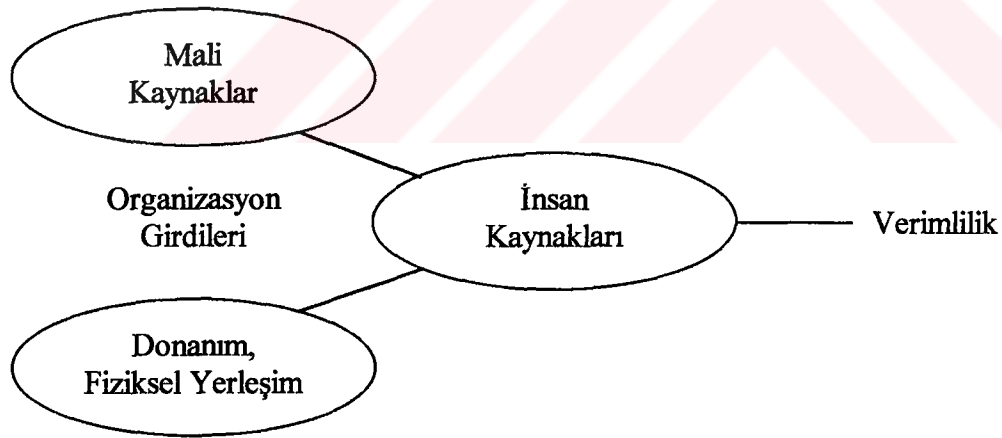
Verimliliği ve kaliteyi artırma konusunda çeşitli programlar, teknikler ve araçlar mevcuttur. Bunları üç temel kaynağa yönelik olarak kullanarak verimliliği ve kaliteyi geliştirmek mümkündür. Bunlar, parasal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve insan kaynaklarıdır.

Yakın zamanlara kadar yönetimden anlaşılan, parasal ve fiziksel kaynakların yönetimi olmuş, insan kaynaklarının verimliliği ve kaliteyi artırmada sahip olduğu potansiyel görülememiştir.

Yönetim, “başkaları aracılığıyla iş görme” olarak tanımlandığına göre, yönetim faaliyetlerinin sürdürülebilmesi ve dolayısıyla organizasyonun etkin bir biçimde yönetilebilmesi, ancak “başkaları” olarak adlandırılan çalışanların varlığıyla mümkündür. (BİNGÖL, 1990, s.1.)

Yönetimin yeni tanımı, diğer insanlara yapılması gerekli görülen işlerde yardımcı ve yönlendirici olmaktır. (FAGIANO, 1997, s.3.) Bu tanıma göre de, yönetim faaliyetlerin sürdürülmesi yine diğer insanların varlığına bağlıdır.

Şekil 2.1.’de görüldüğü gibi, insan faktörünü yakından araştırmak ve onun verimliliği ve kaliteyi artırmadaki katkısını dikkate almak önemli bir gereksinimdir. Bir organizasyondaki insan dışındaki diğer teknik girdilere bakıldığında, bunların kalitesinin de insan girdisi kalitesinin ayrılmaz bir parçası olduğu görülmektedir. En başarılı organizasyonların ortak özellikleri, insan kaynağına bakışlarındaki farklılıkla ilişkilidir. Böyle organizasyonların, öncelikle üzerinde durdukları, teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılar değil, insan nitelikleridir ve insanların bir arada neden ve nasıl iyi çalışacaklarıdır.



Şekil 2.1. İnsan Kaynakları ve Verimlilik (PALMER ve WINTERS, 1993)

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Endüstrileşmenin ve teknolojik değişimlerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar, örgütlerin kendilerini yenilemelerini, yeni çalışma ve üretim teknikleri kabul etmelerini, çağdaş işletme ve personel ilkeleri uygulamalarını zorunlu kılmıştır.

Teknolojik ve bilimsel gelişmeler ve ilerlemeler sonucu, görülmekte olan işlerin biçim, nitelik, nicelik yönünden önemli değişimlere uğraması, yeni iş ve çalışma alanlarının ortaya çıkmasına, bu alanlarda değişik nitelikte personele gereksinme duyulmasına neden olmuştur. Bunun yanında, örgütler eldeki personeli değişen çevresel koşullara uyumlu kılabilmek için büyük çaba göstermişlerdir. Çağdaş yönetim ve çağdaş yönetici kavramları bu nedenle büyük önem kazanmıştır. İnsancıl ilişkiler akımına bağlı olarak da, toplumsal ve endüstriyel psikoloji kuramlarının, bu alandaki araştırma bulgularının ve kurallarının göz önünde bulundurulması ve uygulanması eğilimi giderek artırmıştır. Bunun sonucunda, personel yönetimi, mekanik ve rutin yönlerinden çok dinamik ve yaratıcı yönlerine ağırlık verilen, “toplumun her kesimindeki insanların yaşamına yön ve biçim veren kapsamlı bir yönetsel etkinlik alanı” olarak algılanmıştır. (CANMAN, 1995, s.55.)

Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, **insan kaynakları yönetimi** yaklaşımına yönelmeyi gerektirmiştir. Günümüzde, geleneksel yönetim kültüründen çağdaş yönetim kültürüne, bir başka deyişle, işletme yönetimi kültürüne geçiş olgusu, aynı zamanda, geleneksel personel yönetiminden çağdaş personel yönetimine (insan kaynakları yönetimine) doğru bir değişimi de anlatmaktadır. (CANMAN, 1993, s.96.) İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır ve anlayış olarak insan ögesini örgütün merkezinde görür, onu ön plana çıkarır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır.

İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. Günümüzde bir örgütün parasal ve fiziksel kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. (MEYER, 1976, s.8486.) Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve kalite hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğu söylenebilir: Verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek. (SCHULER, 1981, s.35.) İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri

kullanarak gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi tarafından kullanılan ve bu kaynakların etkenliği için önemli olan bu kriterler iş gören performansı, tatmini ve sağlığından oluşur. Bu kriterler ilişkin bazı göstergeler ise, insan kaynaklarının verimliliği ve iş yaşamının niteliği bakımından, örgütün ne durumda olduğunun görülmesini sağlar. Devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikayetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi göstergelerdeki yüksek oranlar insan kaynakları açısından bazı problemler olduğunun habercisidir. (SADULLAH, 1989, s.49.) Bu oranların yüksek olması çeşitli nedenlerden ötürü olabilir, ancak bunun maliyetleri yükselteceği ve verimliliği olumsuz etkileyeceği kesindir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi göstergelerdeki oranların yüksek olmasına yol açan nedenleri araştırarak, giderilmesi yolundaki çalışmalarıyla bu kaynakların etkenliğini sağlamaya çalışır. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt ihtiyaçları kadar, işgücünün de ihtiyaçlarını bu çalışmalarında dikkate almalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir. (KAYNAK ve diğ., 1998, s.16.) Bu işlev ve çalışmaların etkili olup olmadığı ise yukarıda açıklanan kriterlere ilişkin göstergelerden anlaşılabacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, ilerleyen zamanla çağdaş örgütlerde giderek daha yaygın bir uygulama alanı bulmuş ve günümüzde insan kaynaklarının önemi, işgücüyle ilgili maliyetler, işgücü verimliliği, toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlardaki değişimler ve işgücündeki olumsuzluk belirtileri gibi sorunlar nedeniyle artmıştır.

2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Felsefesi

İnsan kaynakları yönetimi felsefesi incelendiğinde öne çıkan bazı temel noktalar şunlardır: (CANMAN, 1995, s.57.)

- Örgütsel amaçlara çalışanlarla ulaşılır. Bu durumda, çalışanlara, değişen maliyet ögesi olarak değil, yatırım yapılan değerli kaynaklar (varlıklar) olarak bakmak gerekmektedir. Kişiye yatırım yapmak, gelişmeye yönelik olarak eğitmek yoluyla varolan özelliklerini artırmak anlamını taşır.
- Örgütsel etkililik, bütünleşmiş örgüt ve insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesine ve örgütsel kültüre biçim verilmesine yakın ilgi ve dikkat göstermekle artırılabilir. Çalışanları yönetmekte ve uygun bir bütünleşmiş kültür geliştirmekte uzun soluklu bakış açıları önemlidir. Personel yönetiminin her yönü, örgüt yönetimiyle bütünleşmeli ve istenen örgüt kültürünü güçlendirmelidir.
- İnsan kaynaklarından optimum düzeyde yararlanma, tutarlı ve uyumlu politikalar geliştirmekle olanaklıdır. Böylece, personelin örgüte bağlılığı artar. Performansı iyileştirici önlemler arasında, personelin yaratıcılığını ve enerjisini gösterebilmesine olanak sağlamak da düşünülür. Çalışanların ve çalışanların ortak çıkarlarının gözetilmesi, örgütün başarısı için ön koşuldur.
- İnsan kaynakları yönetimi, bireyi, örgüt içinde ve dışında tüm boyutlarıyla sorgulayıp işe koşmayı amaçlar. Bu süreçte, çağdaş insan felsefesinin çağdaş örgüt yönetimini biçimlendirmesi, personel yönetiminin bu yaklaşımla çağdaşlaştırılması öncelik kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında birey, yalnız örgüt içindeki konumuyla değil, tüm varlığı ve yaşantısıyla bir “durum” olmaktan çok bir “süreç” olarak kabul edilmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi, örgütün, insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süreci ile ilgilenmektedir. Bu süreçte insan ilişkileri, verimlilik, kalite gibi unsurların oluşturduğu örgüt kültürünün yaşama geçirilmesi üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi, sadece bir personel teknikleri dizisi değildir.

Yukarıda temel noktaları ile açıklanmış olan felsefesiyle insan kaynakları yönetimi;

- Hiyerarşiden ekiplere,
 - Sınırlardan bağlantılara,
 - İçeriden yapıdan müşteriye dönük yapıya,
 - Kontrolden desteğe,
 - Analizden aktiviteye,
 - Hatalardan korkmaktan risk almaya,
 - Formal yetkiden etkileşime,
 - Statükoyu korumaktan değişimcilığa,
- doğru bir değişim gerçekleştirir.

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

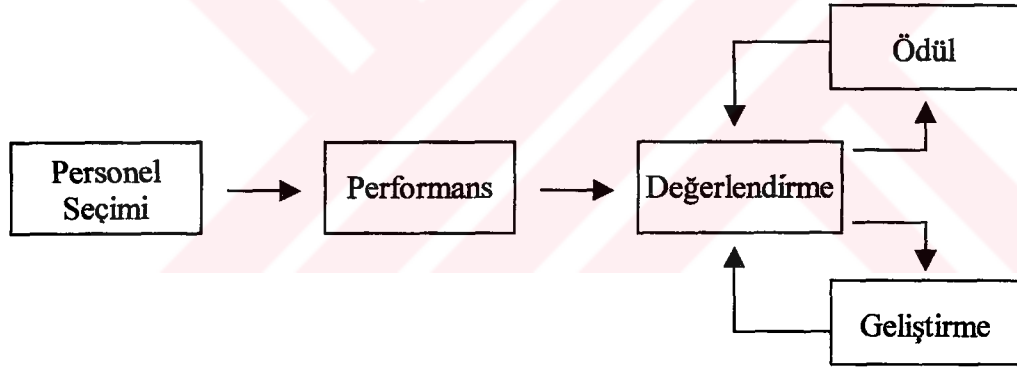
İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, insan kaynakları yönetimi felsefesinden kaynaklanmakta olup şu şekilde belirtilebilir: (ARMSTRONG, 1993, s.15-16.)

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabilmesi konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Çalışanların sığasından (kapasitesinden) gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini (gizil güçlerini) ussal biçimde değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performansını artırmak; çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak,
- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim kazandırmak,
- Kaynakları örgütün gereksinimlerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- Yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirerek uygun koşullar yaratmak,
- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarf etme yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirmek.

2.1.5. İnsan Kaynakları Döngüsü Modeli

İnsan kaynakları döngüsünde, personel seçimi, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olmak üzere dört süreç vardır. Bunlara, insan kaynakları sisteminin elemanları da denilebilir. Bu elemanlar, bireysel ve örgütsel performans üzerinde etkilidir. Bu modelde, performans, diğer insan kaynakları yönetimi süreçlerini etkileyen temel değişkendir. İnsan kaynakları döngüsünde, tanımlanmış görevleri en iyi yerine getirecek personelin seçimi, performanslarının değerlendirilmesi, onları uygun ödüllerle çalışmaya güdülemek ve personelin gelecek için performansını geliştirmek yer almaktadır. Performans, aynı zamanda, örgütsel çerçevenin ve bireyi çevreleyen kaynakların bir işlevidir. Bu nedenle, çalışma ortamının(örgütsel iklimin), örgütsel yapı ve sistemlerin, bireylerin performansı üzerinde etkisi olabilecek örgütlenme ve yönetim biçimlerinin büyük önemi bulunmaktadır.

İnsan kaynakları döngüsüne ilişkin model Şekil 2.2.'de gösterilmektedir.



Şekil 2.2. İnsan Kaynakları Döngüsü Modeli (ARMSTRONG, 1993, s.28.)

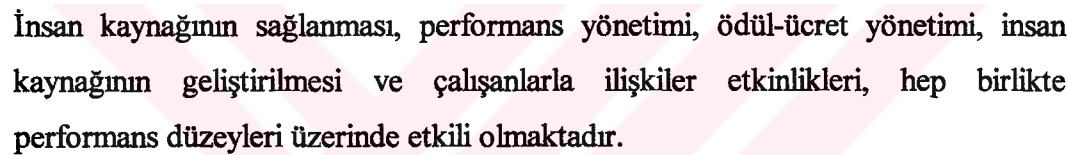
2.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

İnsan kaynakları yönetiminin temel etkinlikleriyle strateji oluşturma'nın temel süreci arasındaki bağlar Şekil 2.3.'te gösterilmektedir. Şekilde içsel tutarlılığı olan ve ikili ilişkilere dayanan bir insan kaynakları yönetimi sisteminin geliştirilmesiyle ilgili şu noktalar yer almaktadır:

1. Gerekli becerileri ve yeterliliği olan personelin sağlanması için geliştirilen insan kaynakları yönetimi stratejileri ile çalışanlarla ilişkiler, insan kaynağının

İnsan kaynağının sağlanması, performans yönetimi, ödül-ücret yönetimi, insan kaynağının geliştirilmesi ve çalışanlarla ilişkiler etkinlikleri, hep birlikte performans düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır.

- İnsan kaynağının sağlanması, performans yönetimi, ödül-ücret yönetimi, insan kaynağının geliştirilmesi ve çalışanlarla ilişkiler etkinlikleri, hep birlikte performans düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır.



İnsan kaynağının sağlanması, performans yönetimi, ödül-ücret yönetimi, insan kaynağının geliştirilmesi ve çalışanlarla ilişkiler etkinlikleri, hep birlikte performans düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır.

2.1.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Sistemleri

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyondaki diğer yönetim fonksiyonları gibi pek çok alt sistemden oluşur. İnsan kaynakları yönetimi süreci içinde yer alan etkinliklerin sınıflandırılmasıyla oluşan insan kaynakları yönetimi alt sistemleri, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları temin ve seçimi, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme, ödül ve ücret yönetimidir.

İnsan kaynakları yönetiminde gerçek anlamda başarıyı ve yüksek kaliteyi hedefleyen bir organizasyonda, insan kaynakları alt sistemleri birbirleriyle bütünleşik olarak kurulmalı ve organizasyonun genel hedefleriyle da uyumlu olmalıdırlar.

2.1.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan gereksinmelerini karşılamak amacı ile mal ve hizmet üretimi gerçekleştiren işletmelerin en önemli üretim girdilerinden birini işgücü oluşturmaktadır. Bu nedenle, üretim sürecinin planlanmasında işgücünün (insan kaynaklarının) planlanması önemli yer tutar.

İnsan kaynakları planlanmasında temel güçlük, planlanacak olan girdinin insanla ilgili olmasında yatar. Başka bir deyişle, işgücü fizyolojik ve psikososyal nitelikleriyle ölçüye vurulması güç olan ve homojen özellikler göstermeyen bir üretim girdisidir. Planlama bu nedenle güçlük gösterebilir. İnsan kaynakları planlamasında iki ana boyutun bütünleştirilerek planlama sürecine sokulması gerekmektedir: Öncelikle konunun teknik yönü, yani sayısal ya da matematik boyut; sonra da davranışsal yönü, yani psikolojik ve sosyal boyut.

İnsan kaynakları planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Bu planlama süreci, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirerek gider düşürücü bir rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine uygun iş gören seçimini ve istihdamını sağlayarak üretim sürecinin etkinleştirilmesini de gerçekleştirir. Ayrıca, insan kaynakları planlaması süreci içinde, işletmelerin gereksinme duyacakları nitelik ve nicelikteki personeli doğru

2.1.7.3. Performans Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin diğer alt sistemlerine oldukça önemli girdiler sağlayan performans yönetimi alt sistemi, örgütün etkinlikleriyle birlikte kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmayı amaçlar.

Döngüsel bir model olan performans yönetimi süreci ise, performansın planlanması, planlanan performansın dönemsel olarak değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucu personele yönelik işlevlerin uygulanmasından oluşur. Performans yönetimi sisteminin, önemli bir bölümünü oluşturan performans değerlendirme, gelecekteki kararlara ve işlemlere dayanak olmak üzere personelin göstermiş olduğu performansa periyodik ve biçimsel bir değer biçme işlevidir. Bu işlev, değerlendirenlere, değerlendirilenlere ve genel olarak organizasyona birçok yarar sağlar.

Farklı yaklaşımlarla biçimlendirilmiş olan çok sayıda performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır ve bu yöntemlerden biri, değerlendirmede karşılaşılabilecek olan sorunlar da göz önünde bulundurularak, organizasyonun tüm özellikleri de dikkate alınarak uygulanabilir. Performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları yönetiminin ücret ve ödül yönetimi, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme gibi işlevlerine ait kararların alınmasında önemli rol oynarlar.

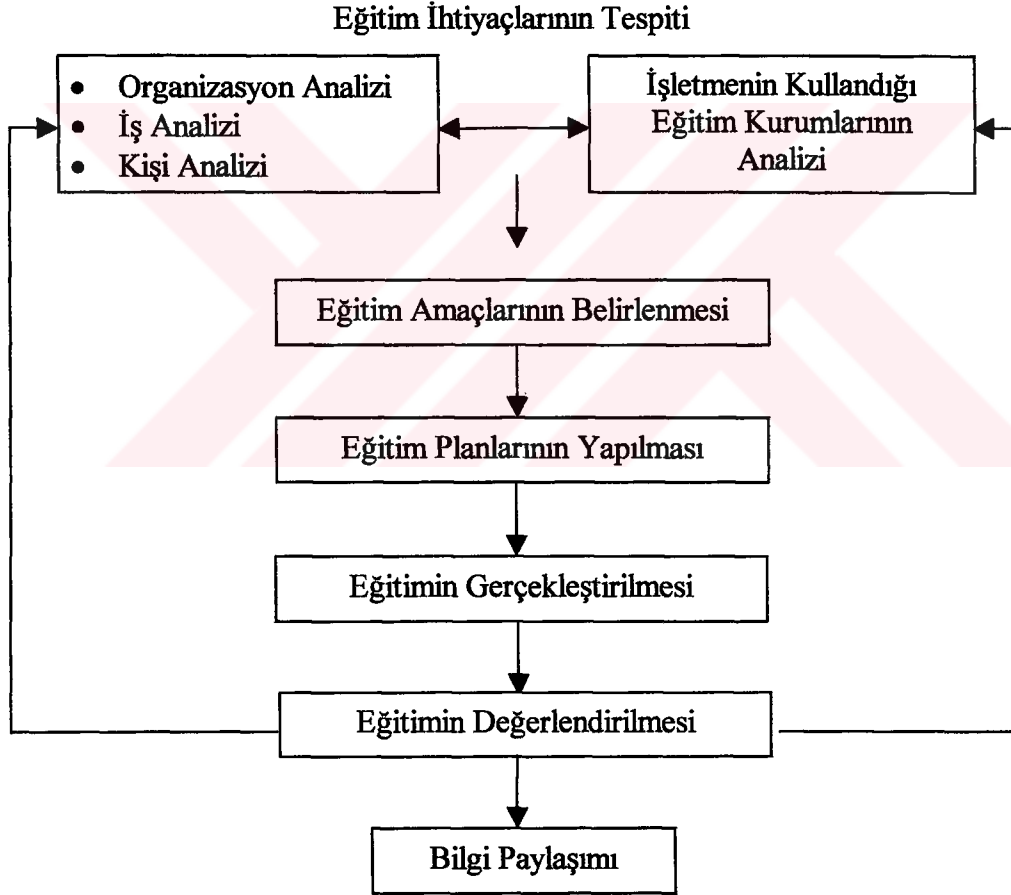
2.1.7.4. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi hem örgütsel, hem de bireysel etkinlik açısından büyük önem arz etmektedir ve gün geçtikçe bu önem daha iyi anlaşılmakta ve eğitim faaliyetleri, insan kaynaklarına yapılan bir yatırım olarak düşünülmektedir.

Eğitim faaliyetlerinin başarısı için, mutlaka bir amaca ya da amaçlara yöneltilmesi gerekir. Çağdaş işletmecilik anlayışı, eğitimin amaçlarının belirlenmesindeki ağırlığı, bu amaçların, örgütün temel amaçlarına ulaşmadaki rolü üzerinde toplamaktadır. Ancak amaç ne olursa olsun, etkin olan eğitim faaliyetlerinin gerçekleşmesi için uyulması gereken bazı temel ilkeler ve genel amaç doğrultusunda belirlenen politikalar mevcuttur.

Eğitim konusunun temelini planlama oluşturur. Eğitim planlaması, eğitimle ilgili olarak var olan durumdan, saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesi sürecidir. Şekil 2.5.'te görülen bu süreç, eğitim ihtiyaçlarının saptanması, amaçlarının belirlenmesi, eğitim planlarının yapılması ve gerçekleştirilmesi, eğitimin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Eğitim faaliyetlerinin başarısında, kullanılan eğitim yöntemlerinin rolü ve katkıları çok büyüktür. Bu yöntemler, işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleri olmak üzere genel olarak iki grupta toplanmaktadır. Her iki grupta da çok sayıda yöntem mevcut olmakla birlikte, bunlara gün geçtikçe yenileri eklenmektedir.



Şekil 2.5. Eğitim Süreci (EREN, 1996, s.75.)

2.1.7.5. Kariyer Planlama ve Organizasyonel Yedekleme

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarından biri olan, çalışanların potansiyellerinden en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayan sistemlerden biri de kariyer planlamadır. Kariyer planlama, çalışanların bireysel kariyer hedefleri ile organizasyonun ileriye dönük personel gereksinimleri bütünleştirilerek çalışanların üstlenecekleri görevleri, yer alacakları pozisyonları önceden planlamayı amaçlar. Yapılan planlar dahilinde çalışanların gelişiminin sağlanması da kariyer planlama sürecinin önemli bir parçasıdır.

Kariyer planlaması organizasyon içinde sadece dikey yönde ilerleme olarak değerlendirilmemelidir. Yatay hareketler de kariyer planlamanın önemli araçları arasındadır. Yatay hareketlerde aynı seviyede farklı görevler yapılacağı gibi, çalışma grubu veya coğrafi bölge olarak farklılık gösteren ancak aynı içerik ve ücrete tabii görevler de yapılabilir. Kariyer planlamada, eğitimle desteklenmesi gereken düşey hareketler ise genellikle ücret ve statüde yükselmeyi belirtir.

Kariyer planlama organizasyonun üst kademelerinde ve kritik pozisyonlarında organizasyonel yedeklemeyi destekler. Organizasyonel yedekleme, söz konusu pozisyonlara yönelik olarak, zaman içinde hangi çalışanın geleceğinin planlanmasıdır. Bu tür pozisyonlara aday olabilecek çalışanlar organizasyonel yedekleme ile belirlenir ve gelişimleri sağlanır. Bu sayede organizasyonda kritik roller üstlenen çalışanların değişmesi durumunda (istifa, ayrılma, farklı göreve kaydırma gibi), çalışanın yerini alacak kişi daha kolay tespit edilir. (EREN, 1996, s.63.)

Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin, gereksinme duydukları nitelikte elemanları elde etme zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlama çalışmalarının önemini artırmaktadır. Geleceğe dönük gereksinimleri doğrultusunda personel kariyerlerini planlayan organizasyonların, süreç içinde rekabet ve başarı şanslarının artacağı kesindir.

2.1.7.6. Ödül ve Ücret Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir konusunu da ödül ve ücret yönetimi oluşturmaktadır ve çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırarak organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir yönetim aracıdır. Maddi ve manevi çeşitli gereksinimlerle çalışma ortamına gelen kişilerin, adil ve yeterli bir biçimde ücretlendirilmesi gerekmektedir. Organizasyonlar, gerek iş değerlendirme gerekse piyasa ücret artışlarına dayanarak ücretlerini belirlerler.

Ödül yönetiminde kullanılacak olan sistemler, çalışanların beklentileri ve değişen iş stratejileri ile uyumlu olmalıdırlar. Başarılı bir ödül yönetimi sistemi;

- Organizasyonun stratejilerini destekler,
- Diğer insan kaynakları stratejileri ile bütünleşiktir,
- Çalışanları katkıları doğrultusunda ödüllendirmenin faydalı olacağına inanır,
- Çalışanların yetenek ve yaratıcılıklarını geliştirmelerine katkıda bulunur,
- Organizasyon içinde iletişimi destekler,
- Organizasyonun performansı ile orantılıdır,
- Her kademedeki amaçlanan davranışı desteklemektedir,
- Sürekli gelişim için gereken rekabet ortamını sağlar.

2.2. İNŞAAT FİRMALARI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnşaat sektörü barındırdığı insan gruplarının oluşturduğu tüm alt sistemler ve bunların en önemlisi olan inşaat firmaları bu bölümde incelenecektir. Organizasyonel yapılarının yanı sıra yaptıkları üretimin özellikleri ile tanıtılacak olan inşaat firmalarını diğer sektörlerdeki firmalardan farklılaştıran özellikler de bu bölümde açıklanacaktır. Ayrıca bu bölümde inşaat firmalarındaki insan kaynakları yönetimi detaylı olarak incelenecektir.

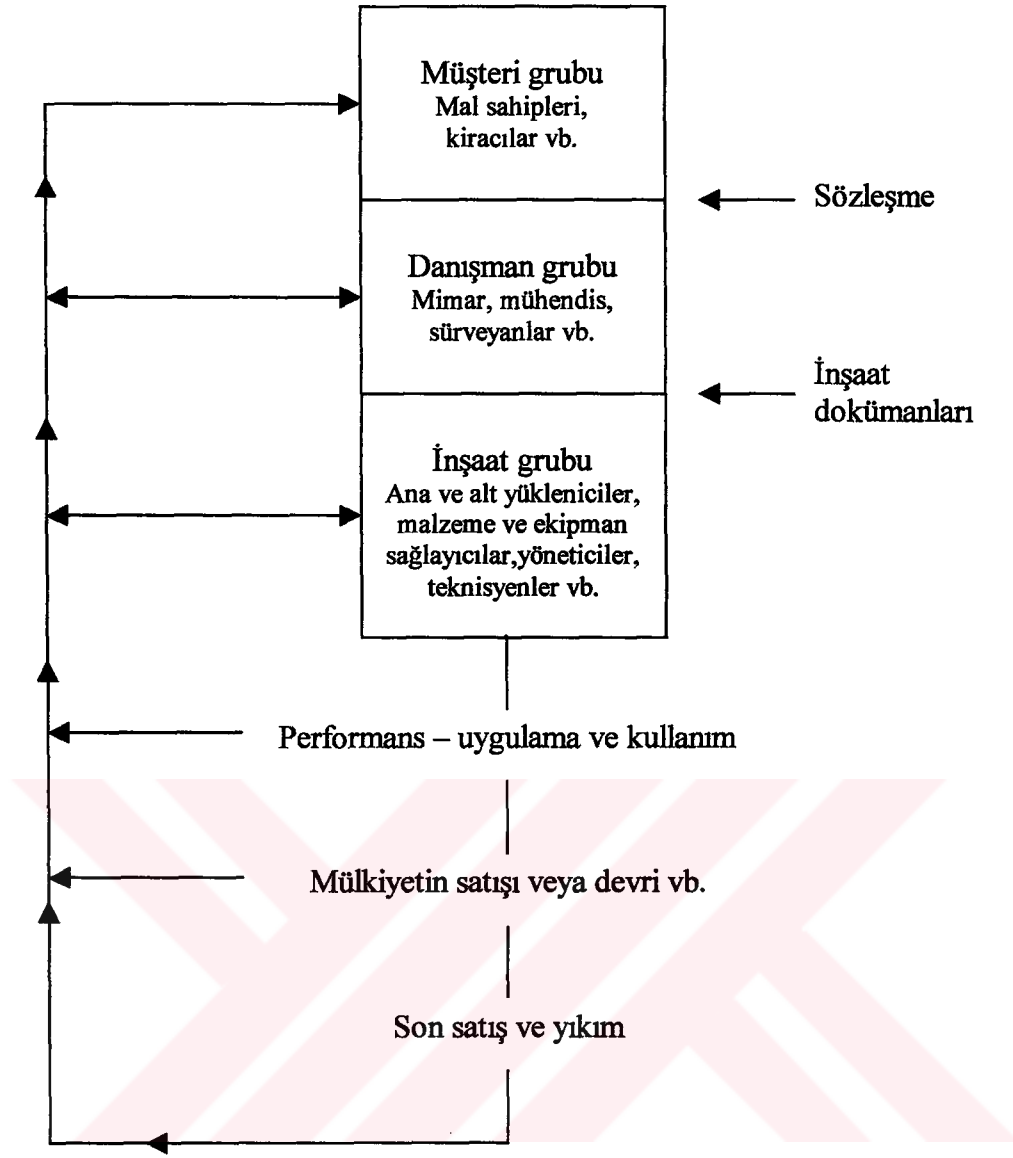
2.2.1. İnşaat Sektörü ve İnşaat Firmaları

İnşaat sektörü, ülke ekonomisinin inşaat üretimi ile ilgili tüm ihtiyacını karşılayan sistemi kapsar. Bu sistem, inşaatın gerçekleşmesinde fiilen yer alan işletmelerle

(inşaat firmaları, tasarım firmaları vb.), bunlara yardımcı (finansal, kamusal vb.) kuruluşları içeren alt sistemlerden oluşur.

Ana faaliyeti inşaat üretimi olan inşaat sektörü, emek ağırlıklı bir endüstridir. İnşaat endüstrisinin farklı bakış noktalarının kesiştiği merkezde her zaman insan faktörü bulunmaktadır. İnşaatın ortaya çıkış nedeni insanın ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktır, insanlar tarafından organize edilen sektör, yine insanları istihdam eder. Sektörün tüm alt sistemlerinde yer alan, Şekil 2.6.'da inşaat süreci içindeki konumları ile birlikte gösterilmiş olan insan grupları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

1. Müşteri grubu: Mal sahipleri, kiracılar vb. bu grupta bulunurlar. Bu grupta yer alanlar, kamu veya özel, şahıs veya ortaklık, büyük veya küçük ölçek gibi özellikler taşıyabilirler.
2. Danışman grubu: Bu gruba mimarlar, mühendisler ve sürveyanların, yanı sıra proje yöneticileri, planlamacılar ve çeşitli uzman servis sağlayıcılar dahildir.
3. İnşaat grubu: Bu gruba inşaat mühendisleri, ana yükleniciler, alt yükleniciler, malzeme ve ekipman sağlayıcılar, yöneticiler, teknisyenler vb. dahildir.
4. Diğer: Sektöre olan etkileri gittikçe artan, finans ve sigorta grupları, planlama otoriteleri, kiracılar ve kullanıcılar, bina yönetim firmaları vb. bu gruba dahildir. Mevcut gruplamanın ve ilişki yumağının içinde devlet de zaman zaman artabilen bir rol oynamaktadır.



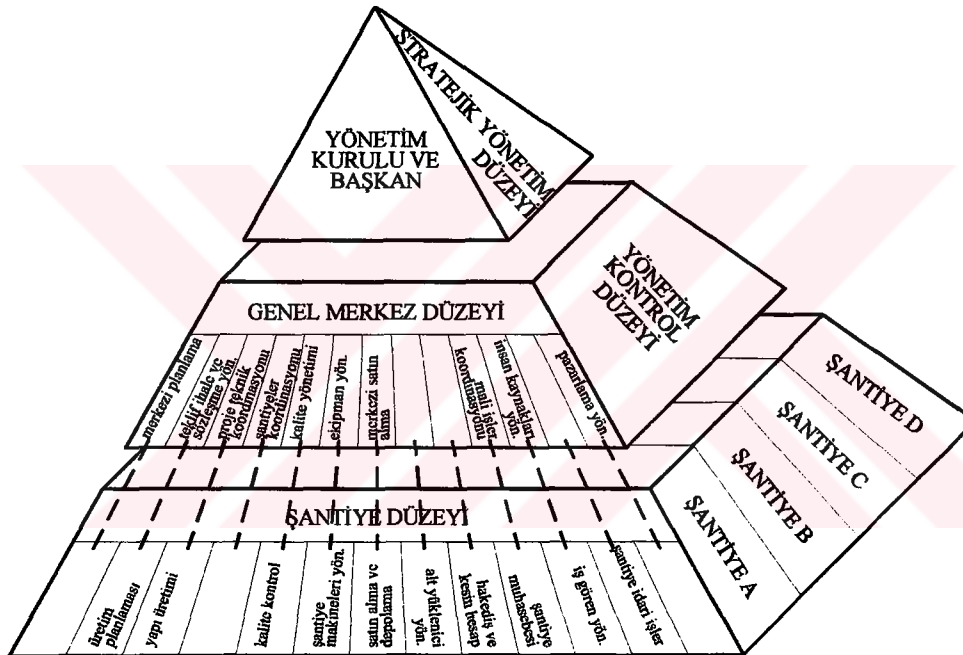
Şekil 2.6. İnşaat Sürecindeki Konumlarıyla Başlıca İnsan Grupları
(LANGFORD ve diğ., 1995, s.3.)

Yukarıda içerdiği insan grupları ile incelenmiş olan inşaat sektörünün en önemli alt sistemi inşaat firmalarıdır. İnşaat üretiminde birincil derecede rol oynayan inşaat firmaları:

1. Sürekli bir örgüt yapısından (inşaat firması genel merkezi),
2. Şantiye denilen bazı geçici alt organizasyonlardan oluşurlar.

İnşaat firmalarının söz konusu yapısı, Şekil 2.7.'de görüleceği gibi firma içinde üç farklı organizasyonel düzeyin oluşumunu sağlar. Bunlar; stratejik yönetim düzeyi,

Stratejik yönetim düzeyinde yer alan yönetim kurulu ve başkanı, firmanın sahipleri, ortakları ve profesyonel yöneticilerden oluşabilir ve ana karar vericidirler. Yönetim kontrol düzeyinde gerçekleştirilen işlevlerin temel amacı, şantiye düzeyinde yer alan firmanın mevcut şantiyelerini kontrol etmek ve onlara servis hizmeti vermektir. Yönetim kontrol düzeyindeki işlevlerin şantiye düzeyine olan uzantıları, bu düzeydeki bölümlerin şantiyelerdeki mevcut durumdan haberdar olmalarını sağlarlar.



Şekil 2.7. İnşaat Firması İşlevlerinin Firma Düzeylerinde Yayılımı

(KOCA, 1996, s.61.)

Küçük, orta ve büyük olarak sınıflandırılabilen inşaat firmalarındaki organizasyon yapıları, Ek-A, Ek-B ve Ek-C’de yer alan şekillerle örneklendirilmiştir. Yukarıda içerdiği işlevlerle organizasyonel yapısı incelenmiş olan inşaat firmalarının daha iyi tanınması, ana işlevi olan inşaat üretiminin özelliklerinin bilinmesiyle gerçekleşir.

2.2.2. İnşaat Üretiminin Özellikleri

İnşaat üretiminin başlıca özellikleri, şu şekilde sınıflandırılabilir:

- a. İnşaat üretiminde üretim yeri gezici, ürün sabittir.

Bu olgu inşaat üretimini diğer üretim türlerinden ayıran en önemli özelliktir. Diğer sektörlerde olduğu gibi sabit bir işletme kurarak (fabrika, atölye gibi) yapı üretmek söz konusu değildir. Sadece bazı yapı elemanlarının ve küçük boyutlu yapı türlerinin sabit tesislerde üretilme olanağı bulunmaktadır.

Her yeni iş için yeni bir şantiye kurulur ve iş bitiminde sökülür. Bazı istisnalar dışında hiçbir şantiye bir diğerine benzemediğinden şantiye planını ve ünitelerini bir başka şantiyede aynen uygulamak olanağı bulunmaz.

- b. Ürün bir defalıktır, hatalı üretimin telafisi güç, bazen de imkansızdır.

Bir fabrika imalatındaki hata giderilebilir ya da hatalı ürün yerine bir yenisi müşteriye sunulabilir. Hatalı bir inşaatın yenisini yapmak olanağı yoktur, çünkü inşaat toprağa bağlı büyük ve pahalı bir üründür. Bu nedenle, projeye, şartnamelere, yürürlükteki imar mevzuatlarına titizlikle uyulması ve telafisi güç hataların yapılmaması gerekir.

- c. İnşaatın tipi ve üretim yerinin koşulları her projede farklıdır.

Nadiren aynı projenin yani aynı tip yapının bir başka yere uygulanması söz konusu olabilirken, genelde her projede farklı bir yapı tipiyle karşılaşılır. Arazinin topoğrafik yapısı, zemin cinsi, iklim koşulları, ulaşım durumu, işçi ve enerji olanakları vb. gibi hususlar her uygulamada farklı olur. Bu özelliğe bağlı olarak fabrika tipi üretimde olduğu gibi sabit bir üretim metodu uygulamak olanağı yoktur. Her projede üretim teknolojisinin ve üretim sürecinin seçimi ve bu seçimde de optimizasyon gerekir. Otomasyon olanağı sınırlıdır. Üretim ve maliyet tahmininde daima risk unsuru vardır. Uzun vadeli programlar yapılamaz.

d. Genellikle açıkta üretim yapıldığından doğa koşullarının üretim üzerindeki etkisi büyüktür.

Özellikle iklim koşullarının (yağış, hava sıcaklığı, rüzgar vb.) olumsuzluğu üretimin kesintiye uğramasına neden olabildiği gibi bazen ürünün zarar görmesi de söz konusu olabilir. Öte yandan iklim koşullarının gerektirdiği ek önlemler alınarak üretimin gerçekleştirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Çalışanların, tesislerin, araç ve gereçlerin korunması, düşük ve yüksek sıcaklık derecelerinde beton imali için özel önlemler alınması gibi zorunluluklar bulunmaktadır ve bunlar işin süresini ve maliyetini olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir.

e. Üretim yeri işletme merkezinden uzaktır.

Bu özellik merkezi yönetimin etkinliğini azaltır. Risk ve maliyet artar. Şantiye yönetimi önem kazanır. Şantiye şeflerinin ve şantiye yönetiminde etkili olacak diğer personelin deneyimli, yetenekli ve güvenilir elemanlar arasından seçilmesi gerekir.

f. Taahhüt işlerinde, yüklenici inşaat firmaları, üretimi kendi olanaklarına uydurmak serbestliğine sahip değildirler.

Yüklenici, üstlendiği inşaat işini işverenin (mal sahibinin) isteklerine göre gerçekleştirmek durumundadır. Kendi işletmesini, yaptığı sözleşme ve eklerinde belirtilen koşullara uydurmak zorundadır. Firmanın, sözleşme ve şartnameye uymayan bazı makine, araç ve gereçleri veya diğer olanakları kullanılmayabilir. Farklı taahhüt işleri için farklı makine, araç ve personel temini gerekebilir.

Öte yandan işveren işi çeşitli yüklenicilere dağıtarak yaptırmak, bu yüklenicileri kendisi seçmek, koordine etmek, karar yetkisini elinde tutmak olanağına sahiptir. Bu tarz uygulamalarda üretici firmaların serbestliği kısıtlanır, işin yürütülmesinde çeşitli aksaklıklar ve bazen kesintiler olabilir.

g. Genellikle taahhüt işlerinde ürün işveren (alıcı, mal sahibi) tarafından üretim sırasında kontrol edilir.

Fabrika tipi üretimde böyle bir özellik genel olarak yoktur. İnşaat üretiminin bu özelliği nedeniyle şantiyelerde kontrol örgütü için ek ünitelerin yapılması (sözleşme hükümlerine bağlı olarak), bazı hizmetlerin sunulması, araç, eleman tahsisi gerekli olur. İşverenin kontrol elemanlarının üretime müdahaleleri, tavır ve davranışları önem kazanır.

h. Bazı kararların üretim yerinde ve anında verilmesi ve uygulanması gerekir, gayrı resmi ilişkiler önem taşır.

İnşaat üretimindeki belirsizlikler ve riskler nedeniyle her konunun projede, şartnamelerde kesin biçimde yer alması olanaksızdır. Bazı işler, geleneksel olarak işin gereğine göre yoruma ve yapıma açıktır. Bu nedenle bazı sorunların, yazışmalardan sonra çözüme kavuşturulması, sözleşme ve şartnamelerde değişiklik veya bunlara ekler yapmak yoluna gidilmesi, üretimi geciktirir, aksatır, bazı durumlarda da zararlara yol açabilir. Dolayısıyla, resmi formalitelere girilmeden söz konusu sorunlara çözüm bulmak uygun olur. İnşaat üretiminin bu özelliği şantiye şeflerinin anında karar verip uygulamak yetkisiyle donatılmasını da gerekli kılar.

i. İnşaat üretimindeki işgücünün büyük çoğunluğu geçici olarak çalışır.

İnşaat firmalarında devamlı işgücü oranı genellikle %10-20 arasında değişir. Geriye kalan %80-90 oranındaki işgücü geçici olduğundan, fabrika tipi üretimin sadece başlangıç aşamasında söz konusu olan öğrenme ve alışmaya bağlı düşük üretim ve yüksek maliyet inşaat sektöründe her projede söz konusu olur. Öte yandan geçici olarak çalışan, vasıfsız işgücünün yetersizlikleri ve bazı hatalı davranışları olumsuz sonuçlara ve şantiye yönetimini meşgul eden sorunlara yol açabilir.

j. İnşaat üretimi ağır ve tehlikeli işler grubundadır.

İnşaat sektörü ölüm ve ağır yaralanma ile sonuçlanan iş kazalarının en çok meydana geldiği iş koludur. Bu özelliği nedeniyle üretimin her aşamasındaki iş güvenliği konusunun öncelikle ve özenle dikkate alınması, iş güvenliği mevzuatının izlenmesi ve uygulanması kaçınılmazdır.

2.2.3. İnşaat Firmalarını Diğer Sektörlerdeki Firmalardan Farklılaştıran Özellikler

İnşaat firmalarını, mal ve hizmet üreten sektörlerdeki firmalardan farklılaştıran birçok özellik vardır. Bunların en önemlisi genel olarak üretim sürecindeki farklılıktır. Diğer sektörlerdeki firmalar için «tedarik → üretim → sürüm (satış)» şeklinde gelişen üretim süreci, inşaat firmaları için «sürüm → tedarik → üretim» şeklinde gelişir. Mal ve hizmet üretimine yönelik çalışan diğer firmalar talep olmaksızın, zaman ve tüketiciden bağımsız üretimde bulunup stoklarlar. Oysa inşaat firmaları talep olmaksızın üretim yapmazlar.

Dolayısıyla, inşaat firmasının yaşayabilmesi için, iş sürekliliği esastır. İş takip etme amacıyla, inşaat firmalarında yer alan ihale ve teklif hazırlama departmanı iş sürekliliğini sağlar.

İnşaat firmaları, talebe bağlı olarak proje bazlı üretim yapmaktadırlar. Bu geçici, başı ve sonu belli olan inşaat projeleri olduğu sürece çalışılması ve bütün işlemlerin tek defaya özgü olarak yapılması anlamına gelir. Proje bazlı çalışılması, inşaat firmalarının kadrolarının esnek bir yapıda ve örgütün de rahat hareket yeteneğine sahip olmasını gerektirir. Gerçekleştirilecek inşaat projesine uygun olarak kadrolaşma olacağından ve organizasyon şekillendirileceğinden, inşaat firmaları ani büyüyüp küçülmelere hazırlıklıdır. Diğer üretim firmaları birdenbire boyut değiştiremezler.

Özellikle büyük inşaat firmalarında şantiye düzeyinde örgütlenmek ve bu organizasyonu genel merkez düzeyi ile bütünleştirmek oldukça zordur. Üstelik kurulan örgütsel yapı düzgün işlemeye başlayana değin yeni işler alınmasıyla örgütsel yapının sürekli değişimi ve revizyonu gerekebilir. İnşaat üretiminde, birbirinden bağımsız kişiler ve gruplar geçici bir süre için bir araya geldiklerinden projenin tamamlanmasıyla yeni bir projeye kadar ayrılırlar. Bu kişi ve grupların bir kısmı firmada sürekli çalışan daimi personel olabilirken, diğer kısmı belirli bir işi uygulamak amacıyla temin edilmiş kişi ve gruplar olabilir. İnşaat sektörü dışındaki sektörlerde yer alan firmalarda, kapalı alanlarda ve kontrollü olarak üretim yapıldığından sözleşmeli ve kadrolu çalışan sürekli personel bulunmaktadır.

İnşaat firmalarında yapılan işler, diğer üretim firmalarındaki gibi belli bir rutine bağlanamamaktadır. Mal ve hizmet üretimi sektöründeki firmalarda, yapılan işler genellikle rutin, tekrara dayalı olmakla birlikte, kesintisiz ve sürekli üretim, işlemlerin tekrarı ve uzmanlaşma, işlem ve ürünlerde standartlaşma söz konusu olmaktadır. Proje bazlı üretim yapan inşaat firmalarında, her proje kendine özgü olduğundan belirli bir ürün tarifi yapılamaz ve rutin üretim ve standardizasyon söz konusu olamaz. İnşaat firmaları için ürünün tanımlı olmaması sözleşmeyi zaruri kılar, böylece ürün tanımlanmış ve ilişkiler düzenlenmiş olur.

2.2.4. İnşaat Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi

İnşaat firmalarının yararlandığı insan kaynakları başlıca iki bölümde incelenebilir:

1. İnşaat firmalarında yapı üretimine doğrudan katılmamakla beraber zihin gücü ağırlıklı çalışanlar personel olarak adlandırılabilir. Söz konusu inşaat firması personeli, çalışma koşullarına göre daimi ve dönemsel (proje bazlı) çalışan personel olarak sınıflandırılabilir.
 - a. Daimi Personel: İnşaat firmasının kadrosunda sürekli olarak bulunan, iş kapasitesinin değişmesi ile sayıları değişmeyen personeldir. Bunlar genellikle firmanın merkez ofisinde çalışırlar, ancak şantiyelerde de görev aldıkları olur. Daimi personele örnek olarak, firmanın genel merkezdeki yöneticileri, muhasebe elemanları, insan kaynakları yöneticileri, sekreterler vb. verilebilir.
 - b. Dönemsel (Proje Bazlı) Personel: Bu grupta yer alan personel, firmanın iş kapasitesine göre işe alınırlar ve genellikle şantiyelerde görev yaparlar, ancak firmanın merkez ofisinde çalıştıkları da görülebilir. Çalıştıkları şantiyedeki işler tamamlanınca, ya başka bir şantiyede görevlendirilirler ya da işten çıkarılırlar. Ücretlendirilmeleri genellikle maaş sistemi ile yapılmaktadır. Şantiyelerdeki mimarlar, mühendisler, teknikerler, teknisyenler, doktorlar vb. bu grupta yer alırlar.
2. İş gören: İnşaat firmalarında doğrudan yapı üretimine katılan çalışanlardır. Ücretlendirilmeleri genellikle puantaj metodu ile yapılmaktadır.

Firmanın sürekli kadrosunu oluşturan ve iş kapasitesinin durumuna göre sayıları değişmeyen, diğer sektörlerde istihdam edilmiş olan personel ile inşaat sektöründeki firmaların bünyesinde bulunan personel ve iş gören arasındaki farklılıklar, inşaat firmalarında insan kaynakları yönetiminin şekillenmesinde etkili olur.

Proje bazlı üretim yapan inşaat firmaları için, alınacak işlerin belirsizliğinde önceden insan kaynakları planlaması yapmak zor olduğu kadar gereksiz ve anlamsızdır. Oysa mal ve hizmet üretimi yapan diğer firmalar üretim kapasitelerini, piyasaya, çevre koşullarına ve organizasyonun kendi amaç ve hedeflerine göre önceden planlayabildiklerinden insan kaynağını da planlamaları mümkün ve gereklidir. Proje bazlı üretimin gereği inşaat firmaları sabit sayıda personel ve iş göreni istihdam edemezler ve talebin sürekliliği söz konusu olmadığından insan kaynakları planlaması çok zor olmaktadır. Herhangi bir iş temini durumunda, insan kaynakları temin ve seçimindeki sıkıntıyı azaltmak amacıyla inşaat firmaları belli sayıda ve özelliklerdeki elemanı sürekli istihdam eder. Ancak iş teminleri sonrasında sözleşmelerin yol göstericiliğinde gerçek anlamda insan kaynakları planlaması yapılabilir.

İnşaat firmalarında üretimin talebe bağlılığı, iş teminin faaliyetlerini önemli kılar ve firma içinde bu işlevi yerine getirecek olan ihale ve teklif hazırlama departmanının varlığını sağlar. İş kapasitesi bilinmeden insan kaynakları planlaması yapılamayacağından, insan kaynakları yönetimi departmanı ile ihale ve teklif hazırlama departmanı sürekli ilişki içinde ve birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmaları gerekir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi de işgücüne ait kayıt ve istatistiklerin tutulmasıdır. Dönemsel personel ve projeye uygun iş gören çalıştıran inşaat firmalarında söz konusu insan kaynaklarına ilişkin kayıtların tutulması ileride benzer projelerde aynı kişi veya grupların istihdamına olanak sağlar. Daimi personele ilişkin kayıtlar daha detaylı olması gerekirken dönemsel personele ait kayıtlar daha yüzeyseldir.

İnşaat firmaları dönemsel personel ve şantiyede çalışan iş görenler için geri dönüşü uzun vadede gerçekleşen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelmezler. Ancak

geniş bir zaman dilimine yayılmış ve özellikle yeni inşaat teknolojilerinin kullanılacağı projeler öncesinde, mevcut işgücüne hızlandırılmış eğitim programları uygulanır. Tıpkı eğitim ve geliştirme gibi, kariyer yönetimi ve organizasyonel yedekleme de inşaat firmalarındaki insan kaynakları yönetiminin sadece daimi personeli için kullandığı bir alt sistemdir.

Proje bazlı personel için yapılan performans değerlendirme çalışmaları detaylı olmamakla birlikte ileriye dönük kayıtların tutulmasına baz oluştururlar. İş görenler ve şantiyelerde gerçekleştirdikleri işler ise kontrolörler tarafından sürekli denetlenerek performansları hakkında genel bir bilgi elde edilir. Gerçek anlamda ve detaylı bir performans yönetimi sistemi, inşaat firmalarındaki daimi personel için zaruridir.

İnşaat firmalarındaki sınıflandırılma doğrultusunda, mevcut insan kaynaklarının ücretlendirilmesi gerçekleştirilir. Özellikle daimi personele yönelik uygulanan performans yönetimi, ödül ve ücret yönetimi politikalarının belirleyicisidir.

2.2.5. İnşaat Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnşaat firmaları, belirlenen amaçlara ulaşmak ve başarılı olmak için etkin bir insan kaynağı gücüne sahip olmalıdırlar. Aksi takdirde parasal ve fiziksel kaynaklar ne kadar iyi olursa olsun, firmanın başarılı olma olasılığı düşük olacaktır. İnsan kaynağının ve onun firmaya, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde yönetilmesini amaçlayan insan kaynakları yönetiminin önemi, inşaat sektöründe yer alan firmalar tarafından çeşitli nedenlerle dikkate alınmayabilir. Bu nedenler:

1. Birçok firmanın küçük ölçekte olması ve insan kaynakları yönetiminin yüksek maliyeti,
2. Sektörün parçalanmış yapısı,
3. İnsan kaynaklarının değişkenliği/hareketliliği,
4. Özellikle şantiye düzeyindeki basit (sığ) yönetim yapısı,
5. Alt yüklenicilik (Taşeronluk) ve geçici işgücü kullanımı,
6. İnşaat yöneticilerinin eğitim düzeyi ve davranış şekilleridir. (LANGFORD ve diğ., 1995, s.36.)

Eğitimdeki değişimler ve alternatif iş olanaklarının gelişmesi her alanda gelenekselleşmiş metotların değişimine neden olduğundan, insan kaynakları yönetimi de inşaat sektöründeki firmalarda önem kazanması doğaldır. Birçok işinin emeğe dayalı olması ve işgücü maliyetinin toplam maliyetin en önemli parçası olması bu gelişmeye neden olmaktadır.

İnşaat firmalarında önemi gittikçe artan insan kaynakları yönetimine, etkisi olan faktörler şunlardır: (BOZKURT, 1998, s.52.)

1. **Firmanın Boyutu:** İnşaat firmalarının gerçekleştirdikleri projelerin sayısına ve boyutlarına göre, çalıştırdıkları kişi sayısı değişim gösterir. Büyüyen firmada işi yapan ve yaptıran arasında uzaklaşma meydana gelmektedir. İnşaat firmaları sektörün doğası gereği, şantiye ortamında ve proje bazında iş yaptıkları için firmanın istihdam ettiği kişi sayısı çok dinamikdir. Ayrıca değişik eğitim düzeylerine sahip, farklı şartlarla anlaşılmış çok sayıda çalışan vardır. Bunun yanı sıra, uzmanlaşma ile birlikte, işbirliği, eşgüdüm, istenen niteliklerde iş görenlerin bulunması gibi sorunlar vardır.
2. **Teknolojik Değişiklikler ve Yenilikler:** İnşaat üretiminin yeni teknolojiler kullanılarak yapılması, bu teknolojileri kullanabilecek insan kaynağını gerektirmektedir. Bu değişiklere insan kaynağı bazında çabuk uyum sağlamak çok önemlidir. Karlı olacağına inanılarak kullanılmaya başlanılan yeni bir teknoloji, yetersiz veya yanlış kullanımı sonucunda beklenen performansı göstermeyebilir. Proje bazında üretim yapan inşaat firmaları için geri dönüş çok zor olduğundan, teknolojik değişiklik ve yeniliklere ayak uyduracak ve optimum düzeyde uygulayacak personeli hazırlamak ve korumak insan kaynaklarında dinamizmi zorunlu kılmaktadır.
3. **İnşaat Firmaları Arasındaki Ulusal ve Uluslararası Rekabet:** İnşaat firmaları ulusal ve uluslararası ortamlarda başarılı olabilmek için gelişmelere ayak uydurmak zorundadırlar. Bunu sağlamanın yolu ise üstün nitelikli, faal, ilerleme ve gelişme potansiyeline sahip insan kaynağının istihdam etmek, eğitim ve geliştirmeye önem vermektir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ ALT SİSTEMİ

İnsan kaynakları yönetiminin alt sistemlerinden biri olan performans yönetimi kavram, süreç, görev ve amaçlar, insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi ve felsefesi açısından çalışmanın bu bölümünde incelenecektir. Performans yönetimi sürecinin önemli bir bölümü olan performans değerlendirme kavramı zaman içindeki gelişimi, amaç ve kullanım alanları, sistem olarak yararları ve sorun alanları gibi özellikleri ile birlikte bu bölümde açıklanacaktır. Ayrıca bu bölümde performans değerlendirme sürecinde kullanılabilecek olan yöntemler tanıtılacak ve karşılaştırılacak, ve bu süreç içinde yapılabilecek olan hatalar ve bunların kontrol/elimine edilmesi için alınacak önlemlerle, performans değerlendirmesinin başarısını etkileyebilecek olan unsurlardan söz edilecektir.

3.1. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi kavramı; “Gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara, çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır. (CANMAN, 1995, s.120.)

Performans yönetiminin amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır.

Yukarıdaki tanıma dayanılarak, **performans yönetimi sürecinin** şunları içerdiği söylenebilir: Strateji ve amaçlar, iş tanımları, amaç belirleme, izleme ve yol gösterme, performansın değerlendirilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi.

Performans yönetiminde yönetim görevleri üç ana başlıkta özetlenebilir:

1. Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek.
2. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.
3. Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak.

Performans yönetiminde bu görevler, klasik yönetim görevlerinde olduğu gibi planlama, yöneltme, kontrol işlevlerinin kapsamında gerçekleştirilir. Ancak bu görevlerin gerçekleştirilmesinde performansın geliştirilmesi ağırlık taşıdığından yönetimin yaklaşımlarında yeni biçimler oluşması kaçınılmazdır.

Performansı geliştirme amacıyla yapılan performans ölçüm ve denetimlerinde başlı başına özel bir süreç oluşturan bir uğraş vardır.

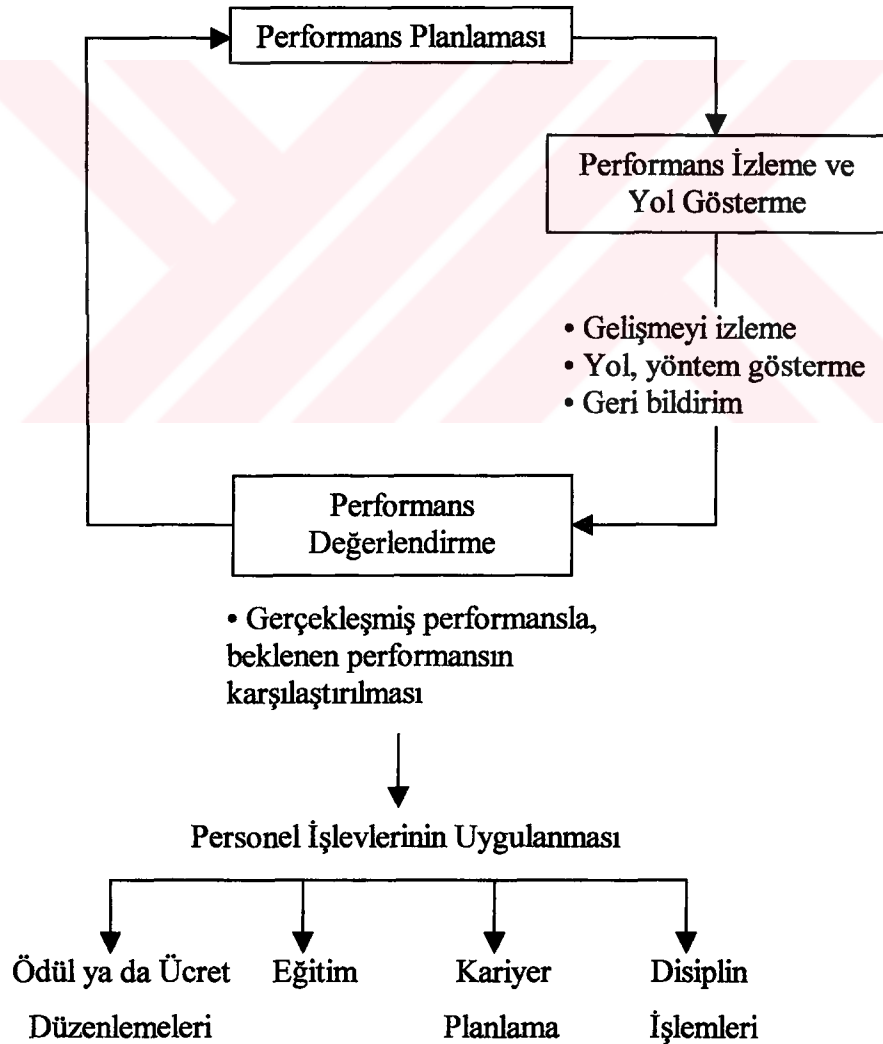
Bu anlamda **performans yönetiminin içeriği** şu şekilde özetlenebilir:

- Örgütün geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak.
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak.
- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak.
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak.
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurmak.
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

Bu süreç içinde amaç yeni performans anlayışı ile işletmelerin geleceğin örgütü olarak var oluşunu garantilemektir. (AKAL, 2000, s.50.)

3.1.1. Performans Yönetimi Süreci

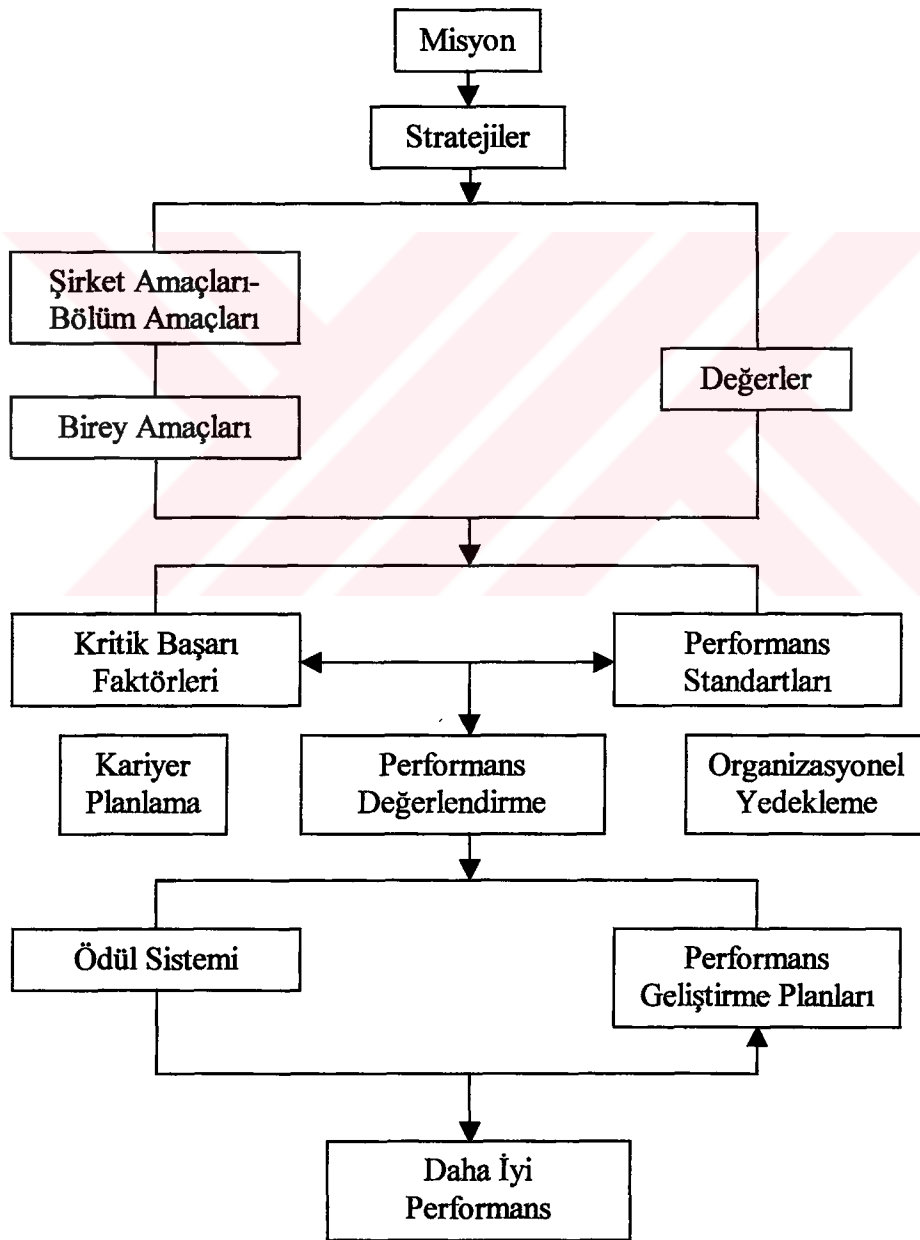
Performans yönetimi, bütünleşmiş bir süreç olarak ele alındığında döngüsel bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Şekil 3.1.'de de görüldüğü gibi, performans yönetimi süreci, performansın planlanması, performansa ilişkin izleme ve yol gösterme işlevleri, yıl sonunda bireyin ve örgütün performans durumunu ortaya koymak amacıyla yapılan değerlendirme ve buna bağlı olarak ücret, ödüllendirme, kariyer planlama, geliştirme gibi insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin programlandığı bir bütünlük sergilemektedir. (DEMİR ve diğ. ,2000, s.38.)



Şekil 3.1. Performans Yönetimi Süreci (HARTLE, 1994, s.97.)

İnsan kaynakları yönetimi üzerinde doğrudan etkili olması açısından performans yönetimi sürecinin önemli bir kısmını performans değerlendirme oluşturur. Performans değerlendirme, işgücünün işteki başarısı ve tutumunun değerlendirilmesi amacıyla çok yaygın olarak kullanılan bir insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır.

Diğer tüm insan kaynakları alt sistemlerinde olduğu gibi, performans yönetimi de örgütün misyon, amaç ve stratejilerine dayanmalı ve onları destekler yapıda geliştirilmelidir. Şekil 3.2.'de performans yönetimi süreci bu dayanaklar bağlamında farklı bir şekilde ifade edilmektedir.



Şekil 3.2. Performans Yönetim Süreci (ARMSTRONG, 1992, s.99.)

Şirketin içinde bulunduğu işi ve ulaşmak istediği noktayı ifade eden misyon ve misyonu gerçekleştirmek için tanımlanan şirket stratejileri organizasyon amaç ve değerlerini yaratır. Bu amaç ve değerler, şirket çalışanlarına performans değerlendirme sistemi ile iletilirler. Sistemde çalışanlara kendilerinden beklenen ve organizasyonel değerleri yaratmada önemli rol oynayan davranışlar ve şirketin amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaları için gerçekleştirmeleri gereken hedefler belirtilir. Bu hedeflere ulaşmadaki başarısının nasıl ölçüleceği ve başarı kriterleri açıklanır. Yönetici hedefin gerçekleştirilmesine ilişkin olarak çalışana yol gösterir. Performans döneminin başında belirlenen bu performans hedefleri, performans dönemi boyunca periyodik olarak verilen geri beslemeler ve yönlendirmeye gerçekleştirilmeye çalışılır. Gereken noktalarda düzeltmeler yapılır ve performans dönemi sonunda değerlendirmeler gerçekleştirilir. Bir performans dönemindeki performansını ifade etmesi gereken bu değerlendirme, ödül yöntemi, kişisel gelişim planları, kariyer planlama, organizasyonel yedekleme ve en önemlisi daha iyi performansa ulaşılmasına olanak sağlar.

3.1.2. Performans Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin alt sistemleri, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları temin ve seçimi, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme, ödül ve ücret yönetimidir. Performans yönetimi sistemi, insan kaynakları yönetiminin diğer alt sistemlerine oldukça önemli girdiler sağlayan bir sistemdir.

Performans yönetimi sistemleri, insan kaynakları yönetiminin aşağıda sayılan bir takım temel hedeflerini gerçekleştirebilir. Bu hedefler şunlardır:

- Örgütteki insan kaynaklarının sürekli yüksek performans düzeylerinde çalışmasını sağlamak,
- İnsanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak,
- Personelin, gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarılabileceği ortamı oluşturmak,
- Örgütün kültürünü güçlendirmek veya onu değiştirmek.

Performans yönetimi, iş, yönetim, gelişme ve ödülün birbirleriyle bağlantılı süreçleriyle de ilgilidir. Bu süreçler, örgütteki her yönetici tarafından uygulanması gereken insan kaynağı yönetimi yaklaşımının temel bir bölümü olarak birbirleriyle eksiksiz bağlantı kurularak güçlü bir bütünleştirici kuvvet haline gelebilir. (ARMSTRONG, 1993, s.164.)

3.1.3. Performans Yönetimi Felsefesi

Performans yönetimi felsefesi aşağıdaki kavramlara dayanmaktadır:

- Örgüt stratejisinin, bireysel ve örgütsel hedeflerin bütünleştirilmesi yoluyla başarıya ulaşmasını destekleyen bir yönetim sürecine olan gereksinme;
- Örgüt içinde, örgütün çalışanlara karşı sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayan bir yönetim geliştirilmesi ve sürdürülmesine olan ihtiyaç;
- Çalışanlara kendi performansları hakkında söz söyleme imkanı verilmesinin gerekliliği;
- Performans yönetme işlevinin yürütülmesinde yöneticiler ile personel arasında görüş birliği sağlanmasının önemi – Başka bir deyişle, emir-komuta zinciriyle değil uzlaşma yoluyla yönetme;
- Hedeflerin, ölçme, değerlendirme ve geliştirme faaliyetlerine dayanak oluşturmaları amacıyla kullanılması;
- Performans yönetme eyleminde, ölçme, geri bildirim, pozitif güçlendirme ve olasılık yönetiminin önemi;
- Performansın ölçülmesinde ve gözden geçirilmesinde [girdi → işlem → çıktı → sonuç] sıralamasının önemi;
- Performansın ölçülüp değerlendirilmesi ve personelin buna göre ödüllendirilmesi için adil ve eşitlikçi bir sisteme sahip olmanın gerekliliği;
- Performans yönetiminin, sadece abartılmış bir performans değerlendirme ve motivasyon tekniği olmadığını, yönetimin temel bir sürecini oluşturduğunun kabul edilmesinin önemi.

3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme, yukarıda yer alan bölümlerde incelenmiş olan performans yönetim sisteminin önemli bir parçasıdır. Aşağıda yer alan bölümlerde, performans değerlendirme kavramı gelişim süreci de dikkate alınarak tüm özellikleri ile detaylı olarak incelenecektir.

3.2.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirmeye ilişkin farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlar aşağıda sıralanmaktadır:

“İş ve işlev bölümü sonucu bir yaptırım gücü (otorite) ve sorumluluk sıradüzeni içinde ortak ve açık bir amacın –bu amaç, mal ya da hizmet üretimidir- gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonu” (SCHEIN, 1977.) olarak tanımlanabilen örgüt olgusunda (fenomeninde) üstlerin, astların örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla (performanslarıyla) yaptıkları katkının derecesi ile onların yetenekleri ve yeterlilikleri hakkında sürekli bir yargıya varma zorunda oldukları görülür. (BEACH, 1980.)

Performans değerlendirme, bir grubun veya bireyin işiyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik olarak tanımlanması, bir çalışanın önceden belirlenmiş standartlarla (hedef, davranış, yetkinlik-beceri) karşılaştırma ve ölçme yoluyla işteki başarısının değerlendirilmesi sürecidir. (PALMER, 1993.)

Genel anlamda, performans değerlendirme kişinin yeteneklerini, gizli güçlerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir. (ATAAY, 1985.)

Performans değerlendirme, bir organizasyondaki iş görenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar. Kısaca, iş görenlerin görevlerini ne

ölçüde iyi yaptıklarını, eksiklerini ve gelişme potansiyelini saptamaya ilişkin çabaların tümüdür. (DİCLE, 1982.)

Performans değerlendirme, çalışanın ortaya koyduğu işin nitel ve nicel yönlerini değerlendirmektir. Performans değerlendirme hem işçi, hem de işveren açısından bazı temel önemli sorulara cevap bulmaya çalışır: “Benden ne bekleniyor?” “İşimi ne kadar iyi yapabiliyorum?” “Ne kadar gelişebilirim?” “Hangi yönlerim geliştirilmeli?” “Daha iyi nasıl yapabilirim?” “Çalışmalarımız bireysel ve grup açısından ne kadar başarılı?” “Çalışanlarımızın daha iyi ve başarılı işler ortaya koymaları için neler yapmalıyız?” ve “Hangi işler için, hangi personel uygundur veya uygun hale getirilmelidir?” (LEAP ve CRINO, 1993)

Performans değerlendirme, güvenilir veriler, etkin gözlemler ve adil yargılar içeren bir işlemdir. Sürekli bir geri besleme süreci yaratılarak, organizasyonel gelişim ve değişim için etkin bir girişim fırsatları yaratılır. Bu sürecin teorik anlamda nasıl işlemesi gerektiğini belirlemek kısmen daha kolayken, uygulamada gerçekten amaca uygun olarak işleyip işlemediğinin ifade edilebilmesi çok daha zordur. (KARA, 2000.)

Schuler ve Jackson performans değerlendirmeyi “Bir çalışanın işle ilgili niteliklerini, davranışlarını ve iş çıktılarını ölçen, değerlendiren ve etkileyen resmi sistem” olarak tasvir etmişlerdir. (KARA, 2000.)

Yukarıda farklı tanımlamalarından söz edilen performans değerlendirme, işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için sık sık başvurulanan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla ve sık olarak kullanımı, sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasına neden olmuştur.

Genel olarak formel ve sistematik değerlendirme çalışmalarının yanı sıra, informal ve sistematik olmayan değerlendirmeler de organizasyon yaşamının önemli bir unsurudur. Birlikte çalışan ve/veya karşılıklı ilişki ve etkileşim içinde bulunan kişiler sürekli olarak birbirlerini değerlendirirken, bu gibi değerlendirmelerin sonucu açıkça ifade edilmez. Ancak söz konusu işletmede formel ve sistematik bir değerlendirme

çalışması yapıldığında, daha önceki informel ve kişisel değerlendirmeler, yapılmakta olan değerlendirme çalışmalarının sonuçlarında doğal olarak etkili olacaktır.

Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci bir süreklilik gösterir. Öncelikle işe alma aşamasında bir değerlendirmeye tabi tutulan kişi, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilecektir. İşe alınırken kişi o anda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise, kişinin işi başındaki performansı incelenir. Böylece kişinin işletme içindeki o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonunda belirlenir. (KAYNAK ve diğ., 1998, s.205.)

Performans değerlendirme, gelecekteki kararlara ve işlemlere dayanak olmak üzere çalışmada gösterilen başarıya ya da başarısızlığa periyodik ve biçimsel bir değer biçme işlevidir. Sistemli yönetim sürecinde temel aşamalardan biridir. Amacın gerçekleşip gerçekleşmediği, gerçekleşmediyse nedenleri ve gelecek için ne tür değişikliklere ve işlemlere gereksinme olduğu, performans değerlendirmesinin temel sorunlarıdır. Değerlendirme, örgütsel etkinlik için temel koşuldur.

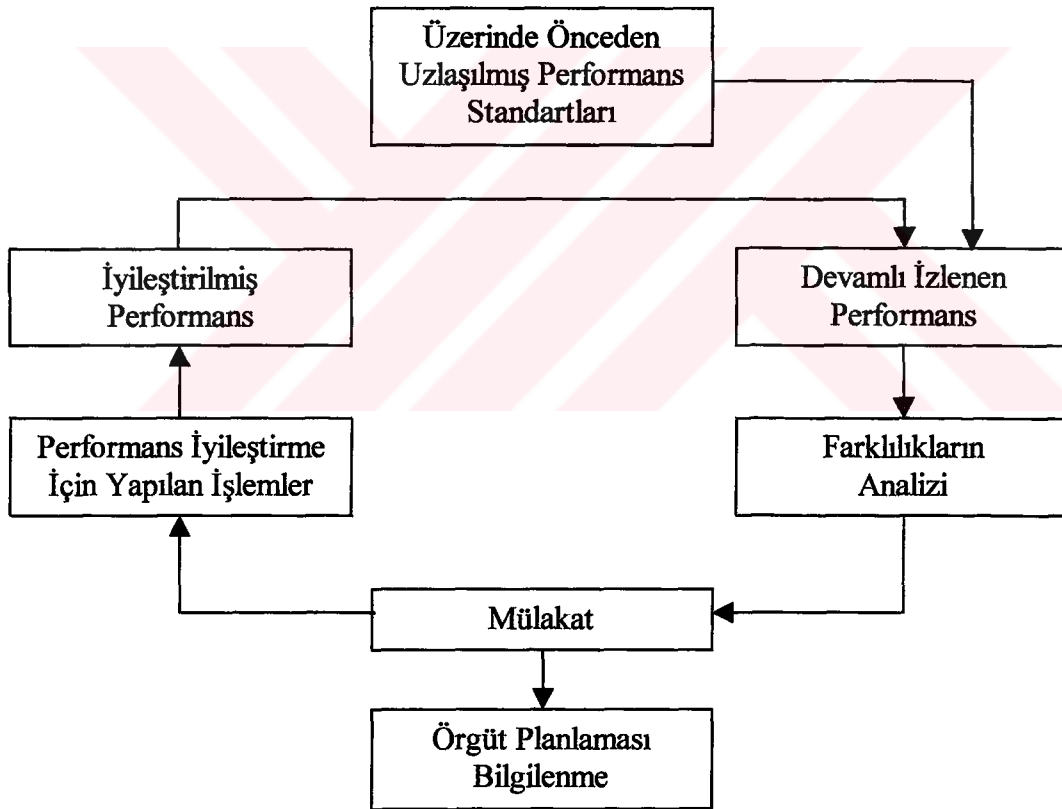
Örgütsel etkililikte en önemli etmen, örgütü oluşturan bireylerin etkililikleridir. Bu görüş geniş kabul görmektedir. Örgütteki her bireyin daha etkili hale gelmesi sayesinde örgüt de etkililik kazanır.Çeşitli durumların gözden geçirilmesi ve bireysel performansın iyileştirilmesi, bu itibarla, her yöneticinin temel işlevidir.

Değerlendirmenin daha etkili olması, yani örgüt için istenilen sonuçların elde edilmesi için, yöneticilerin değerlendirmeye ilişkin becerilerini geliştirmesi ve bunları yaşama geçirmesi gereklidir. Bu beceriler şunlardır:

- Performans standartları: Özgül hedeflere ulaşmasına katkıda bulunacak gerekli iş ölçümlerinin (performans standartlarının) ortaya konması.
- Performansın izlenmesi: Performansın maliyet/etkililik bazında izlenmesi gereklidir. Daha önce üzerinde uzlaşmaya varılmış performans standartlarına şimdilerde gerçekten ulaşılmış ya da ulaşılmamış olduğu ortaya konmalıdır.

- Performans farklılığını çözümlemek: Personelde hata aramaktan çok yanlışlık ve eksikliklerin gerçek nedenlerini ortaya koymak için, gerçekleşen performansla olması gereken performans arasındaki farklılıkların üzerinde durulmalıdır.
- Mülakat yapma: Performanstaki eksikliklerin gerçek nedenlerini ortaya koymak ve performansın iyileştirmesini sağlayacak bir çalışma planı geliştirmek üzere personelle mülakat yapılarak tartışma ortamı oluşturulmalıdır.

Yalnızca ödüllendirme ve potansiyel belirme ile yetinilmeyip örgütsel performansın iyileştirilmesi ile ilgilenildiğinde, değerlendirme bir yaşam biçimi haline gelir. Bu tür bir değerlendirmenin, değerlendiriciye, onun astlarına (personele) ve tümüyle örgüte birçok yararları vardır. Şekil 3.3.'te etkili bir performans değerlendirme modelinin nasıl olması gerektiği betimlenmiştir.



Şekil 3.3. Etkili Bir Performans Değerlendirme Modeli
(CANMAN, 1993, s.36.)

3.2.2. Performans Değerlendirme Kavramının Gelişimi

Performans değerlendirme kavramının gelişimi, Prof. Dr. Cavide Uyargil tarafından İnsan Kaynakları Yönetimi adlı kitabının Performans Değerlendirme bölümünde aşağıdaki şekilde açıklanmıştır. (KAYNAK ve diğ., 1998, s.205.)

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

1. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

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

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

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetimi sistemi olarak adlandırılmaktadır.

3.2.3. Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri ve Önemi

Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Değerlendirme sistemlerinin işlevi sadece stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılmasında değil, bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da yararlı olmaktadır. Diğer bir söyleyişle, stratejilerin daha net anlaşılması ve benimsenmesinde de değerlendirme sistemleri etkili olmaktadır. Performans değerlendirmenin önemi aşağıda daha ayrıntılı olarak sunulmaktadır:

1. Performans değerlendirme ölçülebilir standartlara dönüştürüldüğünde işgücüne ilişkin karar alma aşamasında; başvurulacak objektif ölçütler olarak yarar sağlar. Örneğin;

- İşgücü alım yöntemlerinin geçerliliği ve güvenilirliğini ölçmede,
- İşe yerleştirme, oryantasyon hizmeti, yükseltme, ücret yönetimi, ödüllendirme ve cezalandırma, pozisyon belirleme (kariyer planlama), yer değiştirme gibi kararların alınmasında,
- Örgüt içi denetim sisteminin kurulmasında,
- İşgücü hakkında ileriye dönük olarak kullanılmak üzere bilgi toplamak amacıyla kullanılabilir. Bu bilgiler geliştirme ve eğitim programlarının hazırlanması ve değerlendirmesi aşamasında yol gösterici olabilir.
- İşgücü politikasının değerlendirilmesinde ve geliştirilmesinde yardımcı olabilir.

2. Yukarıda daha çok ölçmeye ilişkin sayılan yararları ek olarak, örgütsel yapı ve süreçlerin geliştirilmesi için de kullanılabilir. Örneğin;

- Örgüt ve iş tasarımlarındaki aksaklıkları düzeltmek, iş-insan uyumunu sağlamak,

- Örgütsel amaçlarla personelin ihtiyaçlarının bütünleştirilmesine yardımcı olmak,
- İş zenginleştirme için dikey ve yatay yüklemeler yapmak, iş çeşitlendirmede yol göstermek.

3. Performans değerlendirme işgücü açısından da bir takım yararlar sağlamaktadır. Örneğin;

- Çalışana işteki başarısı ve yönetimin kendisi hakkındaki düşüncesi konusunda bilgi verir,
- Hatalı ve eksik yanlarını görerek düzeltmelerine imkan sağlar,
- Performans değerlendirme sonucunda işgücünün takdir edilmesi durumunda motivasyonu yükseltici bir etki sağlar,
- Yöneticinin değerlendirme sonuçlarına göre tutum belirlemesi durumunda; objektif karar almasını sağlar.

3.2.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerlendirme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanır. Ancak ana amaçları olan değerlendirme ve geliştirmenin yanında, söz konusu sistem değerlendiren (yönetici) ve değerlendirilen (ast) arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir. Örneğin, sistemin açık değerlendirme ilkesi, diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu/olumsuz bilginin astlara bildirilmesi, bu sonuçların astla birlikte tartışılabilmesi performans değerlendirmenin çalışanların motivasyon ve verimliliğini vurgulayan amaçlarını oluşturmaktadır. Açıklık ilkesinin gerektirdiği biçimde uygulanması durumunda, astlar yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini, performanslarını nasıl algıladıklarını, yöneticiler ise astlarını ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru bir biçimde anlayacaklardır.

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda performans değerlendirme sonuçlarından aşağıdaki insan kaynakları işlevlerinde, çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında yararlanır:

- **Personel Planlama:** Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile, yapılan planlama çalışmalarında, varolan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.
- **Ücret – Maaş Yönetimi:** Özellikle günümüzde bireysel performansın ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde, performans değerlendirmesi sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.
- **Çalışanların Eğitim/Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi:** Astını değerlendirme dönemindeki performansı ve geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda değerlendiren üstü, sistem aracılığı ile o kişinin hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Diğer bir deyişle, eğitim departmanına, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda, performans değerlendirme sistemi oldukça yararlı veriler sağlar.
- **İşten Ayırma Kararları:** Başarılı ile başarılı olmayan personelin adil ve objektif bir biçimde ayırdedilmesinde, başarılıların ödüllendirilmesi kadar, başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı organizasyonca kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayırma kararlarının verilmesinde de, diğer bazı değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.

Yukarıda kısaca özetlenen amaç ve kullanım alanlarının yanı sıra, performans değerlendirme sonuçlarından işletmenin kariyer planlama sistemi ve işgücü envanterinin oluşturulmasında, iş dizaynı programlarının hazırlanması vb. organizasyonel çalışmalarda da yararlanılır.

3.2.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans değerlendirme sistemi yukarıda açıklanan amaçlar doğrultusunda kullandığında değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar.

3.2.5.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları:

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler yine de yöneticiler olacaktır. Aşağıda sistemin değerlendirenler (yöneticiler) açısından yararları özetlenerek belirtilmiştir:

Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler,

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

3.2.5.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları:

Performans değerlendirme sisteminin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir:

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırırlar,
- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,

- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

3.2.5.3. Organizasyon İçin Yararları:

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararları, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazıları aşağıda belirtilmiştir:

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

3.2.6. Performans Değerlendirmesinin Sorun Alanları

Performans değerlendirmesinden, 3.2.5. nolu bölümde sözü edilmiş olan performans değerlendirme sisteminin yararlarının sağlanması, değerlendirme süreci ile ilgili olarak aşağıda belirtilen sorunlara tutarlı çözümler bulunmasıyla mümkündür.

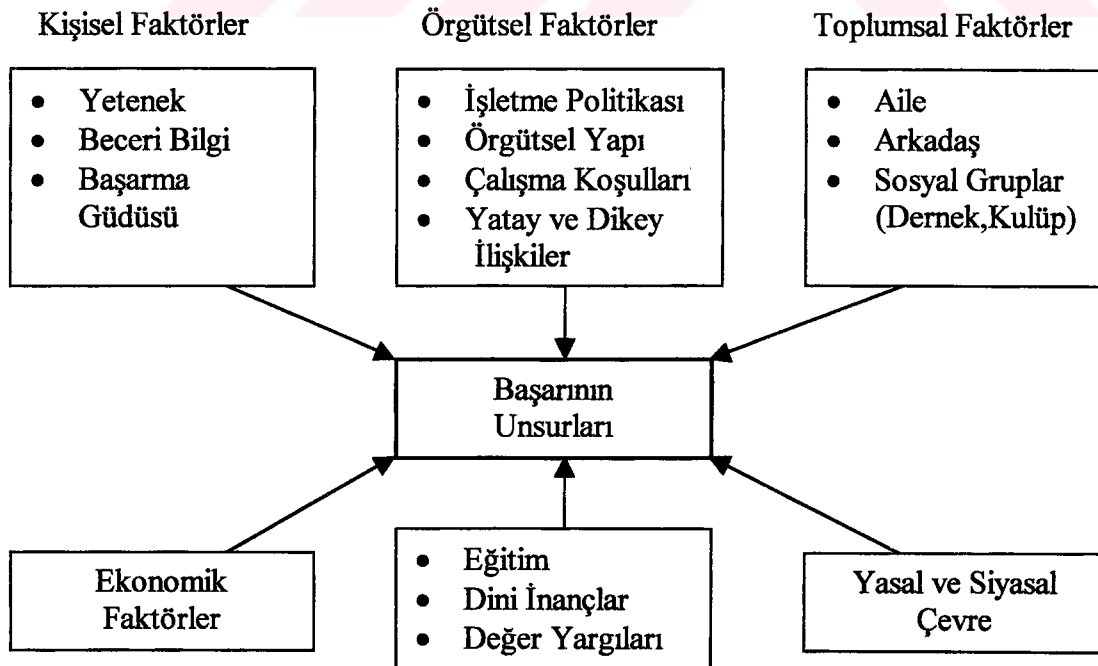
Bu sorunlar, değerlendirilecek noktalara, değerlendirmede kullanılacak olan ölçütlere, değerlendirmeyi yapacak kişi/kişilere ve değerlendirme zamanına ilişkin sorunlardır.

3.2.6.1. Değerlendirmede Ölçülecek Noktalar Sorunu

Değerlendirme sisteminde çözülmesi gereken sorunların ilki, değerlendirilecek niteliklerin neler olacağı, bir başka deyişle, ölçülecek noktaların belirlenmesidir. Tartışmalı olan bu konuda geleneksel yönetim teorisini benimseyenler kişinin işteki başarısının temelde üretimi ve kişiliği ile ölçülebileceği kanısındadırlar. Buna

karşılık bir diğer grup ise kişinin sürekli değişim ve gelişim içinde olduğu, verimin çalışma koşullarına ve yönetim tarzlarına bağlı olduğu dolayısıyla çalışanların potansiyelini ortaya çıkaracak bir değerlendirme sisteminin daha yararlı olacağını savunurlar. Sonuç olarak çağdaş yönetim tarzı iki görüşü bağdaştırmakta, bir yandan üretkenlik ve kişilikle ilgili değişkenlere yer verirken, diğer yandan inisiyatif, yaratıcılık, uyum gibi potansiyeli de ölçecek faktörler değerlendirmeye konu olmaktadır. Genelde performans değerlendirmede kullanılan kriterler objektif (sonuçlara ve çıktılara yönelik olanlar) ve sübjektif (kişilik ve davranışlara yönelik olanlar) olmak üzere ikiye ayrılır. Ancak kriterleri bu ayrımla ele almak performans değerlendirmenin stratejik niteliği açısından çok fazla anlam taşımamaktadır. Bu nedenle kriterlerin kısa ve uzun dönemli hedeflere dayalı olarak geliştirilmesi önerilmektedir.

Çalışan kişinin işe ilişkin başarısının değerlendirilmesinde, işe alma aşamasında olduğu gibi sadece kişisel faktörlerle (bilgi, beceri, yetenek vb.) ilgilenmek yeterli değildir. Başarıyı etkileyen pek çok faktör vardır. Öncelikle bunların ortaya konması ve bilinmesi performans değerlendirmenin sonuçlarının etkili kullanımı açısından önem taşımaktadır. Şekil 3.4.'te işgücü başarısını etkileyen faktörler şematik olarak gruplandırılmıştır.



Şekil 3.4. Başarı Faktörleri (DEMİR ve diğ., 2000, s.40.)

3.2.6.2. Değerlendirmede Ölçüt Sorunu

Ölçüt, üstün, astın performansını ölçmede kullanacağı standartlarıdır. Bunların belirlenmesi, değerlendirme yönteminin en zayıf yanını oluşturmaktadır. (AŞKUN, 1978, s.377.)

Performans değerlendirme yönteminin, kendisinden beklenen yararları sağlanabilmesinin ön koşulu; kişisel ön yargılardan arındırılmış, objektif, geçerli ve güvenilir değerlendirme ölçütleri konulmasıdır. Bu durumda performans ölçütlerinin saptanması en önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle, işgücünün yaptığı faaliyetlerin, iş analizlerine dayalı iş tanımları yapılarak saptanması, yapılan faaliyetlerin ölçülebilir hale getirilmesi, başarı unsurlarının belirlenmesi ve tüm bunlardan sonra performans ölçütlerinin saptanması gerekir. Bu şekilde objektif ölçütlerin belirlenmesi olanaklıdır. Değerlendirme ölçütleri güvenilir olmalı, yani kendi içinde tutarlı olmalıdır.

Değerlendirme ölçütleri geçerli olmalıdır, yani performansı yüksek olan elemanlar, performans değerlendirme sonucunda da bu başarılarını gösterir bir sonuç elde etmelidirler.

3.2.6.3. Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağı Sorunu

Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirmenin kim/kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada belirtilmesi gereken husus değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin iş görenleri yeterli bir süre gözlemlene imkanı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır.

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda, nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk amiridir. Bu nedenle çoğu değerlendirme sistemlerinde kişinin ilk amiri onun aynı zamanda değerlendirme amiridir. Bazen birden fazla yönetici (üst) değerlendirmeyi grup

halinde yaparak bireysel değerlendirmelerde ortaya çıkabilecek sübjektiflik ve önyargıları ortadan kaldıracırlar.

Değerlendirmenin açık olması, üstün objektifliğini sağlayıcı bir diğer yöntemdir. Açıklık, objektifliği sağladığı gibi başka yararlar sağlayabilir. Açıklık, personeli geleceğe hazırlamaya, personelin geleceğe yönelik olarak performansını iyileştirmeye çaba göstermesine olanak kazandırır. Kapalılık (gizlilik) ise sübjektifliği ve keyfilği artırır; personeli geleceğe hazırlamaya olanak vermez. Gizlilik, değerlendirmeyi, üstün elinde etkili bir olanak durumuna getirir. Öte yandan, değerlendirme yalnızca üstü ilgilendiren bir işlem değildi. st değerlendirmede katkısı ve sorumluluğu olması gereken bir taraftır; her şeyi saptayan bir kişi olarak görmek bir yanılgı olur. Örgütün değerlendirmeden beklediği yararı açıklık sayesinde kolayca sağlayacağı bir gerçektir.

Performans değerlendirmede kişilerin kendi kendilerini de değerlendirdikleri (ya da ilk amir değerlendirmesinin yanında) sistemlere de sıkça rastlanır. Bunun yanı sıra iş arkadaşları, müşteriler ve astlar da değerlendirme süreçlerine katılabilirler. Bu tür çok yönlü değerlendirmeler günümüzde 360° değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. (KAYNAK ve diğ., 1998, s.209.)

3.2.6.4. Değerlendirmede Zaman Sorunu

Değerlendirmenin hangi zaman aralığında yapılacağı önemli bir sorundur. Bu konuda yaygın uygulama, belirli bir süre saptayıp bu süre sonunda değerlendirme yapmaktır. Değerlendirmede süre saptanması, olumlu ve olumsuz davranışların toplanmasında kesin sınırların belirlenmesi isteğinin bir sonucudur; fakat sorun, önce tüm iş görenleri, niteliklerine bakmaksızın aynı zaman dilimleri içinde değerlendirmenin olanaklı olup olmadığı noktasında toplanmaktadır.

Değerlendirmenin belli durumlara bağlanması da uygun olabilir. Bu durumlar, özellikle işe ve iş görene göre değişecektir. Böylece değerlendirme, ancak bireyin rgt, iş, st değiştirmesi ya da iş içeriğinde ve kullanılan yöntemlerde esaslı değişikliklerin olması gibi durumlarda gerçekleştirilmektedir.

Sürenin değerlendirmeden beklenen sonuçlara göre saptanması olağandır. Eğer beklenen sonuç, insangücü geliştirme, örgüte yatkınlığı artırma, örgütsel etkililiği yükseltme vb. ise, değerlendirme sık sık yapılmaktadır. Amaç, yalnızca, yükselmeye (terfi) ölçüt bulmak ve iş göreni yükseltmek ise, değerlendirme yükselme öncesi yapılır. Değerlendirmenin yapılma amacı ile zaman arasında bir ilişki vardır. Bununla birlikte, değerlendirmenin, hem yükselmeleri bir ilkeye bağlamak, hem de örgütsel etkililiği ve bireylerin katkısını artırmak için yapılması söz konusu olduğunda uygun bir süre saptamak gerekir.

Değerlendirme zamanı konusundaki değişik görüş ve uygulamalar, performans değerlendirmesinden beklenen yararların farklı oluşundan ileri gelmektedir.

3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirmenin ana amacı, örgütün başarılı olabilmesi için personelin ortaya koyması gereken çalışmanın (katkının) değerini belirlemektir. Her örgüt, türüne ve yapısına göre, personeli değerlendirme sonuçlarından, hem personelin hem de örgütün gelişmesini ve verimliliğini gerçekleştirecek bilgi ve yararlar sağlamayı amaçlamaktadır. Örgütsel etkililik ve verimlilikte en önemli etmenin, örgütü oluşturan bireylerin etkililikleri ve verimlilikleri olduğu biçimindeki görüş geniş kabul görmektedir. Örgütteki her bireyin daha etkili ve verimli duruma gelmesi sayesinde örgüt de daha fazla etkililik ve verimlilik kazanır. (PHILIP, 1990, s.6.)

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, etkili bir değerlendirme yönteminin geliştirilmesiyle yakından ilgilidir. Zira, değerlendirme yöntemi, değerlendirmenin hizmet edeceği amacın bir değişkenidir. (KAZANCI, 1974, s.22.) Uygulamada tek amaç olmadığı gibi bir tek yöntemle de bir çok amacı aynı düzeyde olmak üzere gerçekleştirmeye imkan yoktur.

Değerlendirme, bir çok amaca hizmet etmek üzere yapılmaktadır. Bu amaçlar, bir çok araştırmanın da gösterdiği gibi, ücret tespiti, yükseltme, eğitim ve personeli geliştirme, üstlerin astları hakkında bilgi edinmesi, astların kendi gelişmelerinden bilgilenmeleri, görev değişikliği, izleme, göreve son verme, araştırma, görevlendirme

vb. olmak üzere çeşitlidir. Performans değerlendirmesi, çok sayıda örgütsel işlemin yerine getirilmesi ya da iyileştirilmesi için yardımcı bir rol oynamaktadır. Hemen belirtmek gerekir ki, aynı anda hem personelin gizli kalmış yeteneklerini, hem de eğitim gereksinimlerini ortaya çıkaran, hem yükselmelerde veya görevle ilişkin kesilmesinde objektif bir ölçü işlevi gören, hem de başarılı çalışmayı ödüllendirici nitelikte olan hiçbir yöntem yoktur. Tüm bu amaçların bir tek değerlendirme aracı ile gerçekleştirilmesini düşünmek önemli bir yanılgıdır. (BEACH, 1980, s.320.)

Değerlendirmenin başarısı ve kendinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmesi, geniş çapta geliştirilecek yönetime bağlı bulunmaktadır.

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek amacıyla günümüze kadar pek çok değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin kişisel ön yargılardan arındırılması, daha objektif ve daha güvenilir bir duruma getirilebilmesi için sürekli çaba harcanmış ve harcanmaktadır. Her yöntem, geçen zaman içinde yerini, kendine göre daha gelişmiş bir yönetime bırakmaktadır. Bu yöntemlerden, performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış ve zaman içinde gelişme göstermiş olanları geleneksel (klasik) değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılır. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş olan yöntemler ise çağdaş (modern) değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle, ilgili literatür incelendiğinde, bazı yazarların değerlendirme yöntemlerini bu iki yaklaşım içinde ele aldıkları görülmektedir.

Söz konusu yöntemler, diğer bazı yazarlar tarafından geleneksel/çağdaş ayrımından farklı bir yaklaşım içinde sınıflandırılmaktadır. (KAYNAK ve diğ., 1998, s.210.) Bu sınıflandırma;

- Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım,
 - Ortak performans ve kriterlere dayalı yaklaşım,
 - Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım,
- şeklinde yapılmaktadır.

Bu yaklaşımların içerdiği yöntemler ana hatları ile aşağıda açıklanacaktır.

3.3.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

3.3.1.1. Sıralama Yöntemi

Astların değerlendirme amiri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir. Örneğin, basit sıralama (simple ranking) olarak adlandırılan yöntemde değerlendirici astlarını en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar. Bazen grubu içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek bunlar içinde sıralamayı yapmak kolaylık sağlayabilir.

Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bazen bu teknikte kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması (aşağıdaki formülden de görüleceği gibi) karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır.

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

n = Karşılaştırılacak kişi sayısı

Yukarıdaki formüle göre 20 kişiyi karşılaştırmak için 190, 30 kişi için 435 karşılaştırma yapmak gerekecektir.

İster basit, ister ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzde kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bazı örneklerde, sıralamada birkaç kriterin dikkate alındığı görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda da çok genel ve gözlemlenmesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri sübjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli artırmaktadır.

Ayrıca sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, daha sonraki bölümlerde ele alınacak olan değerlendirme hatalarından, pozisyonlardan etkilenme hatasını doğuracaktır. Diğer bir deyişle, daha üst düzey görevlerdeki kişilerin, daha başarılı olacağı gibi yanlış bir kaniye sahip olan değerlendiricilerin, sıralama yaparken bu hatadan kaçınması oldukça güç olacaktır. Örneğin, bir müdür yardımcısının memurdan daha başarılı olması gerekir görüşü ile, müdür yardımcılarının listenin başında, daha alt görev unvanlarındaki kişiler ise listenin sonunda yer alacaktır.

Sıralama yönteminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır. Bu nedenle de, ücret artışlarındaki kişisel farklılıklar bu yöntemle doğru bir temele oturtulamamaktadır.

Yukarıda açıklanan bu gibi sınırlamalar nedeni ile sıralama yöntemi günümüzde işletmelerde pek fazla kullanılmamaktadır. Ancak bazı organizasyonlar, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda üstlerden astlarını sıralamalarını istemektedirler. Özellikle aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolama (staffing) konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan işletmelere rastlanmaktadır.

3.3.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılan diğer bir yöntem de, zorunlu dağılım yöntemidir (forced distribution method). Üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelerle yönelebilirler.

Oysa performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım

göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme amiri astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır.

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

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 kişisini orta, 20 kişisini yüksek, 20 kişisini düşük, 10 kişisini en yüksek ve kalan 10 kişisini de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır.

Değerlendirici astlarını skalada belirtilen yüzdelere göre farklı başarı düzeylerine yerleştirirken, bu yöntemde de, sıralama yönteminde olduğu gibi genellikle tek ve genel bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Bazı durumlarda kullanılan değerlendirme kriterlerinin sayısı artırılmakta ve astların kümelere dağılımı da yukarıdaki örnekte belirtildiği kadar katı bir biçimde uygulanmamaktadır.

Zorunlu dağılım yönteminin güvenilirliğinin diğer bir çok değerlendirme yönteminden yüksek olduğu görüşünün yanı sıra özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntem olduğu görüşü de vardır. (SCHNEIDER ve SCHMITT, 1986, s.110.)

Bu olumlu görüşlerin yanı sıra , uygulamada yöntemin çeşitli sakıncalarını gözlemek de mümkündür. Öncelikle değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça güçtür. Çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan iş görenlerin %10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız sayılmaları, yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir. (DİCLE, 1982, s.53.)

Sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı, global olarak değerlendiren yöntemlerdir. Bu nedenle değerlendirme

sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde, bu gibi yöntemlerin kullanılması mümkün değildir. Çünkü değerlendirenin tek bir genel kriterle dayalı görüşünü objektif olarak astına açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi oldukça güçtür.

Bunun yanı sıra, ücretlere ilişkin kararların alınmasında da bu yöntemlerden yararlanmak sakıncalı sonuçlar yaratabilir. Başarı sırasına konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığından, bu sıralamalara dayalı olarak belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır.

Bu yöntemler, kadrolama (staffing) ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte, sonuçları desteklemek ve/veya kontrol etmek için kullanılabilir.

3.3.2. Ortak Performans ve Kriterlere Dayalı Yaklaşım

3.3.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Grafik değerlendirme skalaları (graphic rating scales) olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları işletme organizasyonlarında en çok kullanılan yöntemlerden biridir.

Geleneksel değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır. Değerlendirme faktörleri genelde, üçe ayrılır: Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.

Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlemeye müsait olmayışı değerlendiricilerin bazı değerlendirme hataları yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir.

Geleneksel değerlendirme skalası yöntemi çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen, geçerlilik ve güvenirliği düşük olan ve değerlendiricilerin çeşitli değerlendirme hataları yapmasına neden olan bir performans değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilip, çeşitli personel kararlarında rahatlıkla uygulanabilmesi, yöntemin kullanım alanını genişletmektedir.

Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için geleneksel değerlendirme skalasını geliştirmeye yönelik bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda bazı yeni yöntemlerin ortaya çıkmasının yanı sıra, geleneksel değerlendirme skalası yönteminin temel ilkelerine sadık kalarak, geçerlilik ve güvenirliğini artırıcı bazı hususlar sisteme eklenmiştir. Bu hususlar şöyle özetlenebilir:

Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Öncelikle seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Fedakarlık, güvenirlilik gibi soyut kavramların kullanılması bu nedenlerle, bazı değerlendirme hatalarının sebebi olacaktır.

Ayrıca faktörler arasında geçişim olmamasına da dikkat edilmelidir. Diğer bir deyişle, kişinin/performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir. Örneğin, sözlü ifade ve iletişim becerisi gibi iki ayrı faktör kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerlendirilecektir.

3.3.2.2. Değerlendirmede Kullanılan Skalalar

Geleneksel değerlendirme skalası yönteminde değerlendirme faktörleri aracılığı ile performansın ölçümlendiği skala Şekil 3.5.'ten de görüleceği gibi çeşitli şekillerde düzenlenebilir. (SCHNEIDER ve SCHMITT, 1986, s.103.)

Yöntemin geçerliliği açısından skalanın içerdiği aralıkların sayısı önem taşır. Yapılan araştırmalar aralık sayısı arttıkça güvenirliliğin düştüğünü, değerleyicileri 7'den fazla (± 2) aralığı olan skalalarda güvenilir değerlendirmeler yapamadığını göstermektedir.

Şekil 3.5.'te geleneksel değerlendirme skalası yönteminde kullanılan değerlendirme faktörü olarak kalite kriterinin ele alındığı çeşitli skala örnekleri gösterilmiştir.

a. Kalite Yüksek

	√		
--	---	--	--

 Düşük

b. Kalite Yüksek

	√		
--	---	--	--

 Düşük

5 4 3 2 1

c. Kalite

	√		
--	---	--	--

Olağanüstü yüksek kalite Yapılan işin kalitesi genellikle üstün İş için ort. düzeyde kalite Kalite dalgalan. 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	16	17	18	19	20
Yetersiz				Ortanın altı				Orta				Ortanın üstü				Mükemmel			

Şekil 3.5. Geleneksel Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnekleri (SCHNEIDER ve SCHMITT, 1986, s.103.)

Geleneksel değerlendirme skalaları olumlu ve olumsuz yönleri açısından ele alındığında vurgulanması gereken önemli noktalar şunlardır:

- Yöneticilerin astlarının performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir değerlendirme yapmalarına olanak veren bir yöntemdir.
- Değerlendirme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak tanımları yapıldığında, tekdüze (uniform) değerlendirmelere ulaşılabilir.
- Skaladaki sayısal değerlerle kişiler puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlendirmelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılır.
- Yöntem değerlendiricileri skaladaki değerleri seçerken serbest bıraktığından, çeşitli değerlendirme hatalarına rastlanabilir.

3.3.2.3. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Geleneksel değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş olan davranışsal değerlendirme skalalarından en önemlileri davranışsal beklenti ve davranışsal gözlem skalalarıdır.

Davranışsal Beklenti Skalaları

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalası (behaviorally anchored rating scales) olarak da adlandırılır. Bu yöntem de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar/kriterler açısından ölçmeye çalışır. Ancak, bu boyutların ve skaladaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanış biçimi oldukça farklıdır. (FELDMAN ve ARNOLD, 1983, s.408.)

Davranışsal beklenti skalaları (behavioral expertation scales, BES), kişileri çeşitli özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterleri için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir.

Davranışsal değerlendirme skalalarının geleneksel değerlendirme skalalarından üstün bir yöntem olduğunu ileri süren görüşler olmasına karşın, bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan araştırmaların olmadığı konusunda da görüşler vardır. (FELDMAN ve ARNOLD, 1983, s.411.) Ayrıca her iş ya da iş ailesi için ayrı skalaların geliştirilmesi zorunluluğu bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır.

Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal gözlem skalaları (behavioral observation scales, BOS), davranışsal beklenti skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözlemleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

Davranışsal gözlem skalalarında çeşitli kritik olaylara dayalı olarak kişiler davranışsal bir skalada değerlendirilmektedir. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, davranışsal gözlem skalalarında sonuçların astlara açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilmiş olan aynı yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır.

3.3.2.4. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genellikle kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak geri besleme sağlanır. Değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişilik özellikleri (dikkat, işe bağlılık,

dürüstlük vb.) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri besleme sağlanması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur.

Kritik olay yöntemine (critical incident method) dayalı bir performans değerlendirme sistemi geliştirirken, öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlemek gereklidir. Astlarını gözlemleyen amirleri, kritik olayları kaydetme konusunda bu kriterler daha doğru yönlendirecektir.

Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları vardır. Bunlardan en önemlisi, kişinin amirini sürekli olarak onu izleyip, kara kaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olacağıdır. (DİCLE, 1982, s.56.)

Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemde kolay değildir.

3.3.2.5. İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde (check list method) değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar.

Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır:

Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayırmalara da yer verilir.

Çeşitli değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirci çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır.

Yapılan araştırmalara göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından nispi olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülürse de, bu yöntemde kişiler geri besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin organizasyonla değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır. (SCHULER ve YOUNGBLOOD, 1986, s.240.)

3.3.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde, kişiler davranışsal ve kişilik özelliklerine ilişkin olarak önceden belirlenen ortak standartlarla değerlendirilirler. Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımda ise, kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu yaklaşım, iş görenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde bulundukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içermekte olup, bu yöntemlerin başında amaçlara göre yönetim (management by objectives) gelmektedir.

3.3.3.1. Amaç ve Sonuçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Peter Drucker'ın geliştirdiği çağdaş yöntemler içinde ayrıksı bir yer tutan ve bu yöntemlerin özünü oluşturan amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, geleneksel değerlendirme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek, değerlendirmeyi daha objektif ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi gerçekleştirmek, değerlendirmede personelin performans düzeyini ön planda tutmak, değerlendirmede değerlendiricilere de etkili bir görev vermek düşüncesiyle amaçlara göre yönetim düşünce akımından esinlenilerek geliştirilen bir yöntemdir. Amaçlara göre yönetim, ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Amaçlara

göre yönetim, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir. (DRUCKER, 1954, s.120.) Amaçlara göre yönetim, örgütün alt kademelerindeki personelin yönetime katılmalarına olanak sağlayan bir örgüt geliştirme yöntemi olarak da tanımlanmaktadır. (HITT ve diğ., 1979, s.465.)

Amaçlara göre yönetim, tüm yöneticilerin başında bulundukları birimlerin amaçları kadar tüm örgütün genel politika ve amaçları ile ilgilenmelerini ve bunlar arasında organik ilişkiler kurmalarını gerektirmektedir. Amaçlara göre yönetim, ayrıca, dikkatleri örgütlerin varlık nedenleri olan amaçlar ve başarıyı saptayan sonuçlar üzerinde toplamaktadır. Bunun için de, örgütün, örgütü oluşturan birimlerin ve personelin amaçlarının açık, kesin ve ölçülebilir bir biçimde tanımlanması gerekir. Kişiler ve birimler neyi gerçekleştirmeye çalıştıklarını bilmiyorlarsa, faaliyetlerine yön veremez, yaratıcı olamaz ve kendi kendilerini denetleyemezler.

Amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim düşüncesinin başarı değerlendirmesine uygulanmasıdır. Bu değerlendirme yöntemi, ana çizgileriyle başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine, amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektir. Bu yöntemin işleyebilmesi için, önce amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yönteminin ne olduğu, üst kademe yöneticileri dahil tüm personele tanıtılmalı ve yöntemi benimsemeleri sağlanmalıdır.

Amaçlara göre yönetim belirli aşamalardan oluşur: İlk aşamada ast ve üst birlikte ast için dönemsel hedefler belirler. Bu aşamada hedeflerin demokratik bir ortamda astın katılımı ile belirlenmesi gerekir. Her iki taraf da hedefler konusunda görüş birliğine vardıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli uygulama planları hazırlarlar. Dönem sonunda ast ile üst tekrar biraraya gelerek bu hedefleri astın ne oranda gerçekleştirdiğini, eğer gerçekleştiremedi ise, nedenlerini tartışır. Bu görüşmenin sonunda astın genel olarak performansı belirlenmiş olur. Bu belirlemeleri astın bir sonraki döneme ilişkin performansının planlanması izler. Bir önceki dönemden sağlanan geri beslemeye dayalı olarak, gelecek dönemin hedefleri yine aynı tarzda belirlenir.

Amaçlara göre yönetimin, en önemli parçası olan amaçlar, neyin başarılması gerektiğine ilişkin açık ve kesin anlatımlardır. Amaçlar saptanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Her amaçta süre, nitelik ve nicelik gibi üç temel unsurun bulunmasına özen gösterilmelidir.
- Amaç açık ve kesin olmalıdır.
- Amaç, eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilir olmalıdır.
- Birden çok amaç var ise, bunların öncelik sırası saptanmalıdır.
- Amaçların sayısı, örgütün özellikleri dikkate alınarak belirlenmelidir.

Amaçlara göre yönetim astın somut olarak ortaya koyduğu iş çıktılarını/verimliliğini daha objektif bir biçimde değerlendirme olanağını sağlar. Bu yaklaşımla astın kişilik özellikleri ve/veya işi ile ilgili ya da işi için gerekli olmayan özellikleri değil, gerçek anlamda yaptığı iş değerlendirilir. Ayrıca yöntemin gerçekleştirildiği demokratik ve açık iletişim ortamı ast ile üst arasındaki ilişkilerin daha olumlu hale gelmesine ve astın da kendini geliştirmesine neden olur.

Ancak uygulamada bu yaklaşımın belirli güçlükleri olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle işleri kesin bir biçimde tanımlanmış ya da rutin iş yapan kişiler için hedef belirlemek oldukça güç olmaktadır. Ayrıca hedef belirleme sürecinin iyi yönetilmediği ya da anlaşılmadığı zamanlarda toplantı ve yazışmaları arttırdığı örneklere rastlanmaktadır.

3.3.4. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Personelin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte, potansiyelinin, yani, iş başarıma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan değerlendirme merkezleri (assessment centers) yöntemi de, çağdaş değerlendirme yöntemlerindendir.

Bu yöntemde, personelin geçmişteki performansının, gelecekteki performansının en güçlü belirtisi olduğu varsayımına dayanılmaktadır. (OBERG, 1972, s.86.) Örgütün çeşitli birimlerinden seçilerek oluşturulan değerlendiriciler grubu, 2-3 gün süreyle değerlendirme merkezlerinde biraraya getirilmektedir. Değerlendiricilerin, diğer performans değerlendirme yöntemlerini kullanarak adaylar hakkında varmış oldukları toplu yargılar, değerlendirilen her bir aday hakkında birer yeterlik değerlendirmesi yapılmasına olanak sağlar. Bu çalışmalar sırasında, ayrıca öznel ve daha az yapısal nitelik taşıyan birtakım yargılara varılabilir.

Değerlendirme merkezleri aracılığıyla seçilen adaylardan, seçilmemiş olanlara oranla daha başarılı sonuçlar alındığını gösterir kanıtların sayısının oldukça fazla olduğu belirtilmektedir. (ALBROOK, 1968, s.106.) (BYHAM, 1970, s.150) Bu yöntem, ayrıca, örgütün alt kademelerinde çalışan ve statüleri itibariyle pek göze çarpmayan elemanların keşfini de mümkün kılmakta, rakip bir değerlendirme merkezinin varlığı halinde, o merkezin daha belirgin ve gözle görülen birimlerdeki elemanlar yararına bir ayırım yapıp yapmadığını ortaya koyabilmektedir. Bunu sonucu ise, değerlendirme merkezlerince personel yararına bir fırsat eşitliği getirilmesi, moralin güçlendirilmesi ve yükseltilebileceklerin, yükseltileme nitelik ve yeteneklerini taşıyan çok sayıdaki adaylardan oluşan gruplar arasından elenerek seçilmeleri olanağının sağlanmasıdır.

3.3.5. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Performans değerlendirme yöntemleri Tablo 3.1.'de çeşitli boyutlar açısından karşılaştırılmaktadır. Tablodan anlaşılabileceği gibi, her yöntemin diğerine nazaran güçlü ve güçsüz yönleri bulunmaktadır. İşletmelerinde performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanmak isteyen yöneticiler, yöntem seçiminde ayrıntılı analiz yaparak karar vermelidirler. Ayrıca performans değerlendirme kavramının doğasından ve birbirleri ile çelişen amaçlarından da kaynaklanan pek çok sorunun bilincinde olan işletmeler, uygulamalarında bu sorunlara önceden hazırlıklı davranırlarsa, sistemin işleyişindeki etkinlik artacaktır.

Tablo 3.1. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırması
(FELDMAN ve ARNOLD, 1983, s.417.)

	Geleneksel Değ.Skl.	Sıralama	Dav.Bek.Skl.	Dav.Gözl.Skl.	Amaç.Göre Yönetim
Değerlendirmelerin doğruluğu	düşük	düşük	yüksek	yüksek	yüksek
Personelin kararlarına katkısı	orta	yüksek	orta	orta	orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	düşük	orta	yüksek	yüksek	yüksek
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	çok düşük	çok düşük	yüksek	yüksek	orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	düşük	çok düşük	yüksek	yüksek	orta/yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	düşük	düşük	orta	orta	orta/yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	düşük	düşük	orta	orta/yüksek	yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	düşük/orta	düşük/orta	yüksek	yüksek	yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	düşük/orta	düşük	yüksek	yüksek	yüksek
Değerlendirenlerde gereken beceri	düşük	düşük/orta	orta	orta	yüksek

3.3.6. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Kontrol/Elimine Edilmesi İçin Alınacak Önlemler

Performans değerlendirme yöntemlerinin bir çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten

kaynaklanır. Performans değerlendirmede değerlendiricilerin yaptıkları başlıca hatalar ve bunların elimine edilmesi için alınacak önlemler şunlardır: (KAYNAK ve diğ., 1998, s.221.)

3.3.6.1. Hale Etkisi (Halo Effect)

Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görmemesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaştırmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir iş gören olarak değerlendirecektir.

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir yönü/boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesi. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır.

Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir.

Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlenmeye çalışılır.

3.3.6.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Belirli değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, bu gibi değerlendiriciler “kıt ya da bol notlu öğretmenlere” benzerler. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır.

Olumlu/yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar:

- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olmak isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği, (GEBER, 1992, s.142.)
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması.

Değerlendirmede düşük/olumsuz puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri de şöyle sıralanabilir:

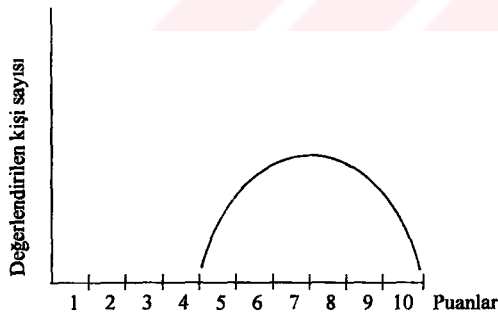
- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede yüksek oluşu.

Yukarıda belirtilen nedenlerin hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın, belirli derecelere/puanlara yönelme performans değerlendirme sistemlerinin başarısını ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zarar vermektedir. Özellikle

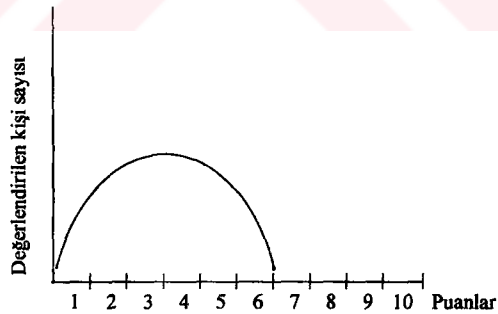
farklı değerlendiricilerin sonuçlarının topluca dikkate alındığı durumlarda sorunlar daha da önemli boyutlara ulaşmaktadır.

Bu tür hataların önlenmesi ve eliminasyonu için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilmektedir. Ancak bu konuda da değerlendiricilerin özgürlüklerinin sınırlandığı yönünde çeşitli eleştiriler bulunmaktadır.

Şekil 3.6.a.'da yüksek, Şekil 3.6.b.'de ise düşük puanlara yönelen iki ayrı değerlendirme amirinin puanları görölmektedir. Her iki şekilde de puanlar normal dağılım gösteriyorlarsa da yüksek puanlara yönelen yöneticinin ortalaması 7 iken, düşük puanlara yönelenin 3'tür. Her iki değerlendirme kendi içinde geçerli olmakla birlikte, sonuçlar topluca ele alındığında, sabit hatayı ortadan kaldırmak için bazı ayarlamalar gerekecektir. Örneğin, her iki değerlendiricinin verdiği puanların ortalaması arasındaki fark bulunacak ve bu fark kişilere verilen puanlara ya eklenecek ya da puanlardan çıkarılacaktır. Puanlamalarda bu tür ayarlamalar mümkünse de, bazı görüşler değerlendiricileri eğiterek, ya da faktörleri ve/veya faktör derecelerini iyi ve ayrıntılı biçimde tanımlayarak bu tür hataları ortadan kaldırmanın daha uygun bir yol olduğunu öne sürmektedir. (GÖNENLİ, 1977, s.81.)



Şekil 3.6.a. Yüksek Puanlara Yönelme



Şekil 3.6.b. Düşük Puanlara Yönelme

Belirli puanlara/dereceler yönelme konusunda diğer bir eğilim de değerlendiricilerin uç noktadaki puanlardan/derecelerden kaçınarak sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmesidir. Bu hatalar da yukarıda açıklanan olumlu/olumsuz puanlara/derecelere yönelmek kadar sistemi olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıkların

ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar sonucunda, personele ilişkin alınacak olan kararlarda performans değerlendirmenin etkisini doğru olarak görmek mümkün olmayacaktır.

Orta derece/puanlara yönelmenin de çeşitli nedenleri vardır. Değerlendirici, eğer astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı yeğler. Astın performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olamama, bazen yöneticinin gözlemlene becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir.

Ayrıca bazı işlerin nitelikleri gereği yöneticiler tarafından gözlemlenmesi güçtür. Örneğin, bir dağıtım şirketinin kamyon şoförünün sürekli olarak amirinden uzakta faaliyetlerini sürdürmesi gibi. Bu gibi durumlarda astını gözlemlene imkanı sınırlı olan (özellikle belirli performans boyutlarında) yönetici, çözüm olarak orta puanlara yönelecektir. (SAAL ve KNIGHT, 1988, s.122.) Ancak bu gibi durumlarda da, söz konusu astın değerlendirilmesinde diğer bazı kişilerin değerlendirilmelerine başvurulması (örneğin; müşteriler, iş arkadaşları vb.) ya da başka bazı verilerden yararlanılması (müşteri şikayetleri gibi) bu hatanın önlenmesinde yardımcı olacaktır.

Bazı sistemlerde de yüksek ve düşük puanlara yönelmeyi önlemek için, bu doğrultuda yapılan değerlendirmelerin doğruluğunu destekler nitelikte açıklamalar yapılması gerekir. Ancak yöneticilerin bu açıklamaları ek bir külfet olarak görmeleri ve bu işi yapmaktan kaçınmaları sonucunda orta puanlara yönelme eğiliminin arttığı durumlar ortaya çıkabilir. Değerlendiricilerin orta puanlara/derecelere yöneldiği durumlarda özellikle üstün performans düzeyindeki kişileri teşhis etmesi güçleşecektir. Aynı şekilde, düşük performans nedeni ile eğitim, yönlendirme ve danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyan kişilerin de belirlenmesi güç olacağından, bunlara gerekli geri beslemenin de sağlanması ihmal edilmiş olacaktır.

3.3.6.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

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

olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.

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

Ancak bu durumda yöneticilerin dikkatli olması gereken bir husus vardır. Eğer kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından yine eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa, bu gibi durumlarda yöneticiler dönem başı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde göz ardı etmemelidir.

3.3.6.4. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, artarda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin “vasat” bir iş gören oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı iş gören çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.

Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.

3.3.6.5. Kişisel Önyargılar

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine yansıtabilirler. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar, bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise, organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici, kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.

Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek ya da birkaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

Aşağıda, özellikle geleneksel değerlendirme skalaları uygulanan organizasyonlarda, değerlendirme hatalarını önlemek ya da azaltmak için alınabilecek bazı önlemler belirtilmiştir:

- Değerlendiriciler öncelikle astlarının davranışlarının doğru olarak gözlemlenmesi konusunda eğitilmelidirler. Astının performansını doğru gözlemleyen amir, bu konuda not/kayıt tutmaya da özendirilmelidir.
- Değerlendirme skalalarının oluşturulmasında aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:
- Skala yardımı ile değerlendirilecek performans boyutu/kriteri işin sadece tek bir özelliğini temsil etmelidir. Diğer bir deyişle kriterler arasındaki geçişim olmamalıdır. Ayrıca bunlar açık, net ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmalıdır.

- Skalada belirtilen puan aralıkları/dereceleri de anlaşılır ve açık bir biçimde ifade edilmelidir.
- Değerlendiriciler kısa bir sürede çok sayıda kişiyi değerlendirmek zorunda kalmamalıdır.
- Değerlendiriciler yukarıda açıklanan değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmeli ve eğitilmelidir.

3.3.7. Performans Değerlendirmenin Başarısını Etkileyen Unsurlar

İşletmelerde performans değerlendirmenin başarısını etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurların bazıları aşağıda özetlenmiştir:

Performans değerlendirme sisteminde sistemi geliştirenlerin, değerlendirme yapanların ve değerlendirilenlerin eğitimi, uygulamaların etkinliği açısından oldukça önemlidir. Sistemi geliştirenlerin gerek kuramsal yönden, gerekse uygulama açısından performans değerlendirme konusuna hakim olma dereceleri, sistemin başarı ile yürütülmesini etkiler. Değerlendiren ve değerlendirilenlerin performans değerlendirme kavramını genel hatları ile doğru tanımaları ve işletmelerindeki sistemin özelliklerini iyi bilmeleri açısından, bu konularda eğitim programlarına tabi tutulmaları gerekir.

Performans değerlendirmenin sonuçlarından ücret-maaş yönetiminde yararlanılması, sürecin en kritik ve sorun yaratan konusunu oluşturur. Bireysel performanstaki farklılıkların işletmenin ödül sistemine yansıtılması performans değerlendirmenin temel amaçlarından biridir. Ancak işletmelerin öncelikle bilimsel ve sağlam temellere dayalı ücret sistemine sahip olmaları bu konuda yaşanacak sorunları ortadan kaldırdığı gibi, değerlendirilenlerin çabaları ile ödülleri arasındaki ilişkiyi adil olarak algılamaları sonucunda performans değerlendirme sisteminin başarısı artar.

Performans değerlendirmede bilgisayar teknolojisinin etkin kullanımı sistemin başarısını olumlu yönde etkiler. Dosyalarda toplanan personele ilişkin bilgilerin tamamına kısa sürede ulaşmanın güçlüğü ve alınan kararlarda yöneticilerin belleklerine güvenilmesi, performans değerlendirme sisteminden sağlanan verilerin

etkinlikle kullanılmasına engel olurken, bilgisayar teknolojisinden yararlanarak performans değerlendirme sistemine ait hususların gerçekleştirilmesi kolaylaşır.

Değerlendirme sonuçlarına ilişkin verilerin astlara bildirildiği/birlikte tartişıldığı sistemlerde değerlendirme dönemi sonunda yapılan değerlendirme görüşmeleri de sistemin başarısında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu görüşmelerin gerektiği biçimde gerçekleştirilmemesi söz konusu sistemin amacına ulaşamamasında son derece etkili bir faktör olacaktır. Bu görüşmeler öncelikle gizliliği olan bir ortamda, görüşme zamanının asta önceden haber verilmesi koşulu ile ve tek oturumda tamamlanacak şekilde yürütülmelidir. Yönetici astının da rahatlıkla, çekinmeden kendisini ifade etmesine imkan tanınalı ve birlikte ortak sonuçlara, varabilmek amacı ile tartişmaları sürdürmelidir. (KAYNAK ve diğ., 1998, s.227.)



4. İNŞAAT FİRMALARINDA ÇALIŞAN PERSONEL İÇİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

İnşaat firmalarının üretim sürecinde kullandıkları girdilerin en önemlisi olan insan kaynakları, gösterdikleri performans düzeyi ile örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada etkin rol oynarlar. Örgütsel başarının hedeflendiği inşaat firmalarında söz konusu etkisi dikkate alınarak performans yönetiminin doğru ve işlevsel olarak kurgulanması gerekir. Bu amaca ulaşmada ilk adım ise, insan kaynaklarına yönelik performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasıdır.

Performans değerlendirme sistemine gereksinim duyan inşaat firmalarının yararlandığı insan kaynakları, bu çalışmanın 2.2.4 nolu bölümünde detaylı olarak açıklandığı gibi, yapı üretimine doğrudan katılmayan ve zihin gücü ağırlıklı çalışan personel ile şantiyelerde görev alarak doğrudan yapı üretiminde bulunan iş görenlerden oluşur.

İnşaat firmalarının şantiyelerinde çalışan ve gerçekleştirdikleri işler kontrolörler tarafından sürekli denetlenen iş görenlerin performans değerlendirmeleri verimlilik oranlarının tespiti yoluyla yapıldığından gerçek bir performans değerlendirme sisteminden, dolayısıyla performans yönetiminden söz edilemez.

İnşaat firmalarında çalışan ve proje üretimi sürecinde doğrudan görev alan personel için performans değerlendirme sisteminin oluşturulması bu bölümde amaçlanmaktadır. Bu sınırlamadan dolayı, üretim sürecinde doğrudan görev almaksızın inşaat firmalarında yardımcı pozisyonlarda bulunan personel ile şantiyelerdeki iş görenler sistemin oluşturulmasında göz ardı edilmiştir.

İnşaat projesi üretimine zihinsel ağırlıklı emek veren personel, daimi veya dönemsel ayrımı gözetilmeksizin bu bölümde tanıtılacaktır. İnşaat firmalarında performans değerlendirme sisteminde kullanılacak yöntemi belirlemek amacıyla günümüze değin

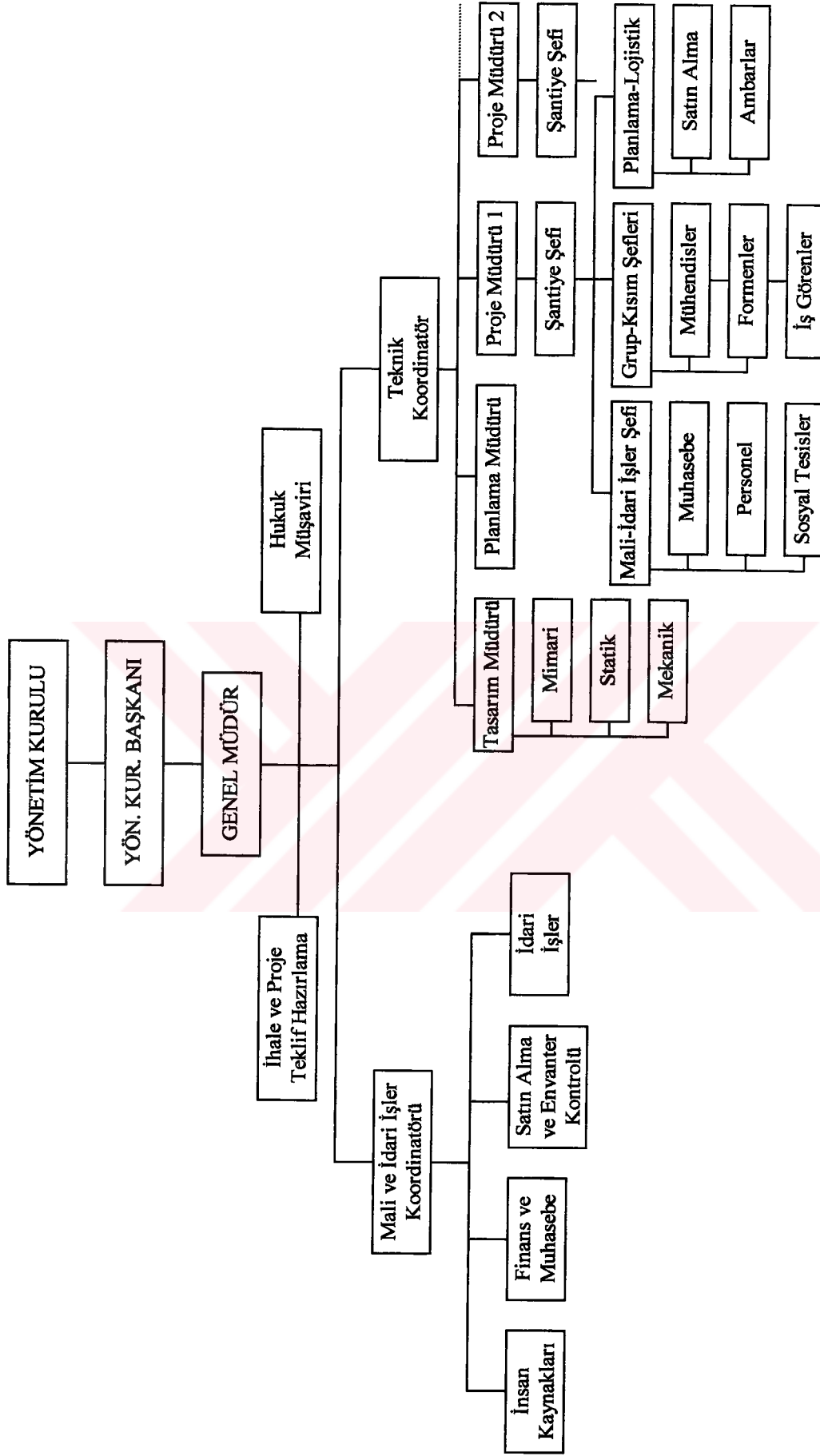
geliştirilmiş olan farklı değerlendirme yöntemleri, söz konusu firmaların özellikleri dikkate alınarak tek tek incelenecektir. En uygun yöntemin belirlenmesinin ardından, uygulamaya yönelik olarak performans değerlendirmesinin sorun alanlarına inşaat firmaları açısından çözümler aranacaktır. Performans değerlendirme ilkelerinin belirlenmesinin ardından, inşaat firmalarında performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme görüşmeleri ve performans değerlendirme formları gibi alt bölümleri de dikkate alınarak açıklanacaktır. Ayrıca bu bölümde, inşaat firmalarında performans değerlendirmenin başarısını etkileyebilecek olan unsurlardan söz edilecektir.

Proje üretiminde görev alan şantiye şefine yönelik dönemsel bir performans değerlendirmesi tüm detaylarıyla şekillendirilerek, geliştirilmeye çalışılmış olan, inşaat firmalarında çalışan personel için performans değerlendirme sistemi için bir uygulama örneği verilmekte ve açıklanmaktadır.

4.1. İNŞAAT FİRMALARINDA ÇALIŞAN PERSONEL

İnşaat firmalarında oluşturulacak olan performans değerlendirme sisteminin uygulanacağı, zihin gücü ağırlıklı çalışan ve proje üretimi sürecinde doğrudan görev alan personelin sayısı ve nitelikleri, firmanın büyüklüğüne, üretiminden sorumlu olduğu inşaat projelerinin sayısı ve özelliklerine göre değişiklik gösterir.

Büyük bir inşaat firmasının organizasyonel yapısı içinde yer alması ön görülen personele ait örnek bir organizasyon şeması Şekil 4.1.'de oluşturulmuştur. Ayrıca söz konusu personel, bulundukları pozisyon veya birim adları, görev tanımları, bağlı oldukları ve kendisine bağlı olan pozisyon veya birimler ve yetki sınırları gibi detaylar göz önünde bulundurularak çeşitli kaynaklar yardımıyla aşağıda tanımlanmıştır. (GİRİTLİ ve SÖZEN, 1989, s.20-58.); (BİGAT, 1980, s.39-66.)



Şekil 4.1. Büyük Bir İnşaat Firmasına Ait Organizasyon Şeması Örneği

Birim Adı	: Yönetim Kurulu
Görev Tanımı	: Ana sözleşme çerçevesinde şirketin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli kararları almak, bunların uygulanmasını sağlamak, şirketi temsil etmek, şirketin uzun dönemli amaç ve stratejilerini saptamak, şirketin faaliyetlerini genel müdür aracılığıyla denetlemek.
Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon	: İnşaat firmasının pay sahiplerine (genel kurul) karşı sorumludur.
Birime Doğrudan Bağlı Pozisyon	: Yönetim kuruluna doğrudan bağlı pozisyon genel müdürlüktür.
Yetki Sınırları	: Yönetim kurulu, genel kurulu ve firmayı temsil eden en üst karar organıdır. Yasalar ve ana sözleşme çerçevesinde firmanın amaçlarına ulaşmasını sağlayacak ve icra organlarını yönlendirecek tüm kararları alma yetkisine sahiptir.
Pozisyon Adı	: Yönetim Kurulu Başkanı
Görev Tanımı	: Yönetim kurulunun etkin ve verimli çalışmasını sağlamak, kurul kararlarının uygulanması ve sonuçlarını izlemek, genel müdürlük ile yönetim kurulu arasındaki irtibatı sağlamak.
Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon	: Bir yönetim kurulu üyesi olarak diğer üyelerle birlikte genel kurula karşı sorumludur.
Pozisyona Doğrudan Bağlı Pozisyon	: Yönetim kuruluna doğrudan bağlı pozisyon olan genel müdürlük, başkana da bağlıdır.
Yetki Sınırları	: Yönetim kurulunun yetki sınırlarıyla özdeş yetkileri vardır.

Pozisyon Adı : **Genel Müdür**

Görev Tanımı : Şirketin kısa ve uzun dönemli amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli tüm faaliyetlerin en verimli biçimde yürütülmesini ve yönetim kurulu kararlarının uygulanmasını sağlamak.

Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon : Yönetim Kurulu

Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler : Teknik Koordinatörlük,
Mali ve İdari İşler Koordinatörlüğü

Yetki Sınırları : Genel müdür şirketin en üst icra organı olarak, görev tanımı ve yetki sınırları tablosunda belirtilen tüm konularda ve yönetim kurulu kararları çerçevesinde karar alma yetkilerine sahiptir.

Birim Adı : **İhale ve Proje Teklif Hazırlama**

Görev Tanımı : İş takibinde bulunmak ve ihalelere teklif hazırlanmak.

Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon : Genel Müdür

Birime Doğrudan Bağlı Pozisyonlar : Birimin görevlerini yerine getirmede yardımcı olan alt pozisyonlar

Yetki Sınırları : Görevlerini yerine getirmede önem taşıyan kararları vermek yetki sınırları içindedir.

Pozisyon Adı : **Hukuk Müşaviri**

Görev Tanımı : Proje sürecinde hukuki konularda inşaat firmasına danışmanlık yapmak.

Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon : Genel Müdür

Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler : Pozisyon doğrudan bağlı birim bulunmamaktadır.

Yetki Sınırları : Görevlerini yerine getirmede önem taşıyan kararları vermek yetki sınırları içindedir.

Pozisyon Adı	: Mali ve İdari İşler Koordinatörü
Görev Tanımı	: Şirketin finansman gereksinmelerini planlamak, bu gereksinimleri en verimli biçimde ve en uygun koşullarda karşılamak, şirketin muhasebe düzeninin işlemlerini ve kamu kuruluşlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirilmesini sağlamak, şirketin malzeme alımlarını yönetmek.
Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon	: Genel Müdür
Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler	: Finans ve Muhasebe Müdürlüğü, Satın Alma ve Envanter Kontrolü Müdürlüğü, İdari İşler Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Müdürlüğü
Yetki Sınırları	: Tanınan sınırlar içinde alım yapma, ödeme koşullarını saptama ve kredi almaya yetkilidir. Ayrıca yine tanınan sınırlar içinde kendi bölümüne ilişkin harcamaları onaylama yetkisine sahiptir.
Pozisyon Adı	: İnsan Kaynakları Müdürü
Görev Tanımı	: İnşaat firmasının personel ihtiyacını tespit etmek, gerekli planlamayı yapmak, personel temin ve seçimini gerçekleştirmek, performans yönetimini organize etmek, personele eğitimini sağlamak, terfi ve işten ayırma ile ücret ve ödül yönetimine ilişkin kararlar almak.
Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon	: Mali ve İdari İşler Koordinatörü
Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler	: Görevlerini yerine getirmede yardımcı olan tüm alt birimler
Yetki Sınırları	: Görev tanımında belirtilen tüm konularda karar alma yetkisine sahiptir.

Pozisyon Adı : **Finans ve Muhasebe Müdürü**
Görev Tanımı : Şirketin finansman gereksinmelerini ve buna bağlı olarak nakit akışını planlamak, şirketin muhasebe sisteminin sağlıklı bir biçimde işlemlerini sağlamak, pazarlama ile ilgili işlevleri yerine getirmek.
Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon : Mali ve İdari İşler Koordinatörü
Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler : Finans, Muhasebe ve Pazarlama Birimleri
Yetki Sınırları : Görev tanımında belirtilen tüm konularda karar alma yetkisine sahiptir.

Pozisyon Adı : **Satın Alma ve Envanter Kontrolü Müdürü**
Görev Tanımı : Gerekli verileri toplayarak satın alma bütçesini hazırlamak, satın alma işlerini yürütmek ve şantiyeye varışını izlemek, gecikmeleri telafi edici önlemler almak.
Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon : Mali ve İdari İşler Koordinatörü
Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler : Görevlerini yerine getirmede yardımcı olan tüm alt birimler
Yetki Sınırları : Görev tanımında belirtilen tüm konularda karar alma yetkisine sahiptir.

Pozisyon Adı : **İdari İşler Müdürü**
Görev Tanımı : İnşaat firmasının genel merkezi ile ilgili güvenlik, temizlik gibi hizmetlerin yerine getirilmesini sağlamak.
Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon : Mali ve İdari İşler Koordinatörü
Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler : Görevlerini yerine getirmede yardımcı olan tüm alt birimler
Yetki Sınırları : Görev tanımında belirtilen tüm konularda karar alma yetkisine sahiptir.

Pozisyon Adı : **Teknik Koordinatör**

Görev Tanımı : Üstlenilen işlerin ve yapılan sözleşmelerin zaman, maliyet ve teknik amaçlar açısından yerine getirilmesini sağlamak, müşterilerle, üst yönetimle ve fonksiyonel bölüm yöneticileri ile inşaat konusunda ilk teması sağlamak, şantiyelerdeki tüm faaliyetlerin yürütülmesini planlamak ve denetlemek.

Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon : Genel Müdür

Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler : Proje Müdürlüğü, Planlama Müdürlüğü, Tasarım Müdürlüğü

Yetki Sınırları : Görev tanımı ve yetki sınırları tablosunda belirtilen şantiyelerin yönetimine ilişkin tüm konularda karar almaya yetkilidir. Ayrıca tanınan sınırlar çerçevesinde harcamaları onaylayabilir.

Pozisyon Adı : **Proje Müdürü**

Görev Tanımı : Üstlenilecek projelerin bütçesini oluşturmak üzere gerekli çalışmaların yapılmasını sağlamak, zaman ve kaynak programlamasını yapmak, şantiyede işin ilerlemesini süre, maliyet ve teknik amaçlar yönünden yapılan planlamalarla karşılaştırmak, sapmaları düzeltici önlemleri almak.

Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon : Teknik Koordinatör

Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler : Şantiye Şefliği

Yetki Sınırları : Görev tanımında belirtilen tüm konularda karar alma yetkisine sahiptir.

Pozisyon Adı : **Planlama Müdürü**
Görev Tanımı : Üstlenilecek projelere ilişkin süre, maliyet ve teknik amaçlar açısından gerekli planlamaları yapmak, şantiyelerden gelen bilgiler doğrultusunda değerlendirmelerde bulunmak ve geri beslemeler sağlamak.
Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon : Teknik Koordinatör
Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler : Görevlerini yerine getirmede yardımcı olan tüm alt birimler
Yetki Sınırları : Görev tanımında belirtilen tüm konularda karar alma yetkisine sahiptir.

Pozisyon Adı : **Tasarım Müdürü**
Görev Tanımı : Projeye yönelik tüm tasarım ve hesapların yapılmasını sağlamak, sonuçlarını bir araya toplamak, kontrol etmek ve varsa hataları düzelttirmek, tüm metraj çalışmalarını yapmak.
Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon : Teknik Koordinatör
Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler : Mimari, Statik ve Mekanik Tasarım Birimleri
Yetki Sınırları : Görev tanımında belirtilen tüm konularda karar alma yetkisine sahiptir.

Pozisyon Adı : **Şantiye Şefi**

Görev Tanımı : Şantiyedeki inşaatın şirketin taahhütlerine göre, zamanında ve istenilen nitelikte gerçekleştirilmesini sağlamak, şantiyedeki muhasebe ve iş gören işlemlerinin düzenli biçimde yürütülmesine nezaret etmek, şantiyede şirketi temsil etmek ve çıkarlarını gözetmek.

Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon : Proje Müdürü

Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler : Mali ve İdari İşler Şefliği, Grup-Kısım Şeflikleri, Şantiye Planlama ve Lojistik Birimi

Yetki Sınırları : Şantiyede çalışacak iş görenin işe alınması ve çıkarılmasında, fazla mesai yapılmasında, tanınan sınırlar çerçevesinde ücretlerin saptamasında yetkilidir. Ayrıca şantiye bütçesi içinde harcamaların yapılması ve onaylanması yetkisine sahiptir. Şantiye şefi, şantiyenin mali, iş gören ve stok işlemlerini, mali ve idari işler şefi aracılığıyla denetler. Kontrol teşkilatı ile ilişkiler ve proje çerçevesinde üretime ilişkin kararları alma da şantiye şefinin yetki sınırları içindedir. Alt yüklenici kullanımı ve üretime ilişkin önemli kararları proje müdürüne onaylatmak zorundadır.

Pozisyon Adı : **Mali ve İdari İşler Şefi**

Görev Tanımı : Şantiye muhasebesinin tutulmasını ve maliyet muhasebesi hesaplarının yapılmasını ve iş gören ile ilgili işlemlerin düzenli yürütülmesini, şantiyede genel kullanıma açık olan tesislerin doğru bir biçimde işleyişini sağlamak.

Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon : Şantiye Şefi

Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler : Muhasebe, Personel ve Sosyal Tesisler Birimleri

Yetki Sınırları : Görev tanımında belirtilen tüm konularda karar alma yetkisine sahiptir.

Pozisyon Adı	: Grup-Kısım Şefi
Görev Tanımı	: İnşaat projesinin farklı bölümlerinin uygulanmasından sorumlu olmak, şantiyenin teknik konular ve uygulama ile ilgili işlemlerinin düzenli biçimde yürütülmesini sağlamak, şantiyedeki emaneten yapılan işlerin düzenlenmesini ve kontrolünü yapmak.
Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon	: Şantiye Şefi
Pozisyona Doğrudan Bağlı Birimler	: Şantiye Mühendisleri ve/veya Formenler
Yetki Sınırları	: Görev tanımında belirtilen tüm konularda karar alma yetkisine sahiptir.
Birim Adı	: Şantiye Planlama ve Lojistik
Görev Tanımı	: Şantiyeye ilişkin tüm planlama faaliyetlerini yürütmek, gerekli olan ekipman ve malzemelerin zamanında ve uygun koşullarla temin edilmesini sağlamak, şantiyede ekipman ve malzemenin doğru ve düzenli bir biçimde saklanmasını denetlemek.
Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon	: Şantiye Şefi
Birime Doğrudan Bağlı Birimler	: Satın Alma Birimi ve Ambarlar
Yetki Sınırları	: Görev tanımında belirtilen tüm konularda karar alma yetkisine sahiptir.

Pozisyon Adı	: Şantiye Mühendisleri ve/veya Formenler
Görev Tanımı	: İnşaat projesinin farklı bölümlerinin uygulanmasında grup-kısım şeflerinin kontrolünde çalışmak, üretime doğrudan katılan iş görenleri yönlendirmek ve yaptıkları işi kontrol etmek, iş görenlerin yaptıkları uygulama hatalarını düzelttirmek, iş görenlerle ilgili sorunları çözmek ve iş görenlerle şantiye yönetimi arasında iletişimi sağlamak.
Bağlı Olduğu Birim veya Pozisyon	: Grup-Kısım Şefi
Pozisyona Doğrudan Bağlı Pozisyonlar	: İş Görenler
Yetki Sınırları	: Görev tanımında belirtilen tüm konularda karar alma yetkisine sahiptir.

4.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN İNŞAAT FİRMALARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

İnşaat firmalarının, belirledikleri örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmelerinde sahip oldukları insan kaynaklarının gösterdiği performans birincil derecede rol oynar. Örgütsel başarıdaki söz konusu etkisi, performansın değerlendirilmesini, inşaat firmalarındaki insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez işlevlerinden biri kılar.

İnşaat firmalarında performans değerlendirmenin başarısı ve kendinden beklenen amaçları gerçekleştirmesi, diğer tüm organizasyonlarda olduğu gibi etkili bir performans değerlendirme modelinin geliştirilmesine bağlıdır. Söz konusu modelin oluşturulmasının ilk adımı ise bu çalışmanın 3.3 nolu bölümünde de incelenmiş olan performans değerlendirme yöntemlerinden birinin seçilmesidir.

İnsan kaynakları yönetiminin, performans değerlendirme sürecinde kullanacağı yöntemi belirlemede öncelikle göz önünde bulundurulması gereken noktalar, firmanın organizasyonel yapısının, personelinin ve üretiminin özellikleridir. Kişilerin performans düzeylerini belirlemek amacıyla günümüze kadar geliştirilmiş olan farklı

performans değerlendirme yöntemleri, ilgili özelliklerinin yol göstericiliğinde inşaat firmalarını açısından bu bölümde değerlendirilmiştir.

Sıralama Yöntemi

Personelin başarılarına göre sıralanması yoluyla uygulanan bu yöntem sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterebilir. Gerek kişilerin en iyiden/başarılıdan en kötüye/ başarısız doğru sıralandığı basit sıralama yönteminde gerekse her bir kişinin diğeriyle karşılaştırıldığı ikili karşılaştırma yönteminde değerlendirme pozisyonlar ve görev unvanları göz ardı edilerek tek bir kritere göre yapılır. Proje bazlı çalışan inşaat firmalarında üretimin belli bir rutine bağlanamaması ve inşaat üretiminde farklı uzmanlıkların gerekmesi inşaat firmalarındaki personelin çeşitliliğine ve aynı düzey görevlerde fazla kişinin bulunmamasına neden olur. Her biri farklı görevlerle farklı pozisyonlarda yer alan inşaat firması personelinin herhangi bir sıralama yöntemi ile değerlendirilmesi güçtür.

Zorunlu Dağılım Yöntemi

Personelin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından yola çıkarak uygulanan zorunlu dağılım yöntemi ile değerlendiriciler, değerlendirilenleri “en yüksek-yüksek-orta-düşük-en düşük” olarak gruplandırır. Bu şekilde yapılan bir değerlendirmenin, tek bir kritere göre yapılması ve belli bir sayıda kişinin değerlendirme süreci sonunda kesin başarısız görülmesi zorunluluğu da dikkate alındığında, diğer organizasyonlar gibi inşaat firmaları tarafından da güvenilir ve geçerli görülmesi güçtür. İnşaat üretimi sürecinde bir çok kriterin etkili olması üretimde yer alan personelin bir çok kritere göre değerlendirilmesini zaruri kılar. Ayrıca yapılacak işlerin çeşitliliğinden kaynaklanan personel zenginliği nedeniyle inşaat firması içindeki insan kaynaklarının normal dağılım eğrisi içinde değerlendirilmesi mümkün değildir.

İnşaat firmaları yaptıkları üretimin ve piramidal organizasyon yapılarının özellikleri nedeniyle insan kaynakları yönetiminde mutlak suretle açıklık ilkesine bağlı kalması gereken organizasyonlardır. Zorunlu dağılım yönteminde personele yönelik açıklık

ilkesinin uygulanma zorluğu inşaat firmalarının performans değerlendirmede bu yöntemden yararlanmamaları sonucunu getirir.

Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Değerlendiriciler tarafından belirlenen, somut ve net bir şekilde tanımlanır olması gereken değerlendirme kriterleri aracılığıyla performansın ölçümlendiği skalaların kullanıldığı bu yöntemde her bir kriter için farklı bir skalanın şekillendirilmesi gerekir. Proje bazlı üretim yapan, dolayısıyla rutin üretimde olduğu gibi tekil kriterler yerine genel hedefler yönüyle değerlendirilmesi gereken inşaat firmaları personelinin açıklık ilkesinden uzakta, sadece değerlendiricilerin inisiyatiflerine bağlı bu yöntemi ve sonuçlarını kabullenmeleri kolay değildir. Her bir inşaat projesi farklı özellikler taşıdığından personele yönelik farklı değerlendirme kriterleri gerektirebilir. Her üretim öncesi yeni kriterler belirlemek yerine, projeye yönelik hedeflerin konulması ve değerlendirmenin bu yolla gerçekleştirilmesi, piramidal yapısına rağmen açıklık ilkesine sahip olan inşaat firmalarındaki personel için motive edicidir.

Davranışsal Beklenti Skalaları

Davranışsal beklenti skalalarında, performans değerlendirme kriterleri kişisel özellikler değil, kişilerin daha önceden belirlenmiş, iş gerekliliklerine yönelik davranışları sergileyebilme özellikleridir. Pozisyon çeşitliliğinin çok olduğu ve her biri diğerinden farklı olan projeler üzerinde çalışan inşaat firmalarında personelin performansının davranışsal beklentiler doğrultusunda değerlendirmek oldukça güçtür. Her ayrı projede görev alacak personele yönelik davranışların önceden belirlenmesi, talebe bağlı üretim yapan ve talep öncesinde ürün hakkında bilgi sahibi olmayan inşaat firmaları tarafından gerçekleştirilmesi mümkün olmayan bir işlemdir. Talep sonrasındaki kısa sürede proje özelliklerine göre beklenen davranışların tüm personel için ayrı ayrı oluşturulması zaman alıcı ve maliyet artırıcıdır. Bu nedenlerle, davranışsal beklenti skalaları yöntemi doğruluk oranının yüksekliğine ve değerlendirilenler tarafından büyük oranda kabulüne rağmen inşaat firmaları açısından uygun değildir.

Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal gözlem skalaları yönteminde, personelin performansı önceden belirlenmiş olan davranış şekillerine göre değil, değerlendirme süreci içindeki kritik olaylar karşısında göstermiş olduğu davranışlara göre değerlendirilir. Proje bazlı üretimde önem kazanan, süreç içindeki oluşumlara yönelik davranışlara göre değerlendirilmek, inşaat firmalarındaki personel tarafından bu yöntemin ve sonuçlarının kabul görmesini kolaylaştırır ve böylece performans değerlendirmenin en önemli amacı olan gelişmeye yönelik geri besleme gerçekleşir. Davranışsal beklenti skalaları yöntemine göre daha somut verilere dayanması ve özellikleri belirsiz olan projeye uygun davranışların belirlenmesi zorluğunu ortadan kaldırması nedeniyle bu yöntem inşaat firmalarına uygulanabilir, fakat zaman alıcı ve yüksek maliyetli olması dikkate alınmalıdır.

Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde, değerlendirmeye esas olan personelin karşılaşılan spesifik bir olayda sergilediği davranış şeklidir. Değerlendirici tarafından gözlemlenen bu davranışlar, mevcut koşullar da dikkate alınarak performans değerlendirmeye yönelik veri oluşturur ve personelin geliştirilmesinde gerekli geri beslemeyi sağlar. İnşaat üretiminde benzer olaylarla karşılaşma sıklığı diğer üretim şekillerine göre daha az olmasına rağmen kritik olay yöntemi personele belirli anlarda kendisinden beklenen davranışları anlaması açısından yararlı olabilir. Fakat iş ve dolayısıyla pozisyon çeşitliliği nedeniyle kritik olay yöntemi ile inşaat firmalarında yeterli bir performans değerlendirme sisteminin kurulması güçtür. Değerlendirenin mutlak inisiyatifinin varlığı kritik olay yönteminin, işbirliği ve koordinasyonun önemli olduğu inşaat üretiminde yer alan personel tarafından kabul görmemesine neden olabilir.

İşaretleme Listesi Yöntemi

İşaretleme listesi yönteminde üretim sırasında gerçekleşmesi olası görülen kritik olaylara yönelik belirli ifadelerin yer aldığı listeler yardımıyla performans değerlendirmesi gerçekleştirilir. Proje bazlı üretimin gereği olan her projede farklı olaylarla karşılaşılması özelliğinden dolayı önceden belirlenen kritik olayların ve

bunlara yönelik ifadelerin yetersiz kalması inşaat firmalarında mümkündür. Listeler yoluyla sınırlandırılan değerlendiriciler inşaat firmalarındaki personelin performansını değerlendirirken zorlanabilirler.

Amaç ve Sonuçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Personelin kişilik ya da kişisel nitelikler yerine, belirlenen amaç ve sonuçları gerçekleştirme başarısına göre değerlendirildiği, amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim düşünce akımından esinlenerek geliştirilmiş olan bir yöntemdir. Proje bazlı üretim yapan ve organizasyonel başarının büyük oranda, talebe bağlı gerçekleştirilen inşaat projelerinin başarıyla tamamlanmasıyla ilişkili olduğu inşaat firmalarında çalışan personelin performansının değerlendirilmesinde de kriter, kişilik özellikleri ve/veya işi ile ilgili ya da işi için gerekli olmayan nitelikleri değil, gerçek anlamda yaptığı iştir.

Her biri farklı özelliklere sahip inşaat projelerinde işlerin ve onları gerçekleştirecek personelin çeşitliliği, üretim sürecinin iş temini (sürüm) ile başlamasıyla organizasyonun genel amaç ve hedefleriyle bütünleşik, firma içindeki tüm birimlerin hedefleriyle uyumlu amaçların, piramidal yapı içinde yer alan her birim için oluşturulmasını zorunlu kılar. İşbirliği ve koordinasyonun vazgeçilmez varlığının yanı sıra inşaat firmalarında her bir personel açıklık ilkesi göz ardı edilmeden birincil derecede bağlı olduğu amiri ile projeye yönelik dönemsel hedefleri belirleyebilir. Dönem sonunda ise değerlendirme sonuçlarına göre ileriye dönük geri besleme inşaat firmalarının söz konusu yapısı nedeniyle mümkündür.

Yapılacak işlerin üretim öncesinde kesin bir biçimde tanımlanamaması ve belli bir rutine bağlanamaması nedeniyle, inşaat firmalarında bu performans değerlendirme yönteminin kullanılması, söz konusu özelliklere sahip diğer üretim firmalarına göre daha olumlu sonuçlar doğurur. Açık ve demokratik uygulama ortamı nedeniyle değerlendiren ve değerlendirilenler tarafından kabul gören amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, inşaat firmalarında çalışan personelin performansının değerlendirilmesinin başarısını artırabilir.

Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri yardımıyla ölçümlenen personelin performansına ait bilgilerin ileriye yönelik kararların alınması ve planların yapılması amacıyla değerlendirilmesi işlevini yerine getiren grupların dönemsel olarak çalışmasıyla değerlendirme merkezleri yöntemi oluşur. Personelin geçmişteki performansı, gelecekteki performansına dayanak oluşturacağından, inşaat firmalarında en uygun yöntemin kullanılmasıyla gerçekleştirilen performans değerlendirmenin sonuçları, ileride gerçekleştirilecek olan inşaat projelerinde görev alacak olan personelin potansiyeline dair önemli verileri sağlar.

4.3. AMAÇ VE SONUÇLARA GÖRE DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN İNŞAAT FİRMALARINDA UYGULANMASI

İnşaat firmalarında insan kaynakları yönetimi tarafından uygulanacak olan performans değerlendirme modelinin en önemli bölümü olan performans değerlendirme yönteminin seçimi amacıyla, tüm yöntemlerin inşaat firmaları açısından değerlendirilmesi sonucunda, amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yönteminin bir çok ortak özellikleri nedeniyle inşaat firmalarına uygun olduğu söylenebilir.

İnşaat firmalarının organizasyonel yapısının, personelinin ve üretiminin özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, mevcut performans değerlendirme yöntemleri arasından, amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yönteminin seçimi kolaylaşır. Etkili bir performans değerlendirme modeli oluşturmak için en önemli adım olan yöntem seçiminin gerçekleştirilmesinden sonra inşaat firmalarında değerlendirenler, değerlendirilenler ve organizasyon için bir çok yararları olan performans değerlendirme sisteminin kurgulanması başlar. Performans değerlendirmesinden, söz konusu yararların sağlanması değerlendirme süreci ile ilgili bazı sorunların çözümlenmesiyle mümkündür. Aşağıda incelenecek olan sorun alanlarının bertaraf edilmesiyle inşaat firmalarında performans değerlendirme süreci kesin olarak başlatılabilir.

4.3.1. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirmesinin Sorun Alanları

Performans değerlendirmesi sistemini uygulayan tüm firmalar gibi inşaat firmaları da değerlendirme öncesinde bazı sorunlara çözümler bulmalıdır. Bu sorunlar, değerlendirmede ölçülecek noktalar, kullanılacak ölçütler, değerlendiricilerin kim/kimler olacağı ve değerlendirmenin zamanıyla ilgilidir.

4.3.1.1. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirilmesinde Ölçülecek Noktalar

İnşaat firmalarındaki performans değerlendirme sisteminde çözülmesi gereken sorunların ilki, personelin değeriyecek niteliklerinin neler olacağıdır. Ölçülecek noktalar olarak adlandırılan bu nitelikler, inşaat üretiminin farklı pozisyonlarında yer alan ve üretimin gereği farklı işlevleri yerine getiren personelin her biri için değişiklik gösterirler. Amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yönteminde performans kriterleri genel olarak personelin kişilik özellikleri ve/veya işi ile ilgili ya da işi için gerekli olmayan nitelikleri değil, amaç ve sonuçları gerçekleştirme başarılarıdır. İnşaat firmalarında da iş teminiyle birlikte gerçekleştirilecek inşaat projesinin özelliklerine uygun olarak görev alacak her personel için açık, kesin ve gerçekleştirilmesi olanaklı amaçlar belirlenir. Astlarla üstlerin demokratik olarak belirlediği bu amaçlara yönelik hazırlanan ifadeler performans değerlendirmede ölçülecek noktalar olarak kabul edilir.

Örneğin, bir inşaat projesinde görev alan proje müdürü ve şantiye şefinin, şantiye kuruluşu öncesinde bir araya gelerek, şantiye şefi için belirlediği dönemsel amaçlar, o performans dönemine ait ölçülecek noktaları oluşturur. Yapılan planlamalara uygun olarak şantiye tesislerinin kuruluşu söz konusu ölçülecek noktalara örnek olarak verilebilir.

Ölçülecek noktaların belirlenmesinde, 2.2.2 nolu bölümde detaylı olarak incelenmiş olan inşaat üretiminin özelliklerinin dikkate alınması gereklidir. Zira performansı değerlendirilecek olan inşaat firması personelinin üretimin özellikleri nedeniyle amaçlara ulaşmada gösterecekleri başarı kendileri dışındaki faktörlerden de etkilenecektir.

4.3.1.2. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirilmesinde Kullanılacak Ölçütler

İnşaat firmalarında zihin gücü ağırlıklı çalışan personelin performansının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütler, rutin ve tekrara dayalı üretim yapan firmalardaki gibi matematiksel değerlerle sabitlenmiş ve belirli verimlilik oranlarına yönlendirilebilen standartlar olamaz. İnşaat firmaları bünyesinde doğrudan yapı üretimine katılan ve şantiye ortamında çalışan iş görenler için söz konusu net matematiksel ölçütler kullanılabilecekken, performanslarının değerlendirmesi bu çalışmanın kapsamında yer alan inşaat firmalarında zihinsel ağırlıklı emek veren personele yönelik performans değerlendirme ölçütleri farklıdır.

Performans değerlendirmede ölçülecek noktalar olarak belirlenen amaç ve hedeflere yönelik ifadelerle bağlı ölçütler, personelin proje dönemi için öngörülen amaç ve hedefleri ne oranda, hangi düzeyde ve nasıl koşullar altında gerçekleştirdiğini gösterir ifadeler olacaktır. Tıpkı performans değerlendirmede ölçülecek noktaların belirlenmesinde olduğu gibi, ölçütler kararlaştırılırken de inşaat üretiminin özelliklerinden kaynaklanan esnek ve değişebilir koşullar dikkate alınmalı, böylece objektif, geçerli ve güvenilir performans ölçütleri saptanmalıdır.

Örneğin, şantiye kuruluşu öncesinde yapılan planlamalarda belirlenen maliyet ve işleve yönelik özellikler, şantiye tesislerinin oluşturulmasından sorumlu olan şantiye şefinin dönemsel performansının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütleri oluşturacaktır.

4.3.1.3. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirmesini Yapacak Kişiler

Amaç ve sonuçlara göre yönetimin gereği olarak inşaat firmalarında proje dönemlerine yönelik amaç ve hedefleri personelin ilk amiri belirler. Ölçülecek noktalar ve kullanılacak ölçütlerde onun fikirleri doğrultusunda gelişir. Personelin performansının değerlendirilmesinin, onu yeterli sürelerle gözlemleme imkanı bulunan, üretimin özellikleri nedeniyle değişkenlik gösterebilen çalışma koşullarından haberdar olan ve geçmişte aynı işi yapmış olma olasılığı yüksek olan ilk amiri tarafından yapılması oldukça doğaldır. İnşaat firmalarında zihin gücü ağırlıklı çalışan

personelin ilk amiri aynı zamanda değerlendirme amiridir. Örneğin, inşaat projelerinde görev alan şantiye şeflerinin performans değerlendirmeleri, onların ilk amiri olan proje müdürleri tarafından gerçekleştirilir.

İnşaat firmalarında vazgeçilmez olan açıklık ilkesi, performans değerlendirme sürecinde personel ile ilk amiri arasında da geçerli olmalıdır. Ancak bu şekilde performans değerlendirme dönemleri sonucunda geri beslemeler sağlanarak projenin ilerleyen dönemlerine yönelik amaç ve hedefler belirlenip, başarılı bir şekilde gerçekleştirilmeleri sağlanabilir.

4.3.1.4. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirmesinin Zamanı

Proje bazlı üretim yapan ve üstlendiği her projenin birbirinden farklı olduğu kesin olan inşaat firmalarında personele yönelik performans değerlendirmenin zaman aralıklarının belirlenmesi de üst ve astın ortak kararları doğrultusunda gerçekleşir. Firmanın, temininden sonra özelliklerini belirlediği inşaat projesinin içerdiği işlerden sorumlu olan her bir personel için örgütün ve projenin temel amaç ve hedefleriyle uyumlu olan amaç ve hedeflerine ulaşmadaki başarısının değerlendirileceği performans değerlendirme dönemleri farklıdır. Performans değerlendirme zaman aralığını belirleyen yine hedefler olacaktır.

Rutine bağlanamayan üretim şekli ve iş çeşitliliğinden kaynaklanan personel zenginliği nedeniyle inşaat firmalarında genel olarak kullanılabilecek periyodik performans değerlendirme sisteminin tasarlanması mümkün değildir. Projenin başarı ile tamamlanması için geri beslemelere olanak sağlayacak şekilde projenin toplam süresi içinde belirli aralıklarla dönemsel performans değerlendirmelerin yapılması, proje bitiminde ise firmanın insan kaynakları yönetimine önemli girdiler kazandıracak genel bir performans değerlendirmenin uygulanması doğru olacaktır.

Ancak inşaat firmalarında diğer alt sistemlere girdi sağlayabilmek ve firma içindeki raporlama sisteminin düzenli olarak çalışmasını kolaylaştırmak için personelin performans değerlendirme dönemi içinde genellikle aylık periyotlarla işe yönelik değerlendirmeler yapılır. Bu değerlendirmelerin sonuçları maliyet hesapları, iş programları gibi inşaat firmalarının diğer işlevlerinde etkili olurlar ve aylık

periyotlara bağlanamayan çalışanların performans değerlendirmelerine yardımcı bilgi olarak katkı sağlarlar.

4.3.2. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirme İlkeleri

İnşaat firmalarında amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi kullanılarak uygulanacak olan performans değerlendirme sisteminde geçerli olması gereken ilkeler şunlardır:

- İnşaat firmalarında çalışan personelin performansının değerlendirmesinde kriter gerçek anlamda yaptığı iştir.
- İnşaat firmalarında performans değerlendirmede ölçülecek noktalar olan personelin projeye ilişkin dönemsel hedefleri, organizasyonun genel amaç ve hedefleriyle bütünleşik, diğer birimlerin hedefleriyle uyumlu olmalıdır.
- İnşaat firmalarında performans değerlendirmede kullanılacak ölçütler, objektif, geçerli ve güvenilir olmalıdır.
- İnşaat firmalarında çalışan personelin ilk amiri aynı zamanda değerlendirme amiridir.
- İnşaat firmalarında genel anlamda etkili olması gereken açıklık ilkesinin önemi, performans değerlendirmede de büyüktür.
- Performans değerlendirmenin inşaat firmalarında geri beslemeye dayalı olarak uygulanması zaruridir.
- Performans değerlendirme sürecinin en önemli bölümlerinden olan performans değerlendirme görüşmeleri demokratik bir ortamda görüş birliği amaçlanarak üst ve astın ortak katılımıyla gerçekleştirilmelidir.
- İnşaat firmalarında performans değerlendirme sürecinin işleyişine ve değerlendirmenin başarısına katkılarından dolayı performans değerlendirme formlarının önemi yadsınamaz.
- Dönemsel olarak gerçekleştirilen performans değerlendirmelerinin sonuçlarından yola çıkarak inşaat firmalarında çalışan personele yönelik genel anlamda bireysel performans değerlendirmelerinde bulunmak insan kaynakları yönetiminin görevidir.

- İnşaat firmalarındaki gerçekleştirilen performans yönetiminin sonuçlarından, insan kaynakları yönetiminin diğer alt sistemlerine ve firmanın tüm birimlerine girdi sağlamak amacıyla yararlanılmalıdır.

4.3.3. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirme Süreci

Amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi kullanılarak yapılacak olan, inşaat firmalarında çalışan personele yönelik performans değerlendirme süreci, iş temini sonrasında gerçekleştirilecek inşaat projesinin özelliklerinden yola çıkarak genel amaç ve hedeflerin belirlenmesiyle başlar. Projede görev alacak birimlerin ve personelin sorumlulukları da bu faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkar.

İnşaat firması içinde farklı pozisyonlarda yer alan her bir kişinin performansının değerlendirilmesi, belirli aşamalardan oluşur. Bu aşamalardan ilki, bünyesinde bulunduğu birimin inşaat projesine yönelik belirlenmiş hedeflerinden hangilerinin söz konusu kişi tarafından gerçekleştirileceğinin kararlaştırılmasıdır. Performans değerlendirmesinde ölçülecek noktalar olarak adlandırılan bireysel amaç ve hedefler, performans değerlendirme görüşmeleri sırasında dönemsel olarak ast ve üstün ortak katılımı ile oluşturulur. Her iki tarafın demokratik bir ortamda tartışarak kesinleştirdiği amaçların sahip olması gereken özellikler şunlardır:

- Amaçlar açık ve kesin olmalıdır.
- Amaçlar ölçülebilir veya gözlemlenebilir olmalıdır.
- Amaçlar eldeki kaynaklarla ve mevcut koşullar altında gerçekleştirilebilir olmalıdır.
- Her amaçta süre, nitelik ve nicelik gibi üç temel unsurun bulunmasına özen gösterilmelidir.
- Birden çok amaç varsa, bunların öncelik sırası saptanmalıdır.
- Amaçların sayısı, örgütün ve gerçekleştireceği projenin özellikleri dikkate alınarak belirlenmelidir.
- Amaçlar örgütün ve projenin genel amaç ve hedefleriyle bütünleşik ve uyum içinde olmalıdır.

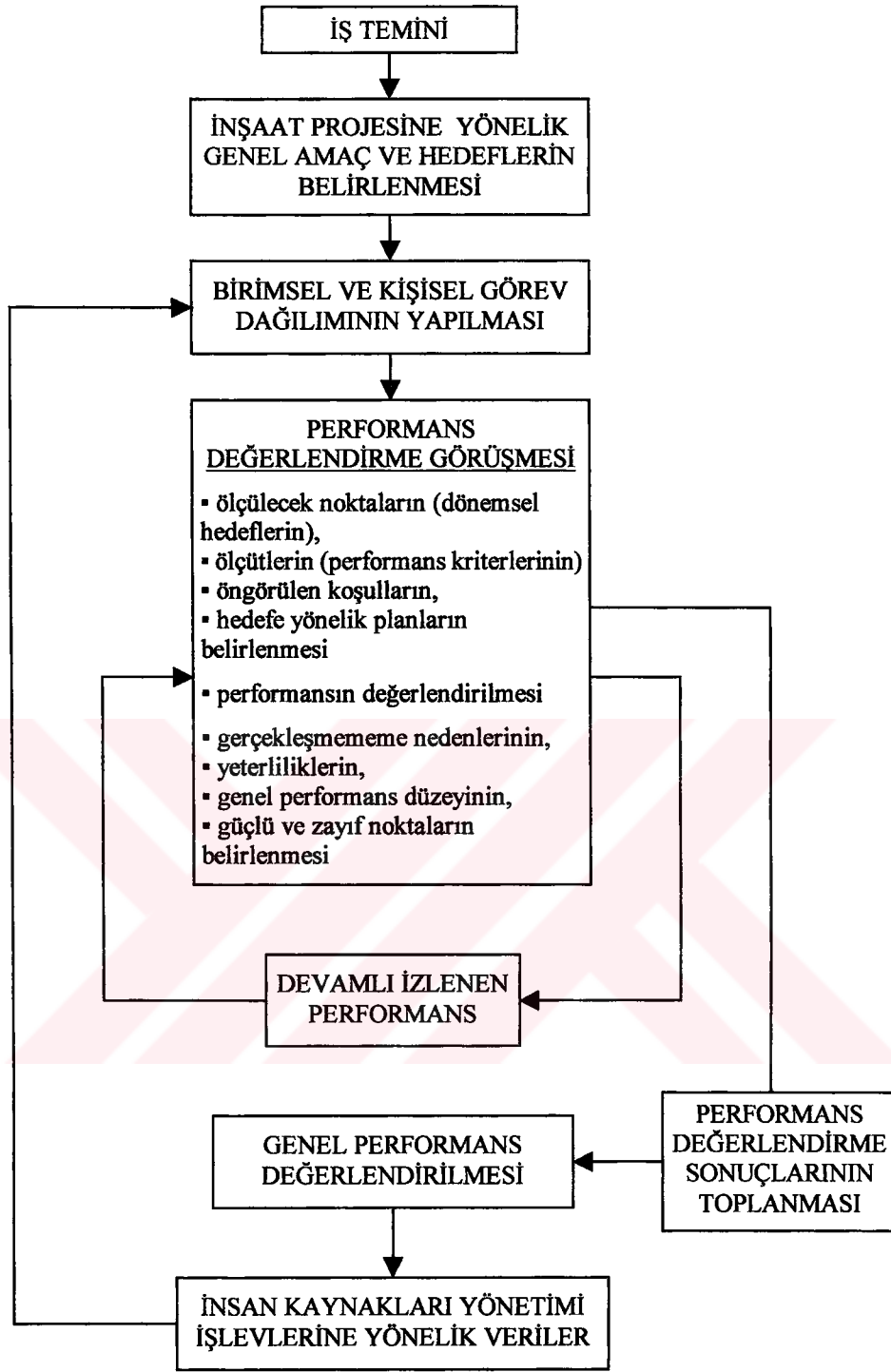
Performansı değerlendirmede kullanılacak objektif, geçerli ve güvenilir olması gereken ölütler de görüşme sırasında görüş birliği ile ortaya konulur. Sonuçlarının değerlendirmesinde kullanılacak olan ölütlerin de kararlaştırıldığı bireysel hedeflere ulaşılması için öngörlen süre üretim özellikleri dikkate alınarak tespit edilir. Performans değerlendirme görüşmesi sırasında başarılı olarak hedefleri sonuçlandırmak için gerekli uygulama planları üstün yol göstericiliğiyle hazırlanır.

Performans döneminin başında belirlenen hedefler, performans dönemi boyunca verilen geri beslemeler ve yönlendirmelerle gerçekleştirilmeye çalışılır ve gereken noktalarda düzeltme yapılır.

Performans döneminin sonundaki performans değerlendirme görüşmesinde ise, bir araya gelen ast ve üst, astın dönem başında belirlenen hedefleri gerçekleştirmedeki başarısını değerlendirirler. Astın amaçları ne oranda gerçekleştirdiği; gerekleştiremediyse veya eksik kalan yönleri varsa, nedenleri; mevcut performansında etkili olan işe yönelik yeterlilikleri; sonuçlardan yola çıkarak genel olarak performansı; dönemsel amaçları gerçekleştirmede güçlü ve zayıf kaldığı noktalar bu görüşmede belirlenir. Dönemsel performansı ortaya çıkan personelin bir sonraki döneme ilişkin performansı bu veriler ışığında planlanır. Bir nceki dönemden sağlanan geri beslemeye dayalı olarak, gelecek dönemin amaç ve hedefleri yine aynı tarzda kararlaştırılır.

İnşaat firmasının üretiminden yükümlü olduğu inşaat projesinin tamamlanmasıyla, projede görev alan personel için dönemsel performans değerlendirme sonuçlarından yola çıkılarak genel anlamda bireysel bir performans değerlendirilmesinde bulunulur. İnsan kaynakları yönetiminin diğer alt sistemlerine önemli girdiler sağlayacak olan performans yönetimi, tüm firma personeline uygulanacak olan bu geniş kapsamlı performans değerlendirmesi ile tamamlanmış olur.

şekil 4.2.'de inşaat firmalarında performans değerlendirme süreci, yukarıda açıklanmış olan tüm aşamalarıyla betimlenmiştir.



Şekil 4.2. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirme Süreci

Amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yönetimi yardımıyla gerçekleştirilen, gerek dönemsel gerekse toplam performans değerlendirmelerinin en önemli bölümleri değerlendirmeye yönelik tüm işlevlerin yerine getirildiği performans değerlendirme görüşmeleri ve bu görüşmelerde kararlaştırılan ve değerlendirme için gerekli tüm bilgilerin toplandığı performans değerlendirme formlarıdır.

4.3.3.1. Performans Değerlendirme Görüşmeleri

Performans değerlendirmesinde ölçülecek noktaların ve kullanılacak ölçütlerin belirlendiği, dönemsel hedeflere yönelik planlamanın yapıldığı, geçmiş dönemlerdeki performansın değerlendirildiği ve ondan sağlanan geri beslemeyle ileriye dönük amaçların kararlaştırıldığı performans değerlendirme görüşmeleri ve onlarda izlenen tutum oldukça önemlidir.

İnşaat firmalarının her işlevsel düzeyinde etkili olması gereken açıklık ilkesi insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden olan performans değerlendirme görüşmelerinde de dikkate alınmalıdır. Performans görüşmesi için demokratik ve rahat bir ortam yaratılmalı ve üst kadar astın da katılımı sağlanmalıdır. Değerlendirici görevindeki üst çalışanı konuşmaya teşvik etmeli, onu dinlemeye ve sözünü kesmemeye özen göstermelidir.

Performans değerlendirme görüşmelerinin başarısı için iki yönlü ve etkin iletişimin sağlanması ve alınacak tüm kararlarda görüş birliğine varılması gerekir. Nitekim görüşmelerde kullanılacak ve tüm detayların yazılı olarak yer aldığı performans değerlendirme formlarında hem değerlendirenin hem de değerlendirilenin onaylarını gösterir imzalarının bulunması beklenir.

Performans değerlendirilmesi geride bırakılan döneme ilişkin yargılama olarak değil, geleceğe yönelik olarak çalışanın performansının geliştirilmesini amaçlayan bir ortak çaba olarak sunulmalıdır. Bu nedenle görüşmelerde odak noktası gelecek olmalıdır. Böylece amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yönetiminin yapısal özelliklerinden dolayı değerlendirenler tarafından kabulü perçinlenmiş olur.

4.3.3.2. Performans Değerlendirme Formları

Performans değerlendirmesi görüşmelerinde kullanılacak olan performans değerlendirme formlarının inşaat firmasının organizasyonel yapısına uygun, aşırı derecede karmaşık olmayan, çok fazla yazı işleri nedeniyle zaman kaybına neden olmayan, değerlendirme için gereken tüm bilgilerin mümkün olduğunca üzerinde toplanabildiği formlar olması gerekir.

İnşaat firmasında çalışan personele yönelik yapılacak performans değerlendirmesinde kullanılacak formlarda, genel olarak yer alması gereken bölümler bu tez çalışması sırasında belirlenerek aşağıda sıralanmıştır. Ayrıca bu tez kapsamında tasarlanmış olan ve söz konusu bölümleri içeren performans değerlendirme form örneği Şekil 4.3.'te görülmektedir.

1. Genel bilgilerin bulunduğu bölüm: Performans değerlendirilmesi yapılacak çalışanın, performans değerlendiricisinin, performans değerlendirilmesi döneminin, performans değerlendirme görüşmelerinin tarihlerinin, performansının değerlendirildiği dönemde çalışanın görev aldığı projenin adının belirtildiği bölümdür. Bu bölümde ayrıca değerlendirmenin amacını, değerlendiren ve değerlendirilenin rolünü açıklayan kısa bir metnin bulunması yarar sağlar.
2. Dönemsel hedeflerin belirtildiği bölüm: Amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yönteminde ölçülecek noktalar işlevi gören, ast ve üstün ortak çalışması sonucu proje dönemine ait çalışanın gerçekleştirmesi beklenen hedefler bu bölümde belirtilir. Performans değerlendirme dönemi için öngörülen koşullar ve çalışanın hedeflere ulaşmada yardımcı olacak planlamalar da bu bölümün yapısını oluşturur.
3. Hedeflere ilişkin değerlendirmenin yapıldığı bölüm: Astın amaçlanan hedefleri ne oranda gerçekleştirdiği performans değerlendirmede kullanılacak ölçütler yardımıyla bu bölümde değerlendirilir. Hedefleri gerçekleştiremediyse veya eksik kalan yönleri varsa, nedenleri ve performans değerlendirme döneminde yaşanmış kişinin performansına ilişkin kritik olaylar da bu bölümde yer alır.
4. Yeterliliklerin belirtildiği bölüm: Yeterlilikler inşaat projesinde görev alan çalışanın dönemsel hedeflerini gerçekleştirirken sahip olması gereken bilgi, beceri ve davranışlardır. Çalışanın kişisel performansında oldukça etkili olan bu yeterlilikler bu bölümde ne düzeyde olduğu belli bir skala yardımıyla belirtilerek ele alınır. Belirlenen yeterlilik düzeyi nedenini açıklar bir olay ile örneklenirse değerlendirmenin sübjektifliği ortadan kalkar.

5. Genel performans değerlendirmesi: Hedefler ve yeterliliklerin değerlendirilmesi dikkate alınarak çalışanın genel performansının belirtileceği bölümdür.
6. Yönetici ve çalışanın yorumu ve imzaları: Formda değerlendirmeye ilişkin yönetici ve çalışanın yorumlarının yer aldığı bir bölüm olmalıdır. Değerlendirmeye ilişkin görüş birliğini gösteren yönetici ve çalışanın imzaları ile performans değerlendirme formu tamamlanmış olur.



PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

DEĞERLENDİREN :

DEĞERLENDİRİLEN :

PERFORMANS DÖNEMİ :

PROJENİN ADI :

DEĞERLENDİRME GÖRÜŞME TARİHLERİ

../../....

../../....

Değerlendirmenin amacı, değerlendiren ve değerlendirilenin görevlerini açıklayan kısa bir metin:

Sayfa 1

Şekil 4.3. Performans Değerlendirme Form Örneği

HEDEFLER :

Hedef 1:	
Öngörülen Koşullar	Hedefe Yönelik Planlamalar
Performans Ölçütleri	Değerlendirme Sonuçları
Gerçekleşmeme Nedenleri	Kritik Olaylar
Hedef 2:	
Öngörülen Koşullar	Hedefe Yönelik Planlamalar
Performans Ölçütleri	Değerlendirme Sonuçları
Gerçekleşmeme Nedenleri	Kritik Olaylar

Sayfa 2.1

Şekil 4.3. Performans Değerlendirme Form Örneği (devam)

YETERLİLİKLER :

Yeterlilik 1	Değerlendirme Skalası	Örnek Olay
	☐ ☐ ☐ ☐	
Yeterlilik 2	Değerlendirme Skalası	Örnek Olay
	☐ ☐ ☐ ☐	

GENEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ :

☐ Düşük performans ☐ Orta performans ☐ İyi performans ☐ Üstün performans

YORUMLAR:**DEĞERLENDİREN:****DEĞERLENDİREN**

Adı-soyadı
İmzası

DEĞERLENDİRİLEN:**DEĞERLENDİRİLEN**

Adı-soyadı
İmzası

Sayfa 3

Şekil 4.3. Performans Değerlendirme Form Örneği (devam)

4.3.4. İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirmenin Başarısı

İnşaat firmalarında uygulanan performans değerlendirmenin başarısını etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurlardan ilki, inşaat firmalarında performans değerlendirme sistemini geliştirenlerin, değerlendirme yapanların ve değerlendirilenlerin eğitimidir. Sistemi geliştirenlerin gerek kuramsal yönden gerekse uygulama açısından performans değerlendirme konusuna hakim olmaları ve sistemini geliştirecekleri inşaat firmasının organizasyonel yapısını, örgütsel amaç ve hedeflerini çok iyi tanımaları gerekir. Değerlendiren ve değerlendirilenlerin, performans değerlendirme kavramını hakkında bilgi sahibi olmaları ve uygulayacakları performans değerlendirme sisteminin özelliklerini tanımaları amacıyla eğitime tabi tutulmaları gerekir.

İnşaat firmalarında performans değerlendirmenin başarısı için stratejik (üst) yönetim düzeyinin desteği şarttır. Sistemin üst yönetim tarafından desteklendiğinin açıkça hissedilmesi, inşaat firması personelinin performans değerlendirme sistemini tüm detaylarıyla kabullenmeleri ve değerlendirici görevini üstlenecek olan yöneticilerin sistemin işleyişindeki sorumluluklarını anlamalarını kolaylaştırır. Sistemin inşaat firmasının tümünde entegre ve uyumlu olarak çalıştırılmasını sağlamak ise insan kaynakları yönetiminin görevidir.

Başarıyı etkileyen diğer bir konu ise, performans yönetimi sisteminin çıktılarının, insan kaynakları yönetiminin diğer alt sistemleriyle inşaat firması personeline yansıtılması gereğidir. Geri dönüşü olmayan değerlendirmeler, çalışanların katılımcılığının yitirilmesine neden olur. Özellikle ödül ve ücret yönetiminde değerlendirme sonuçlarından yararlanılması ve bireysel performanstaki farklılıkların ödül ve ücretlere yönelik kararlarda kullanılması performans değerlendirmenin temel amaçlarındandır. İnşaat firmasının bilimsel ve sağlam temellere dayalı ödül ve ücret yönetimine sahip olması, olası sorunları ortadan kaldıracak ve personelin sisteme olan inancını artırarak performans değerlendirme sisteminin başarısını sağlayacaktır.

İnşaat firmalarının tüm birimlerinde bilgisayar teknolojisinin etkin kullanımı, performans yönetimi sistemine de yansımalıdır. Böylece sistemin işleyişi hızlanacak, hata yapma riski azalacak ve amaçlanan başarının elde edilmesi kolaylaşacaktır.

4.3.5. İnşaat Firmasında Dönemsel Performans Değerlendirme Örneği

İnşaat firmalarında çalışan personelin detaylı bir biçimde tanıtılması, amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yönteminin sistem için uygunluğunun belirlenmesi ve performans değerlendirmenin sorun alanlarına çözüm bulunmasının ardından, firmalarda uygulanması amaçlanan performans değerlendirme sistemine ait süreç, önceki bölümlerde geliştirilmiştir. Ayrıca inşaat firmalarında çalışan ve proje üretiminde doğrudan görev alan personele yönelik, performans değerlendirme sürecini oluşturan dönemsel performans değerlendirmeleri açıklanmış ve performans değerlendirme görüşmelerinde kullanılacak olan performans değerlendirme formları şekillendirilmiştir.

Söz konusu sürecin kavranmasını kolaylaştırmak amacıyla, inşaat firmalarında performans değerlendirme ilkelerine bağlı kalarak, proje üretiminde görev alan şantiye şefine yönelik dönemsel bir performans değerlendirmesi ise bu bölümde örneklendirilecektir. Dönemsel performansı değerlendirilecek olan şantiye şefinin, çalıştığı inşaat firmasının şehir dışında gerçekleştireceği fabrika binası projesinde görev aldığı var sayılmıştır. Performans değerlendirme dönemi olarak inşaat projesine ait şantiye kuruluşu aşaması seçilmiştir. Şantiye şefinin bu döneme ait performansının değerlendirilmesi ilk amiri olan proje müdürü tarafından yapılacaktır.

İnşaat firmasının şehir dışında bulunan fabrika binası projesine ait şantiyenin kuruluşu öncesinde gerekli tüm bilgiler şantiye ve çevresi dolaşarak, ihale hesapları ile işverence verilen proje ve dokümanlar incelenerek ve ilgili resmi kurumlara danışarak elde edilmiştir. Şantiye kuruluşu planlamasında kullanılan bilgiler şunlardır:

- Şantiye tesislerinin kurulacağı yerin tespiti ve topoğrafik haritası,
- Şantiye tesislerinde yapılacak imalatların günlük ve toplam miktarı,
- Çevrenin imkanlarından faydalanabilme olanakları,
- İklim şartları,
- Şantiyenin karayolu, demiryolu ve denizyoluna göre konumu,
- Elektrik ve su temini imkanları,
- Şantiyenin en yakın yerleşim yerine olan uzaklığı,

- Kullanılacak makine, ekipman ve vasıtaların miktar ve büyüklüklerine göre atölye ve park sahalarının belirlenmesi,
- Organizasyon şeması,
- Çalışacak iş gören sayısı,
- İşin süresi,
- Stok yerlerinin ve ambarların gerekli malzemeye göre kapasite ve büyüklüklerinin tayini,
- Hakim rüzgar yönü.

Temin edilen bu bilgiler ışığında şantiye kuruluşu planlamasına yönelik olarak şantiye kuruluş şeması ve ardından detaylı plan ve projeler çizilmiştir. Proje müdürünce onaylanan şantiye kuruluşu planlamasının tamamlanmasının ardından, şantiyede en yetkili düzeyde çalışacak olan şantiye şefi ile onun ilk amiri, aynı zamanda değerlendirme amiri olan proje müdürü arasında şantiye kuruluşu dönemine ait amaç ve hedeflerin belirlendiği ilk görüşme gerçekleşir.

Şantiye şefinin, şantiye kuruluşu planlaması ışığında proje müdürü ve kendisinin görüş birliğiyle belirlenen, söz konusu döneme ait gerçekleştirmekle yükümlü olduğu hedefler, ön görülen koşullar, hedefe yönelik planlamalar ve performans ölçütleri aşağıda belirtilmiştir:

Hedef 1: Şantiye işletme ünitelerinin kurulması.

Fabrika binası projesine ait şantiye işletme üniteleri, şantiye binası, bakım-tamir atölyesi, jeneratör binası, mazot deposu, kullanma suyu deposu, ambar binası, betonarme demiri hazırlama sahası, araç parkı sahası, bekçi kulübesi, marangozhane ve revirden oluşmaktadır. Şantiye binası, bakım-tamir atölyesi, ambar binası, bekçi kulübesi, marangozhane ve revir, planlama müdürlüğü aracılığıyla temin edilecek hazır binalar kullanılarak oluşturulacaktır. Jeneratör binası, kullanma suyu deposu, betonarme demiri hazırlama sahası ve araç parkı sahası ise yerinde inşa edilecektir. Mazot deposu hazır olarak temin edilecek, şantiyede hazırlanan uygun yere yerleştirilecektir. Tüm şantiye işletme ünitelerinin hazırlanmasında şantiye kuruluşu plan ve projelerine uygun standartlar kullanılacaktır.

Hedef 2: Şantiye sosyal tesislerinin kurulması.

Fabrika binası projesine ait şantiye sosyal tesislerini oluşturan iş gören barakaları, tuvalet ve duş üniteleri, yemekhane ve mutfak planlama müdürlüğü aracılığıyla temin edilecek olan hazır binalar kullanılarak tamamlanacaktır. Tüm şantiye sosyal tesislerinin hazırlanmasında şantiye kuruluşu plan ve projelerine uygun standartlar kullanılacaktır.

Hedef 3: Şantiye alt yapı tesislerinin kurulması.

Şehir dışında bulunan fabrika binası projesine ait şantiyeye su temini şehir şebeke suyu bulunmadığından açılacak artezyen kuyuları ile sağlanacaktır. Şantiye kuruluşu planlamasına uygun olarak kuyular açılacak, arıtım tesisi kurularak inşa edilecek kullanım suyu deposunda toplanacak ve ikinci bir arıtım tesisi ile içme suyu kalitesine getirilerek içme suyu deposunda saklanacaktır.

Şantiyede pis suyun toplanması için fosseptik kuyuları açılacak ve pis su tesisatı tamamlanacaktır. Yağmur suyu drenajı projelere bağlı alınarak gerçekleştirilecektir.

Elektrik tesisatı, şehir şebekesinde yararlanılarak ve planlamada belirtilen tüm teknik gereklere uygun olarak gerçekleştirilecektir. Ayrıca inşa edilecek olan jeneratör odasına planlama müdürlüğü aracılığıyla temin edilecek jeneratörler yerleştirilecek ve trafoya bağlantıları sağlanacaktır. Şantiye içindeki ana ve tali yollar planlama belirtilen kalite ve güzergahta düzenlenecektir.

Şantiye şefinin gerçekleştirmekle yükümlü olduğu söz konusu hedeflere ait, teknik özellikler, maliyet ve zamana ilişkin olmak üzere üç tip performans ölçütü vardır.

Teknik ölçütler, ana hedeflerde yer alacak olan uygulamaları içeren bir iş listesi yardımıyla belirlenir. Uygulamaların yapılıp yapılmadığı, planlamaya uygunluğu ve kullanıma açılmış olması gibi soruların cevapları, değerlendirme kullanılacak performans ölçütünü oluşturur. Performans değerlendirme dönemi sonunda, iş listesine işlenecek olan olumlu cevapların oranı teknik ölçütlere göre şantiye şefinin performans başarı düzeyini belirler.

Ana hedeflerin içerdği uygulamalara ilişkin belirlenen toplam maliyet ve toplam zaman ölçütleri, performans dönemi sonunda şantiye şefinin söz konusu kriterlere bağlı performans başarı düzeyinin göstergesi olacaktır.

Her hedef için ayrı ayrı kararlaştırılan performans ölçütlerinin yol göstericiliğinde belirlenen şantiye şefinin performans başarı düzeyleri, şantiye kuruluşu dönemine ait genel performansının değerlendirmesinde belirleyici olacaktır.

Yukarıda sıralanmış olan, performans görüşmesinde belirlenen tüm hedefler ve alınan diğer kararlar Şekil D.1.'de görüldüğü üzere performans değerlendirme formlarına işlenir. Şantiye şefinin söz konusu hedeflere yönelik performansının değerlendirileceği bir sonraki görüşmenin tarihi belirlenir.

Şantiye kuruluşu döneminin sonunda yapılan performans değerlendirme görüşmesinde, ilk görüşmede saptanmış performans ölçütleri yardımıyla şantiye şefinin belirlenen hedefleri gerçekleştirmedeki başarısı, gerçekleşmeme nedenleri, dönem içinde gerçekleşen kritik olaylar, performansında etkili olan işe yönelik yeterlilikleri ve onların düzeylerinin göstergesi olan örnek olaylar, sonuçlardan yola çıkarak genel olarak performansı belirlenir ve ilk görüşmede de kullanılmış olan performans değerlendirme formuna işlenir. Proje müdürünün ve şantiye şefinin genel yorumları ve onaylarını gösterir imzaları söz konusu formlarda bulunur.

Gerçekleştirilememiş veya eksik kalan yönleri bulunan hedeflerin tamamlanması ve yapılmış olan uygulama hatalarının giderilmesi bir sonraki proje döneminin ilk hedefleri olacaktır. Şantiye kuruluşu dönemine ait performansı değerlendirilen şantiye şefinin, bir sonraki döneme ait hedefleri, alınan sonuçlardan sağlanan geri beslemeler yardımıyla belirlenir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnşaat firmalarının örgütsel başarısının göstergesi olan, inşaat üretimi sürecindeki amaç ve hedeflere ulaşmada, parasal ve fiziksel kaynakların yanı sıra, insan kaynakları gösterdikleri performans düzeyi ile en önemli belirleyicidir. Organizasyonlarda daima ana hedef olan örgütsel başarının ve insan kaynakları performansının dikkat çeken söz konusu ilişkisi nedeniyle, inşaat firmalarında performans yönetimi doğru ve işlevsel olarak geliştirilmesi gereken bir alt sistemdir. İnşaat firmalarında performans yönetiminin önemini vurgulamak ve gelişimine katkıda bulunmak amacıyla, bu çalışmada inşaat firmalarında çalışan personel için performans değerlendirme sistemi oluşturulması amaçlanmıştır.

İşbirliğine dayanan, ussal bir grup etkinliği olarak tanımlanabilen yönetim kavramından yola çıkıldığında, insan kaynaklarının, organizasyonların genel amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlandıkları temel faktör olduğu ve etkin bir insan kaynakları yönetimi olgusunun her organizasyondaki gerekliliği anlaşılır. İnsan kaynakları yönetimi kavramı, felsefesi ve amaçları ile bu çalışmada detaylı olarak incelenmiş ve insan kaynakları yönetimi süreci içinde yer alan etkinliklerin sınıflandırılmasıyla oluşan tüm alt sistemler tanıtılmıştır.

İnşaat sektörünün emek ağırlıklı bir endüstri oluşu ve farklı bakış noktalarının kesiştiği merkezde her zaman insan faktörünün bulunuşu, inşaat firmalarında insan kaynakları yönetiminin önemini arttırır. İnşaat firmalarının piramidal bir gelişim gösteren organizasyonel yapısı, üstlendikleri üretimin özellikleri ve onları diğer sektörlerdeki firmalardan farklılaştıran özellikler sahip oldukları insan kaynakları yönetiminin şekillenmesinde etkili olacağından bu tezde açıklanmıştır. İnşaat firmalarının talebe bağlı ve proje bazlı üretim yapması, esnek kadrolara ve rahat hareket yeteneğine sahip olma zorunluluğu gibi faktörler inşaat firmalarında insan kaynakları yönetiminin dayandığı noktalardır.

İnsan kaynakları yönetiminin alt sistemlerinden biri olan ve diğerlerine önemli girdiler sağlayan performans yönetimi, örgütsel başarıya ulaşmadaki rolü göz önünde bulundurularak kavram, süreç, görev ve amaçlar, insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi ve felsefesi açısından incelenmiştir.

Performans yönetimi sürecinin önemli bir bölümü olan performans değerlendirme kavramı, örgütsel etkililikte en önemli etmenin bireylerin etkililikleri olduğu düşüncesinden yola çıkıldığında üzerinde detaylı olarak çalışılması gereken bir olgu olduğunu ispatlar. Nitekim, performans değerlendirme kavramı zaman içindeki gelişimi, amaç ve kullanım alanları, sistem olarak yararları ve sorun alanları gibi özellikleri ile tanıtılmış, böylece inşaat firmalarında performans değerlendirme sistemi geliştirilmesi çabasına sağlam bir alt yapı oluşturulmuştur.

Ana amacı, örgütün başarılı olabilmesi için personelin ortaya koyması gereken çalışmanın (katkının) değerinin belirlenmesi olan performans değerlendirmenin başarısı ve kendinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmesi, büyük oranda günümüze değin geliştirilmiş olan performans değerlendirme yöntemleri arasından seçilecek olan yönetime bağlı bulunmaktadır. Geleneksel/çağdaş olarak da sınıflandırılması yapılan söz konusu yöntemler, bu çalışmada kişilerarası karşılaştırmalara, ortak performans ve kriterlere, bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlar şeklinde gruplandırılarak tek tek tanıtılmış ve karşılaştırılmıştır.

Seçilen performans değerlendirme yönteminin uygulama sürecinde yapılabilecek bazı hatalar ve bunların kontrol/elimine edilmesi için alınacak önlemlerin bilinmesi değerlendirme sürecindeki başarısızlık riskini ortadan kaldıracağı düşünülerek, performans değerlendirmesinin başarısını etkileyebilecek olan diğer unsurlarla birlikte açıklanmıştır.

İnşaat firmalarının üretim sürecinde kullandıkları girdilerin en önemlisi olan insan kaynaklarının gösterdikleri performans düzeyinin, hedeflenen örgütsel başarıya ulaşmadaki büyük etkisi nedeniyle, inşaat firmalarında performans değerlendirme sisteminin oluşturulması kaçınılmazdır. Performans değerlendirme sistemine gereksinim duyan inşaat firmalarının yararlandığı insan kaynakları, yapı üretimine

doğrudan katılmayan ve zihin gücü ağırlıklı çalışan personel ile şantiyelerde görev alarak doğrudan yapı üretiminde bulunan iş görenlerden oluşur.

Tezde amaçlanan, inşaat firmalarında çalışan ve proje üretimi sürecinde doğrudan görev alan personel için performans değerlendirme sistemi oluşturulması olduğundan, inşaat firmalarında yardımcı pozisyonlarda bulunan personel ile şantiyelerdeki iş görenler çalışma kapsamına alınmamıştır.

İnşaat projesi üretimine zihinsel ağırlıklı emek veren söz konusu personel, daimi ve dönemsel ayrımı gözetilmeksizin, geliştirilen büyük bir inşaat firmasına ait organizasyon şemasına bağlı kalınarak tanıtılmıştır. İnşaat firmalarında çalışan personelin bulundukları pozisyon veya birimler, görev tanımları, bağlı oldukları ve kendisine bağlı olan pozisyon veya birimler ve yetki sınırları gibi bilgiler performans değerlendirme sistemine katkıda bulunan önemli verilerdir.

Günümüze değin geliştirilmiş olan farklı performans değerlendirme yöntemleri, inşaat firmalarının organizasyonel yapısı, personelinin ve üretiminin özelliklerinin yol göstericiliğinde inşaat firmaları açısından değerlendirilmiş, amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yönteminin uygunluğuna karar verilmiştir.

Amaç ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi yardımıyla şekillendirilecek olan performans değerlendirmesinden beklenen yararların sağlanması süreç ile ilgili bazı sorunların çözülmesiyle mümkündür. İnşaat firmalarındaki performans değerlendirmesinde ölçülecek noktalar, kullanılacak ölçütler, değerlendiricilerin kim/kimler olacağı ve değerlendirme zamanıyla ilgili bu sorun alanlarına uygun çözümler bu çalışmada bulunmuş ve değerlendirmeye ilişkin ilkeler belirlenmiştir.

İnşaat firmalarında iş teminiyle başlayıp dönemsel performans değerlendirmelerinin ardından genel performans değerlendirmesiyle tamamlanan, performans değerlendirme sürecinin detaylı olarak incelenmesi bu tezde yer almaktadır. Sürecin önemli alt bölümleri olan performans değerlendirme görüşmeleri ve formlarından söz edilmiş ve inşaat firmalarında performans değerlendirme sürecinde kullanılabilecek bir form örneği şekillendirilmiştir. İnşaat firmalarında performans değerlendirmenin başarısını etkileyen unsurlara da bu çalışmada değinilmiştir.

Ayrıca tezde, proje üretiminde görev alan şantiye şefine yönelik dönemsel bir performans değerlendirmesi tüm detaylarıyla şekillendirilerek, geliştirilmeye çalışılmış olan, inşaat firmalarında çalışan personel için performans değerlendirme sisteminin uygulaması örneklendirilmiştir.

İnşaat firmalarında insan kaynakları yönetimi sürekli gelişiminin sağlanması ve güncel tutulması gereken bir olgudur. Detaylı bir çalışma sonucunda inşaat firmalarında çalışan personel için performans değerlendirme sisteminin geliştirildiği bu tezin genel amacı da, inşaat firmalarındaki insan kaynakları yönetimine katkıda bulunmaktır.

Unutulmamalıdır ki; inşaat firmalarının örgütsel başarısı büyük ölçüde sahip oldukları insan kaynaklarının performansına, söz konusu performansın düzeyi ise firmada uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemine bağlıdır. Her inşaat firması organizasyonel yapısının, çalıştırdığı personelin ve üretiminde sorumlu olduğu inşaat projelerinin özellikleriyle uyumlu ve başarısını ispatlamış, güvenilir, gerçekçi bir performans değerlendirme sistemine sahip olmalıdır.

Bu tezde teorik olarak gelişimi tamamlanmış olan performans değerlendirme sisteminin uygulanması, her inşaat firmasına ve ürettikleri her inşaat projesine göre farklılıklar gösterecektir. Amaç, projeye yönelik genel hedeflerle, projede görev alan her personele ait dönemsel hedeflerin yol göstericiliğinde objektif, geri beslemelere açık ve sağlam temellere dayanarak yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda, genel anlamda kurgulanan bu sistemin başarılı sonuçlar vermesini sağlamak olmalıdır. Böylece, öncelikle personelin performans düzeyinde, ardından projenin gerçekleştirilme başarısında ve son olarak da inşaat firmasının örgütsel başarısında yükselme görülecektir.

Emek ağırlıklı bir endüstri olan inşaat sektöründe yer alan inşaat firmaları, başarıyı, yine bünyelerinde çalışan personelin emeğinin göstergesi olan performansının değerlendirilmesiyle yakalayacaklardır.

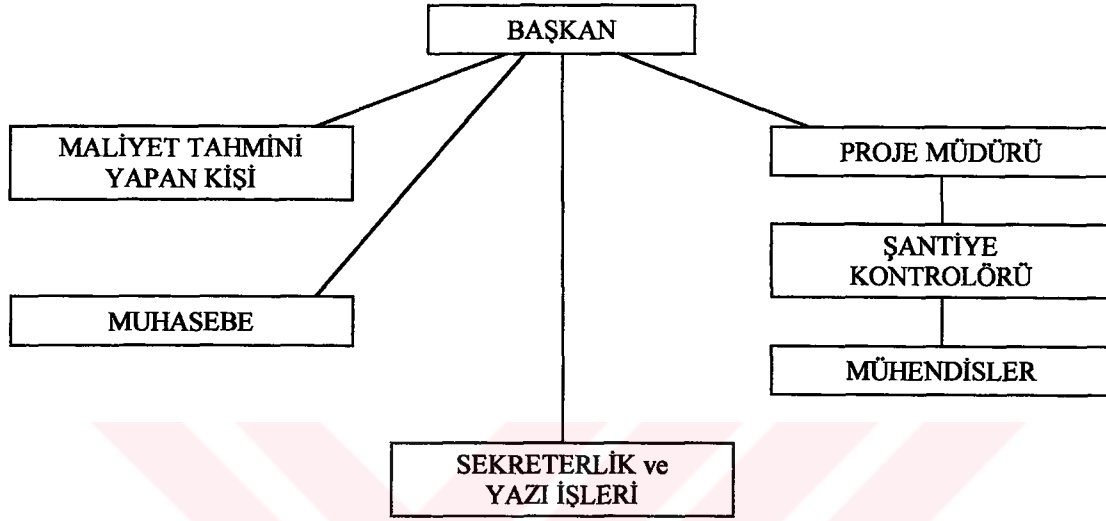
KAYNAKLAR

- Akal, Z.**, 2000. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Albrook, R. C.**, 1968. Spot Executives Early, *Fortune*, 7, 106.
- Armstrong, M.**, 1992. Strategies for Human Resources Management, Kogan Page Limited, London.
- Armstrong, M.**, 1993. Human Resource Management: Strategy and Action, Kogan Page Limited, London.
- Aşkun, İ. C.**, 1978. İşgören, Eskişehir İTİA Yayınları, Eskişehir.
- Ataay, İ.**, 1985. İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü.İ.F., İstanbul.
- Beach, D. S.**, 1980. Personnel: The Management, People at Work, 4th Ed., Mac Millan, New York.
- Bigat, E.**, 1980. Yapı İşletmesi, Kipaş Dağıtımçılık, İstanbul.
- Bingöl, D.**, 1990. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, A.Ü. İdari Bilimler Fakültesi, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- Bozkurt, H. C.**, 1998. Yüklenici İnşaat Firmalarında İşgücü Yönetimi Enformasyon Sistemi Tasarımı, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Byham, W. C.**, 1970. Assessment Centers for Spotting Future Managers, *Harvard Business Review*, 7-8, 150.
- Canman, A. D.**, 1993. Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Canman, A. D.**, 1995. Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Demir, N., Birbil, D., Atalay, N. ve Yıldırım, Ş.**, 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

- Dicle, Ü.**, 1982. Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, ODTÜ İ.B.F., Ankara.
- Drucker, P. F.**, 1954. The Practice of Management, Harper and Row Publishers, New York.
- Eren, H.**, 1996. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz, B.**, 1994. Kamu Yönetimi, Üniversite Kitabevi, İzmir.
- Fagiano, D.**, 1997. Management, *Management Review*, 11, 2-3.
- Feldman, D. C. and Arnold, H. J.**, 1983. Managing Individual and Group Behavior in Organizations, McGraw Hill Book Co., Auckland.
- Geber, B.**, 1992. The Hidden Agenda of Performance Appraisal, F. Maidment (Der.), Annual Editions Human Resources 92/93, The Dushkin Publishing Group, Connecticut.
- Giritli, H. ve Sözen, Z.**, 1989, Bir İnşaat Firması İçin Reorganizasyon Çalışması, İstanbul.
- Gönenli, Ü.**, 1977. Başarı Değerlemede Klasik ve Modern Yöntemler ve Bir Örnek Olay, *Yayınlanmamış Doçentlik Tezi*, İstanbul.
- Greenlaw, P. S. and Biggs, W. D.**, 1979. Modern Personnel Management, W.B. Saunders, Philadelphia.
- Hartle, F.**, 1994. Performance Management-Where is it going?, *Competency Based Human Resource Management*, 95-109, Kogan Page Limited, London.
- Hitt, M. A., Middlemist, R. D. and Mathis, R. L.**, 1979. Effective Management, West Publishing, New York.
- Kara, N.**, 2000. Analitik Hiyerarşi Yöntemi ile Performans Değerlendirme, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar A. C., Özçelik O., Dündar, G. ve Uluhan, R.**, 1998. İnsan kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.
- Kazancı, M.**, 1974. Personel Değerlendirmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 7, 1.
- Koca, B. I.**, 1996. Yüklenici İnşaat Firmalarında Kalite Sistemi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

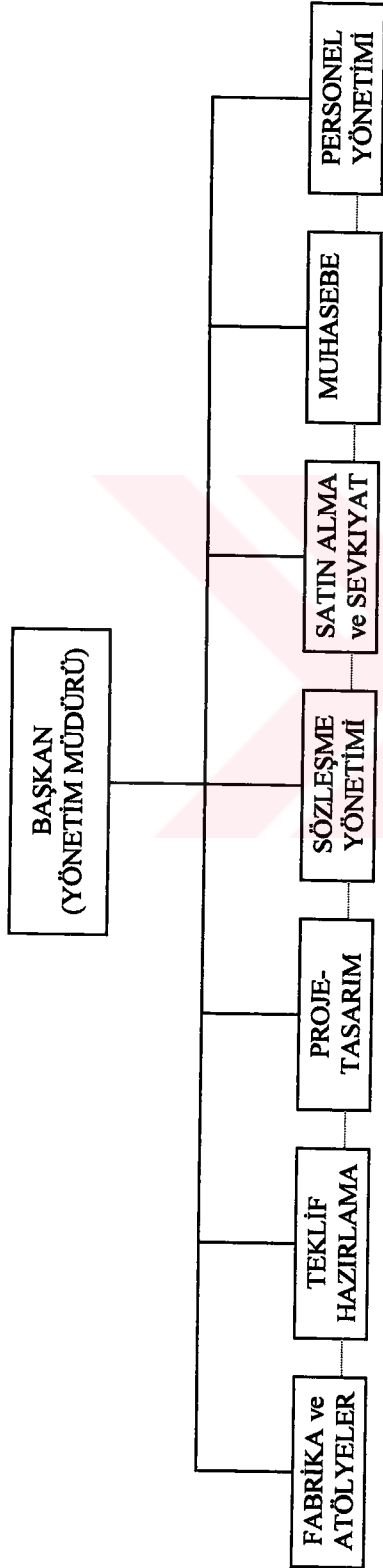
- Langford, D., Hancock, M. R., Fellows, R. and Gale, A. W., 1995.** Human Resources Management in Construction, Longman Group Limited, England.
- Leap, T. L. and Crino, M. D., 1993.** Personnel/Human Resource Management, 2nd Ed., Mac Millan, New York.
- Meyer, H. E., 1976.** Personnel Directors Are New Corporate Heroes, *Fortune*, 2, 8486.
- Oberg, W., 1972.** Personelin Değerlendirilmesi (Çev: Cemil Cem), *Amme İdare Dergisi*, 5, 2.
- Palmer, M. J., 1993.** Performans Değerlendirmeleri, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Rota Yayın, İstanbul.
- Palmer, W. and Winters, K. T., 1993.** Fundamentals of Human Resources, (Çev: D. Şahiner), İstanbul.
- Philip, T., 1990.** Appraising Performance for Results, 2nd Ed., McGraw Hill Book Co., Berkshire.
- Saal, F. and Knight, P. A., 1988.** Industrial Organizational Psychology, Brooks/Cole Publishing Co., Pasific Grove, California.
- Sadullah, Ö., 1989.** Günümüzde Beşeri Kaynaklar Yönetiminin Önemi, *İ.Ü. İşletme Fakülte Dergisi*, 11, 49.
- Schein, E., 1977.** Örgüt Psikolojisi (Çev: Mustafa Tosun), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Schneider, B. and Schmitt, N., 1986.** Staffing Organizations, Scott Foreman and Co., Glenview.
- Schuler, S.R., 1981.** Personnel and Human Resources Management, West Publishing Co., St. Paul, Minnesota.
- Schuler, S. R. and Youngblood, S. A., 1986.** Effective Personnel Management, 2.B. West Publishing Co., St. Paul, Minnesota.
- Simon, H. A., Smithburg, D. H. and Thompson, V. A., 1965.** Kamu Yönetimi (Çev: C. Mihçioğlu), TODAİE, Ankara.

EK-A:



Şekil A.1. Küçük İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı-1

EK-A: (devam)

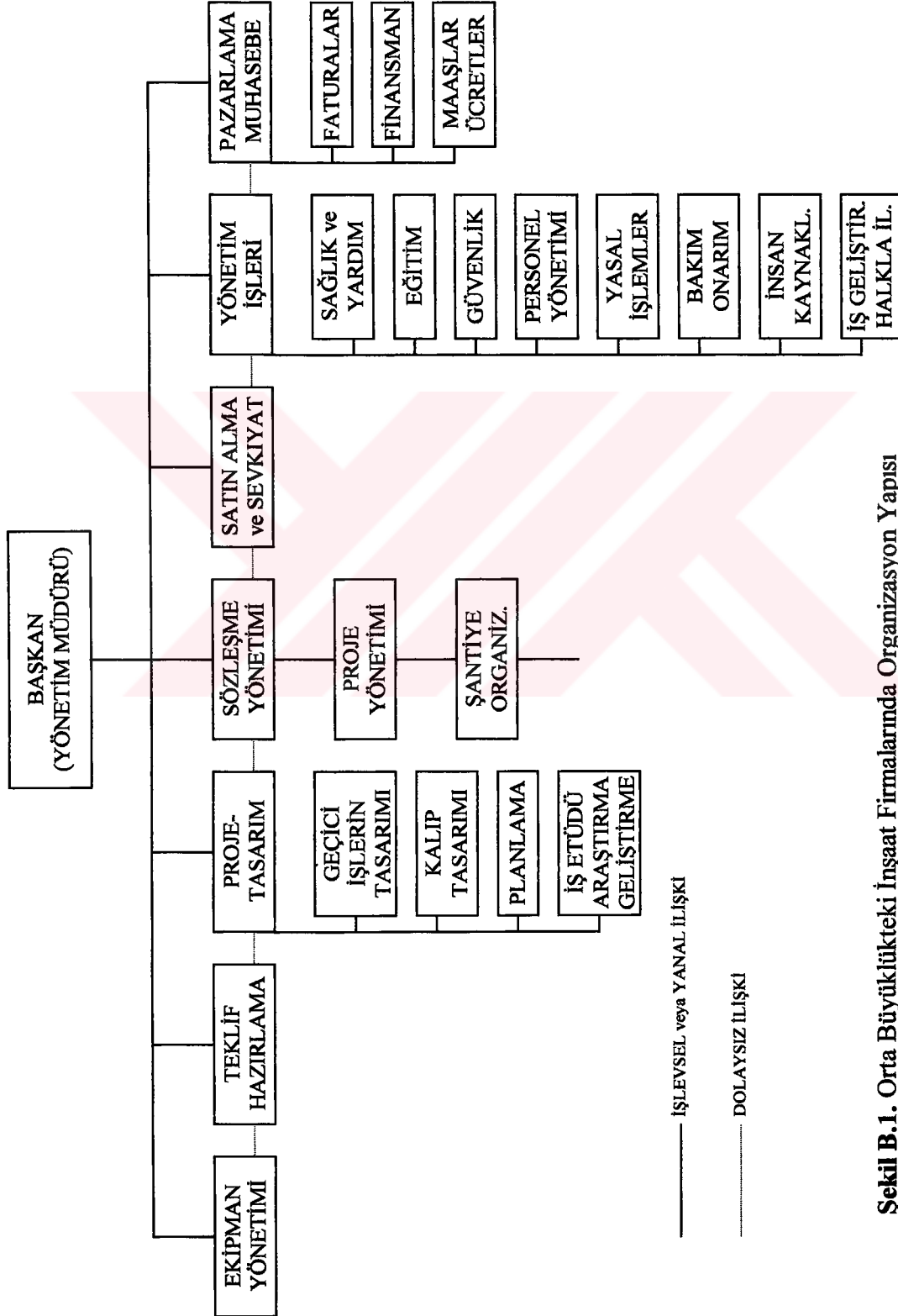


—— İŞLEVSEL veya YANAL İLİŞKİ

..... DOLAYSIZ İLİŞKİ

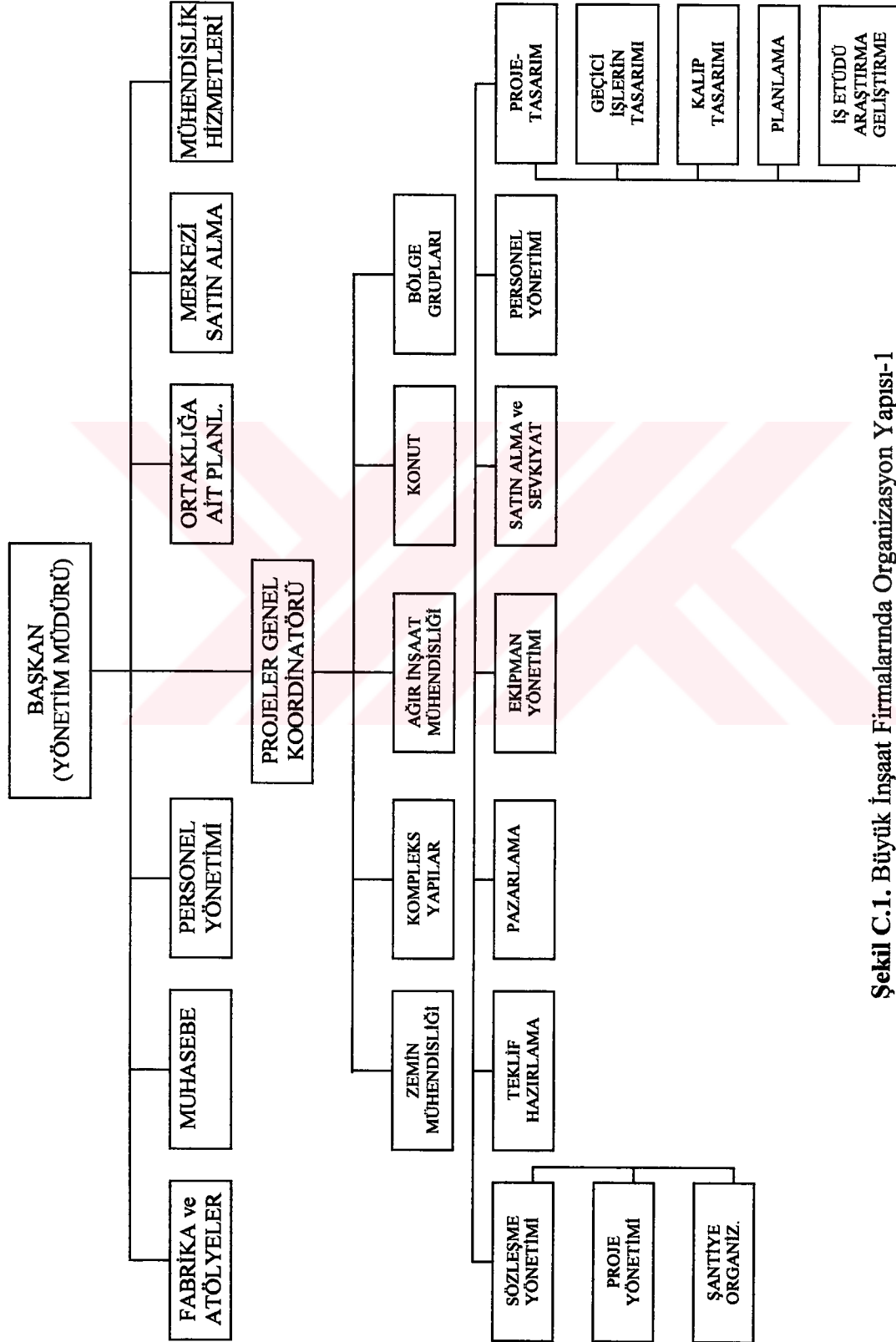
Şekil A.2. Küçük İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı-2

EK-B:



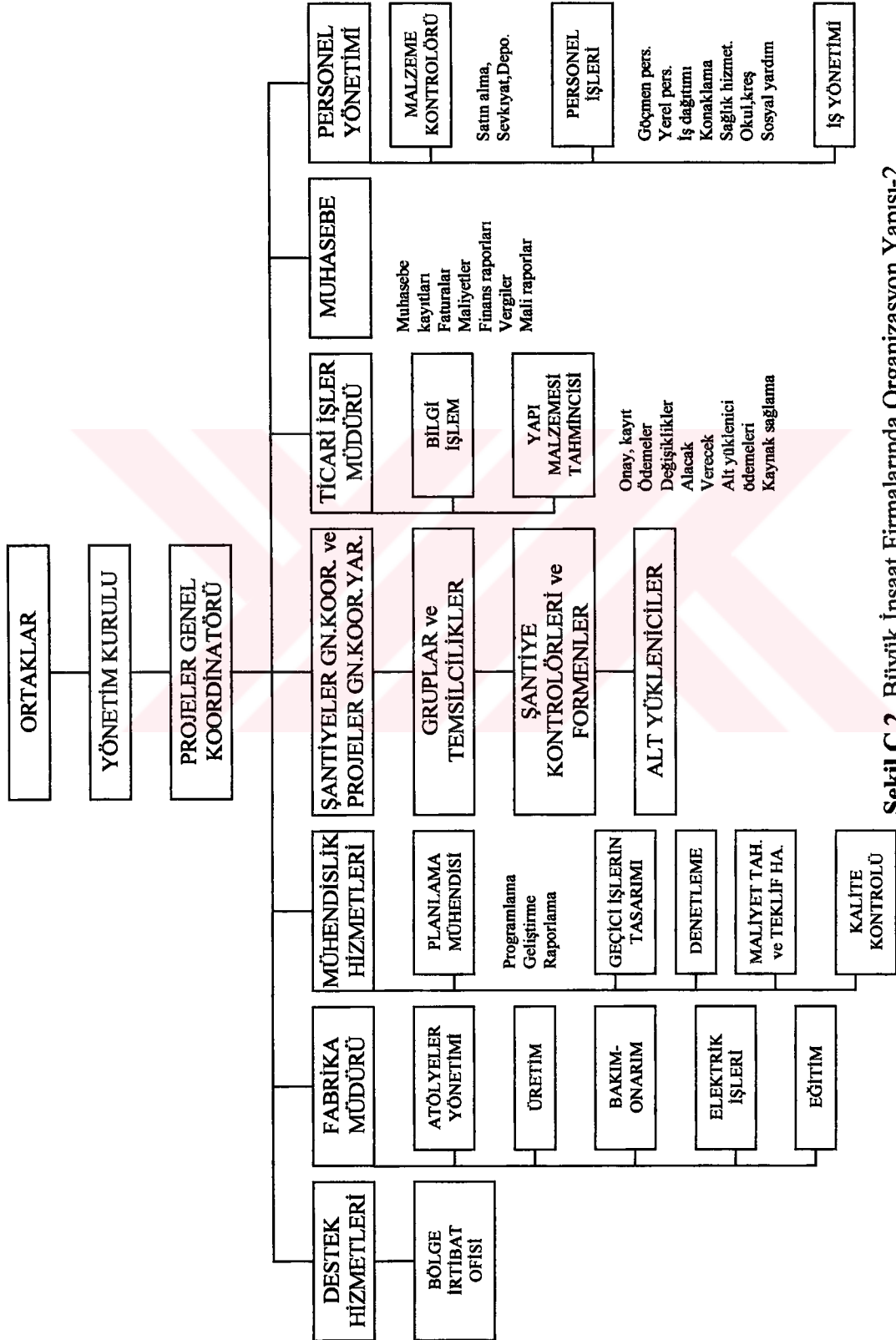
Şekil B.1. Orta Büyüklükteki İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı

EK-C:



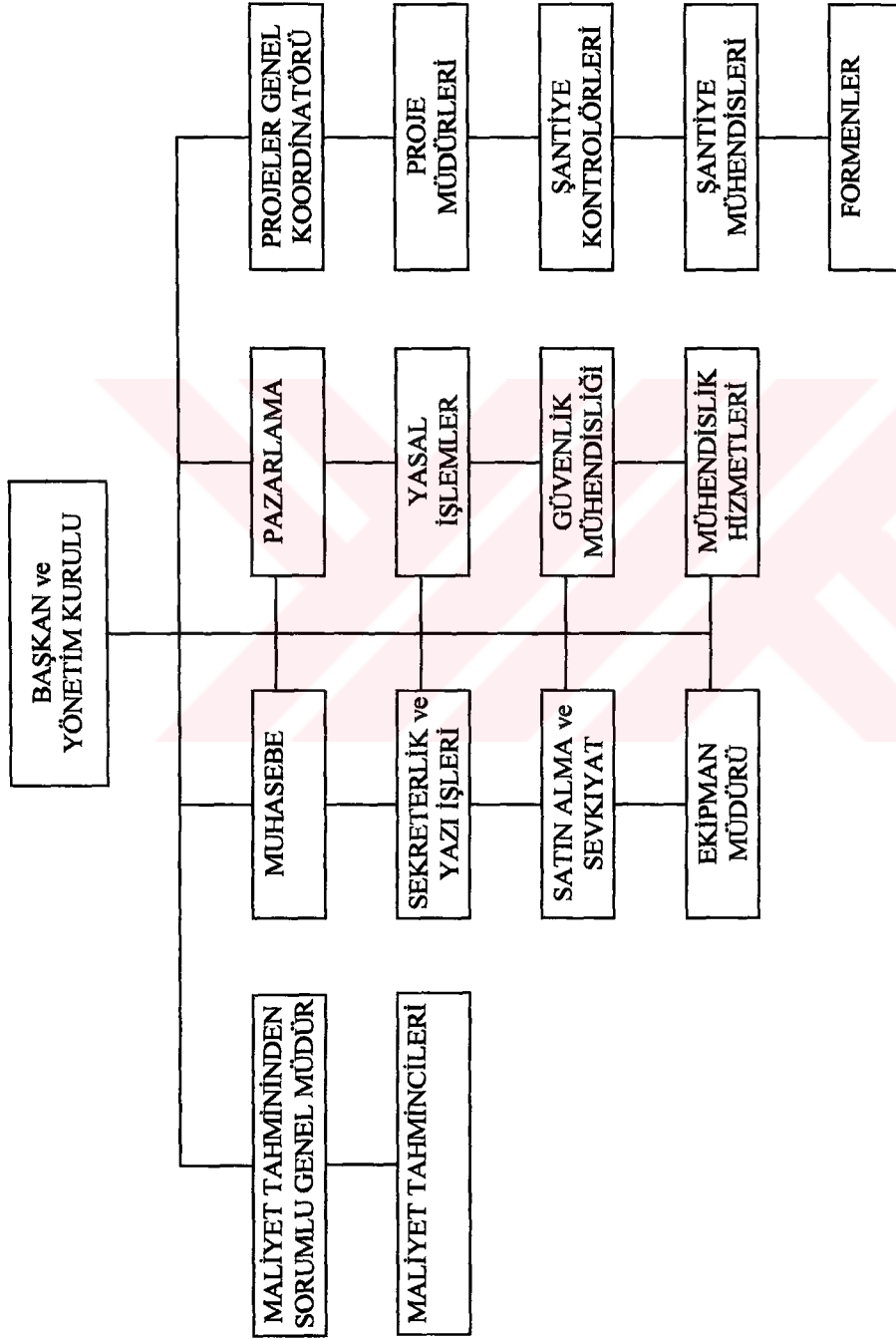
Şekil C.1. Büyük İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı-1

EK-C: (devam)



Şekil C.2. Büyük İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı-2

EK-C: (devam)



Şekil C.3. Büyük İnşaat Firmalarında Organizasyon Yapısı-3

EK-D:



PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

DEĞERLENDİREN : Proje Müdürü

DEĞERLENDİRİLEN : Şantiye Şefi

PERFORMANS DÖNEMİ : Şantiye Kuruluşu

PROJENİN ADI : Bir Fabrika Projesi

DEĞERLENDİRME GÖRÜŞME TARİHLERİ

01 / 06 / 2001

13 / 07 / 2001

Değerlendirmenin amacı, değerlendiren ve değerlendirilenin görevlerini açıklayan kısa bir metin:

İnşaat firmasının şehir dışında gerçekleştireceği fabrika binası projesinde görev alan şantiye şefi, şantiye kuruluşu performans döneminde şantiye kuruluşu planlamalarında yer alan ilkelere bağlı olarak, bazı amaç ve hedefleri yerine getirmekle yükümlüdür.

Bu hedefler, genel olarak;

- Şantiye işletme ünitelerinin,
- Şantiye sosyal tesislerinin,
- Şantiye alt yapı tesislerinin kurulmasını kapsar.

Performans dönemi için verilen süre dolduğunda, şantiye şefinin söz konusu hedeflere ulaşmadaki başarısı değerlendirilecek ve bir sonraki döneme ait hedefleri belirlenecektir.

Sayfa 1

Şekil D.1. Şantiye Şefine Ait Performans Değerlendirme Form Örneği

HEDEFLER :

Hedef 1:	Şantiye İşletme Ünitelerinin Kurulması																																																
Kurulması gereken şantiye işletme üniteleri; şantiye binası, bakım-tamir atölyesi, jeneratör binası, mazot deposu, kullanma suyu deposu, ambar binası, betonarme demiri hazırlama sahası, araç parkı sahası, bekçi kulübesi, marangozhane ve revirden oluşmaktadır.																																																	
Öngörülen Koşullar	Hedefe Yönelik Planlamalar																																																
Şantiye binası, bakım-tamir atölyesi, ambar binası, bekçi kulübesi, marangozhane ve revir, hazır binalar kullanılarak oluşturulacak, mazot deposu hazır olarak temin edilecek, şantiyede uygun yere yerleştirilecek, diğer üniteler ise yerinde inşa edilecektir.	Şantiye işletme üniteleri için gereken hazır binaları temin etmek amacıyla planlama müdürlüğünden yazılı talepte bulunulması gerekir. Yerinde inşa edilecek diğer üniteler, şantiye kuruluşu planlamasına bağlı kalınarak öngörülen zaman ve maliyette tamamlanacaktır.																																																
Performans Ölçütleri	Değerlendirme Sonuçları																																																
<table><tr><th>TEKNİK ÖLÇÜTLER</th><th>Uygulama Yapıldı mı?</th><th>Planlamaya Uygun Mu?</th><th>Kullanıma Açıldı mı?</th></tr><tr><td>1. Şantiye binası</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr><tr><td>2. Bakım-tamir atölyesi</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr><tr><td>3. Jeneratör binası</td><td>✓</td><td>✓</td><td>-</td></tr><tr><td>4. Mazot deposu</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr><tr><td>5. Kullanma suyu deposu</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr><tr><td>6. Ambar binası</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr><tr><td>7. B.a. demiri haz. sahası</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>8. Araç parkı sahası</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr><tr><td>9. Bekçi kulübesi</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr><tr><td>10. Marangozhane</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr><tr><td>11. Revir</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr></table>	TEKNİK ÖLÇÜTLER	Uygulama Yapıldı mı?	Planlamaya Uygun Mu?	Kullanıma Açıldı mı?	1. Şantiye binası	✓	✓	✓	2. Bakım-tamir atölyesi	✓	✓	✓	3. Jeneratör binası	✓	✓	-	4. Mazot deposu	✓	✓	✓	5. Kullanma suyu deposu	✓	✓	✓	6. Ambar binası	✓	✓	✓	7. B.a. demiri haz. sahası	-	-	-	8. Araç parkı sahası	✓	✓	✓	9. Bekçi kulübesi	✓	✓	✓	10. Marangozhane	✓	✓	✓	11. Revir	-	-	-	Teknik ölçütlere göre değerlendirme: Planlama müdürlüğüne talep zamanında yapılmış ve müdürlükçe mevcut olmayan revir binası dışındaki hazır binalar şantiyeye ulaştırılmış ve planlamaya bağlı şekilde uygulamaları yapılmıştır. Yerinde inşa edilecek tesislerden b.a. demiri hazırlama sahası dışında kalanlar tamamlanmış ve jeneratör binası dışında kalanlar kullanıma açılmıştır. Şantiye şefi sorumluluklarını teknik olarak %80 oranında yerine getirerek iyi bir performans göstermiştir. Maliyet ölçütüne göre değerlendirme: toplam maliyet = 42.700 \$ → düşük performans Zaman ölçütüne göre değerlendirme: toplam zaman = 43 gün → orta performans Genel olarak orta performans düzeyi
TEKNİK ÖLÇÜTLER	Uygulama Yapıldı mı?	Planlamaya Uygun Mu?	Kullanıma Açıldı mı?																																														
1. Şantiye binası	✓	✓	✓																																														
2. Bakım-tamir atölyesi	✓	✓	✓																																														
3. Jeneratör binası	✓	✓	-																																														
4. Mazot deposu	✓	✓	✓																																														
5. Kullanma suyu deposu	✓	✓	✓																																														
6. Ambar binası	✓	✓	✓																																														
7. B.a. demiri haz. sahası	-	-	-																																														
8. Araç parkı sahası	✓	✓	✓																																														
9. Bekçi kulübesi	✓	✓	✓																																														
10. Marangozhane	✓	✓	✓																																														
11. Revir	-	-	-																																														
Gerçekleşmeme Nedenleri	Kritik Olaylar																																																
Planlama müdürlüğünce revir binasının sağlanamamıştır. Jeneratörlerin trafo bağlantısı yapılmadığından jeneratör binası kullanıma açılamamıştır.																																																	

Sayfa 2.1

Şekil D.1. Şantiye Şefine Ait Performans Değerlendirme Form Örneği (devam)

HEDEFLER :

Hedef 2:	Şantiye Sosyal Tesislerinin Kurulması																						
Kurulması gereken şantiye sosyal tesisleri; iş gören barakaları, tuvalet ve duş üniteleri, yemekhane ve mutfaktan oluşmaktadır.																							
Öngörülen Koşullar		Hedefe Yönelik Planlamalar																					
Tüm şantiye sosyal tesisleri hazır binalar kullanılarak ve şantiye kuruluşu planlamasına bağlı kalınarak oluşturulacaktır.		Şantiye sosyal tesisleri için gereken hazır binaları temin etmek amacıyla planlama müdürlüğünden yazılı talepte bulunulması gerekir.																					
Performans Ölçütleri		Değerlendirme Sonuçları																					
<table><tr><th>TEKNİK ÖLÇÜTLER</th><th>Uygulama Yapıldı mı?</th><th>Planlamaya Uygun Mu?</th><th>Kullanıma Açıldı mı?</th></tr><tr><td>1. İş gören barakaları</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr><tr><td>2. Tuvalet ve duş üniteleri</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr><tr><td>3. Yemekhane</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr><tr><td>4. Mutfak</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr></table> Toplam maliyet ölçütü: 15.000 \$ Üstün performans < 15.000 \$ İyi performans = 15.000 \$ Orta performans ≤ 16.000 \$ Düşük performans > 16.000 \$ Toplam zaman ölçütü: 40 gün Üstün performans < 40 gün İyi performans = 40 gün Orta performans ≤ 45 gün Düşük performans > 45 gün		TEKNİK ÖLÇÜTLER	Uygulama Yapıldı mı?	Planlamaya Uygun Mu?	Kullanıma Açıldı mı?	1. İş gören barakaları	✓	✓	✓	2. Tuvalet ve duş üniteleri	✓	✓	✓	3. Yemekhane	✓	✓	✓	4. Mutfak	✓	✓	✓	Teknik ölçütlere göre değerlendirme: Planlama müdürlüğüne talep gecikmeli olarak yapılmış olmasına rağmen tüm tesislerin planlamaya bağlı şekilde uygulamaları yapılmıştır. Şantiye şefi sorumluluklarını gecikmeli, fakat tamamıyla getirerek iyi bir performans göstermiştir. Maliyet ölçütüne göre değerlendirme: toplam maliyet = 13.000 \$ → üstün performans Zaman ölçütüne göre değerlendirme: toplam zaman = 43 gün → orta performans Genel olarak iyi performans düzeyi	
TEKNİK ÖLÇÜTLER	Uygulama Yapıldı mı?	Planlamaya Uygun Mu?	Kullanıma Açıldı mı?																				
1. İş gören barakaları	✓	✓	✓																				
2. Tuvalet ve duş üniteleri	✓	✓	✓																				
3. Yemekhane	✓	✓	✓																				
4. Mutfak	✓	✓	✓																				
Gerçekleşmeme Nedenleri		Kritik Olaylar																					
Planlama müdürlüğüne talep yazısının şantiye şefi tarafından geç ulaştırılmış olması gecikmeye neden olmuştur.																							

Sayfa 2.2

Şekil D.1. Şantiye Şefine Ait Performans Değerlendirme Form Örneği (devam)

HEDEFLER :

Hedef 3:	Şantiye Alt Yapı Tesislerinin Kurulması																																				
Artezyen kuyuları açılarak temin edilecek su, arıtma tesisi kurularak inşa edilecek kullanım suyu deposuna, ikinci bir arıtmadan sonra içme suyu deposuna toplanacaktır. Pis su için fosseptik kuyuları açılacak, pis su tesisatı ve yağmur suyu drenajı gerçekleştirilecektir. Elektrik tesisatı tamamlanacak ve yedek enerji sağlayacak jeneratörler trafoya bağlanacaktır. Şantiye içi ana ve tali yollar yapılacaktır.																																					
Öngörülen Koşullar	Hedefe Yönelik Planlamalar																																				
Şehir şebeke suyu bulunmadığından, su açılacak artezyen kuyularından temin edilecektir. Elektrik şehir şebekesinden sağlanacak, jeneratörlerden şantiyeye yedek enerji sağlanacaktır.	Jeneratörlerin temini için planlama müdürlüğünden şantiye şefinin yazılı talepte bulunulması gerekir. Yerinde inşa edilecek diğer üniteler, şantiye kuruluşu planlamasına bağlı kalınarak tamamlanacaktır.																																				
Performans Ölçütleri	Değerlendirme Sonuçları																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>TEKNİK ÖLÇÜTLER</th><th>Uygulama Yapıldı mı?</th><th>Planlamaya Uygun mu?</th><th>Kullanıma Açıldı mı?</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Artezyen kuyuları</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>2. Arıtım tesisleri</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>3. Fosseptik kuyuları</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>4. Pis su tesisatı</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>5. Yağmur suyu drenajı</td><td>✓</td><td>-</td><td>-</td></tr> <tr> <td>6. Elektrik tesisatı</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>7. Jeneratörler</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr> <tr> <td>8. Ana ve tali yollar</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table> Toplam maliyet ölçütü: 40.000 \$ Üstün performans < 40.000 \$ İyi performans = 40.000 \$ Orta performans ≤ 42.000 \$ Düşük performans > 42.000 \$ Toplam zaman ölçütü: 40 gün Üstün performans < 40 gün İyi performans = 40 gün Orta performans ≤ 45 gün Düşük performans > 45 gün	TEKNİK ÖLÇÜTLER	Uygulama Yapıldı mı?	Planlamaya Uygun mu?	Kullanıma Açıldı mı?	1. Artezyen kuyuları	✓	✓	✓	2. Arıtım tesisleri	✓	✓	✓	3. Fosseptik kuyuları	✓	✓	✓	4. Pis su tesisatı	✓	✓	✓	5. Yağmur suyu drenajı	✓	-	-	6. Elektrik tesisatı	✓	✓	✓	7. Jeneratörler	-	-	-	8. Ana ve tali yollar	✓	✓	✓	Teknik ölçütlere göre değerlendirme: Jeneratörlerin trafo bağlantısı şantiye şefinin teknik planlama yetersizliği nedeniyle yapılamamıştır. Diğer alt yapı tesisleri tamamlanmış, fakat yağmur suyu drenajı uygulamadan kaynaklanan sorunlara neden olmuştur. Şantiye şefi sorumluluklarını büyük oranda yerine getirerek iyi bir performans göstermiştir. Maliyet ölçütüne göre değerlendirme: toplam maliyet = 40.000 \$ → iyi performans Zaman ölçütüne göre değerlendirme: toplam zaman = 36 gün → üstün performans Genel olarak iyi performans düzeyi
TEKNİK ÖLÇÜTLER	Uygulama Yapıldı mı?	Planlamaya Uygun mu?	Kullanıma Açıldı mı?																																		
1. Artezyen kuyuları	✓	✓	✓																																		
2. Arıtım tesisleri	✓	✓	✓																																		
3. Fosseptik kuyuları	✓	✓	✓																																		
4. Pis su tesisatı	✓	✓	✓																																		
5. Yağmur suyu drenajı	✓	-	-																																		
6. Elektrik tesisatı	✓	✓	✓																																		
7. Jeneratörler	-	-	-																																		
8. Ana ve tali yollar	✓	✓	✓																																		
Gerçekleşmeme Nedenleri	Kritik Olaylar																																				
Jeneratörlerin trafo bağlantısı şantiye şefinden kaynaklanan nedenlerle tamamlanamamış, yağmur suyu drenajı yapılan uygulama hataları nedeniyle bazı sorunlar çıkarmıştır.	Ana ve tali yolların, şantiye kuruluşu döneminde yağan yağmurdan zarar görmesi drenajla ilgili problemler olduğunu göstermiştir.																																				

Şekil D.1. Şantiye Şefine Ait Performans Değerlendirme Form Örneği (devam)

ÖZGEÇMİŞ

Özlem Yağcı, 1973 yılında İstanbul'da doğdu. Ortaöğrenimini tamamladığı Özel Sankt Georg Avusturya Lisesi'nden 1993 yılında mezun oldu. Yazar, aynı yıl başladığı, İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Mimarlık Bölümü lisans eğitimini 1997 yılında tamamladı. 1999 yılı güz döneminde ise, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı Bina Yapım Yönetimi Programı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.

İngilizce ve Almanca olmak üzere iki yabancı dil bilen yazar, lisans eğitimi döneminde görev almaya başladığı Bim İnşaat Limited Şirketi tarafından gerçekleştirilen, başta rölöve-restorasyon proje ve uygulamaları olmak üzere birçok projede, tasarım, uygulama ve kontrol düzeyinde çalışmalarda bulunmuştur. Halen aynı şirkette proje sorumlusu unvanı ile profesyonel iş hayatını sürdürmektedir.