

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Prof. Dr. Turay GÖKÇEN
Doç. Dr. Mesut ÖZGÜRLER
Prof. Dr. Nilan SÖNMEZ

İNSAN KAYNAKLARINDA
PERFORMANS DEĞERLENDİRME
YAKLAŞIMI

Endüstri Müh. Nalan GÜVENİR

F.B.E. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programında
Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

T-93761

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Turay GÖKÇEN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İSTANBUL, 2000

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
EKLER LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
1 GİRİŞ	1
2 PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ	2
2.1 Personel Yönetimi.....	2
2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi.....	4
2.3 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Esas Farklar	4
2.4 Performans Yönetimi Sistemi.....	5
2.4.1 Performansın tanımı	8
2.4.2 Performans yönetimi sisteminin tanımı.....	10
2.4.3 Performans yönetimi sisteminin tarihsel gelişimi.....	11
2.4.4 Performans yönetimi sisteminin yararları	13
2.4.4.1 Değerlendirenler için yararları.....	13
2.4.4.2 Değerlendirilenler için yararları.....	14
2.4.4.3 Organizasyon için yararları.....	14
3 PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KULLANILMA AMAÇLARI	15
3.1 Değerlendirilenlere Yönelik Amaçlar	15
3.1.1 Ücret artışları	15
3.1.1.1 Ücret kavramı, ücretin işletme ve işgören açısından önemi.....	15
3.1.1.2 Ücret artışları ile performans yönetimi sistemi arasındaki ilişki	16
3.1.2 Kariyer geliştirme	17
3.1.2.1 İşletmelerde kariyer yönetimi	17
3.1.2.2 Kariyer geliştirme ile performans yönetimi sistemi arasındaki ilişki	18

3.1.3	Eğitim ihtiyacının belirlenmesi.....	21
3.1.3.1	Eğitim ve geliştirme kavramları.....	21
3.1.3.2	Eğitimin, işletme ve işgören açısından önemi	21
3.1.3.3	Eğitim faaliyetleri	22
3.1.3.4	Eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile performans yönetimi sistemi arasındaki ilişki.....	22
3.1.4	İşten Ayırma Kararları.....	23
3.2	Organizasyona Yönelik Amaçlar	25
3.2.1	Personel planlama	25
3.2.1.1	İşletmelerde personel planlamanın önemi	25
3.2.1.2	Personel planlama ile performans yönetimi sistemi arasındaki ilişki	26
3.2.2	Stratejik planlama	26
3.2.2.1	Stratejik planlamanın tanımı ve işletme bölümleriyle ilişkileri.....	26
3.2.2.2	Stratejik planlamanın özellikleri ve performans yönetimi sistemi ile ilişkisi	28
3.2.3	Bilgi bankası oluşturma.....	29
3.2.4	Personel programlarının geçerliğinin belirlenmesi	30
4	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ	31
4.1	Performans Değerlendirme Süreci.....	32
4.1.1	Kriterlerin belirlenmesi	32
4.1.1.1	Performans kriterlerinin içeriği.....	33
4.1.1.2	Performans kriterlerinin taşınması gereken özellikleri	33
4.1.2	Performans standartlarının saptanması.....	34
4.1.2.1	Performans standartları.....	34
4.1.3	Değerlendirme yönteminin belirlenmesi	35
4.1.3.1	Geleneksel yöntemler	36
4.1.3.1.1	Grafik derecelendirme yöntemi	36
4.1.3.1.2	Karşılaştırma yöntemleri	37
4.1.3.1.3	Zorunlu seçim yönetimi.....	38
4.1.3.1.4	Kontrol listesi yöntemi	39
4.1.3.1.5	Kritik olay yöntemi	40
4.1.3.2	Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde karşılaşılan sorunlar:	40
4.1.3.3	Çağdaş yöntemler.....	42

4.1.3.3.1	Amaçlara göre yönetim yaklaşımı	42
4.1.3.3.2	Değerlendirme merkezi yöntemi.....	43
4.1.3.4	Geleneksel ve çağdaş performans yöntemlerinin karşılaştırılması	43
4.1.4	Değerleyicilerin belirlenmesi.....	44
4.1.4.1	Performans değerlendirmenin kim tarafından değerlendireceğinin belirlenmesi.....	44
4.1.4.1.1	İşgörenin bağlı bulunduğu amiri tarafından değerlendirmenin yapılması	45
4.1.4.1.2	İş arkadaşları tarafından değerlendirmenin yapılması	46
4.1.4.1.3	Astları tarafından değerlendirilmenin yapılması	46
4.1.4.1.4	Müşteriler tarafından değerlendirmenin yapılması	47
4.1.4.2	Değerleyicilerin belirlenmesinde karşılaşılan sorunlar	47
4.1.5	Değerlendirme sıklığı	48
5	PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	50
5.1	Değerleyicilerden Kaynaklanan Sorunlar.....	50
5.1.1	Belirli puanlara / derecelere yönelme.....	50
5.1.1.1	Yüksek / olumlu puan ya da derecelere yönelme	50
5.1.1.2	Düşük / olumsuz puan ya da derecelere yönelme	50
5.1.1.3	Orta puanlara ya da derecelere yönelme	51
5.1.2	Değerlendiricilerin önyargılarından kaynaklanan sorunlar	51
5.1.3	Hale etkisi	52
5.1.4	Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme	53
5.1.5	Kontrast hataları.....	53
5.1.6	Pozisyondan etkilenme.....	53
5.1.7	Atıf hataları.....	54
5.2	Değerlendirme Mülakatında Karşılaşılan Sorunlar.....	54
5.2.1	Değerlendirme mülakatı öncesinde karşılaşılan sorunlar	55
5.2.2	Değerlendirme mülakatı sırasında karşılaşılan sorunlar	56
5.2.3	Değerlendirme mülakatının başarısı için gerekli şartlar	59
5.3	Hedeflerin Çatışmasından ve Yöneticilerinden Kaynaklanan Sorunlar	61
5.3.1	Hedeflerin çatışmasından kaynaklanan sorunlar	61
5.3.2	Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar.....	62

6	ECZACIBAŞI VİTRA ÖRNEK UYGULAMASI	64
6.1	Vitra'nın Genel Tanıtımı	64
6.2	Vitra'da Performans Değerlendirme Yaklaşımı	64
6.2.1	Performans yönetim sisteminin uygulanma amacı	64
6.2.2	Bütünsel performans yönetimi sistemi	66
6.2.3	Bütünsel performans yönetim sisteminin işleyişi	67
6.2.3.1	Organizasyonel Boyutu (Temel Amaç ve hedefler, kritik başarı alanları).....	67
6.2.3.2	Çalışanlar boyutu (Yetkinlikler)	75
6.2.3.3	Performans Değerlendirme Görüşmeleri.....	77
6.2.4	Bütünsel performans yönetim sisteminin kuruluştaki süreçlerle ilişkisi.....	79
6.2.4.1	Rehberlik ve yönlendirme	81
6.2.4.2	Ücretlendirme, görevlendirme ve diğer istihdam konuları.....	82
6.2.4.3	İşe alma.....	84
6.2.4.4	Eğitim planının hazırlanması ve uygulanması.....	85
6.2.4.5	Kariyer geliştirme ve yönetme.....	86
7	SONUÇ VE ÖNERİLER	87
	KAYNAKLAR.....	88
EK.1	VİTRA Link Modeli.....	90
EK.2	Bölüm (Fab. Müdürü Bazında) Hedeflerin İndirgenmesi	91
EK.3	Planlamanın (Şeflik Bazında) Hedefleri.....	92
EK.4	Örnek PYS Formu.....	93
EK.5	Eğitim Değerlendirme Formu.....	100
EK.6	Profesyonel Geliştirme Hareket Planı.....	101
EK.7	Kariyer Haritası.....	102
	ÖZGEÇMİŞ.....	103

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1 Performans Yönetimi Sistemi.....	6
Şekil 3.1 Kariyer Geliştirme Sistemi.....	20
Şekil 3.2 Bölüm Planları ile Stratejik Planların Birbirleriyle İlişkileri.....	27
Şekil 5.1 Performans Değerlendirme Sürecinin Çatışma Alanları.....	62
Şekil 6.1 Kuruluş Stratejilerinin Gerekleri İle Mevcut İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi.....	66
Şekil 6.2 Performans Yönetim Sisteminin Kuruluştaki Diğer Sistemlerle İlişkisi.....	79
Şekil 6.3 Ücretlendirme, Görevlendirme ve Diğer İstihdam Konularının Birbirleriyle İlişkisi.....	82



ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 4.1 Grafik Değerlendirme Yöntemi Örneği.....	37
Çizelge 4.2 Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği.....	39
Çizelge 4.3 Geleneksel ve Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırması.....	44
Çizelge 6.1 Performans Yönetim Sisteminin Zamansal Bazlı Akışı.....	68
Çizelge 6.2 Kuruluştaki Süreç Yapısı.....	69
Çizelge 6.3 Etki Matrisi Örneği.....	70
Çizelge 6.4 Gelişme İhtiyacı Matrisi Örneği.....	70
Çizelge 6.5 Kritik Süreç Karar Matrisi Örneği.....	71
Çizelge 6.6 Yetkinlikler.....	75
Çizelge 6.7 Birbirinin İçine Geçmeli Yetkinlik Bazlı Bant Sistemi Tablosu.....	83



EKLER LİSTESİ

		Sayfa
EK.1	VİTRA Link Modeli.....	88
EK.2	Bölüm (Fab. Müdürü Bazında) Hedeflerin İndirgenmesi.....	89
EK.3	Planlamanın (Şeflik Bazında) Hedefleri.....	90
EK.4	Örnek PYS Formu.....	91
EK.5	Eğitim Değerlendirme Formu.....	98
EK.6	Profesyonel Geliştirme Hareket Planı.....	99
EK.7	Kariyer Haritası.....	100



ÖNSÖZ

Bu çalışmada günümüz işletmeleri için giderek önemi artmaya başlayan insan kaynağının, performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı ve bu değerlendirme ile kuruluşlara ne tür faydalar sağlandığı konusu incelenmiştir.

Bu çalışmaların hazırlanması sırasında bana yol gösteren ve katkılarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Turay GÖKÇEN'e ve uygulama ile ilgili tüm detaylı bilgileri sağlayan Vitra İnsan Kaynakları Müdürü Erhan ARPAÇ'a ve yeni sistemin geliştirilmesi sırasında bana sağladıkları katkılarından dolayı Sistem Geliştirme Uzmanı Ertan ERSOY'a ve bana destek olan iş arkadaşlarıma ,anneme teşekkür ederim.

Ocak 2000

Nalan GÜVENİR

ÖZET

Performans değerlendirme, organizasyonların geliştirilmesi için çalışanların gelişimlerinin desteklenmesi için ortaya konmuş bir araçtır. Çalışanların becerilerinin ölçülmesi ve gereken seviyeye getirilmesi için bize yol gösterir. Performansı maksimize etmekte önümüze çıkan engelleri belirginleştirmemizi sağlar. Kişisel gelişimlerin sağlanması için gerekli olan iletişim alanlarını ortaya koyar ve daha etkin bir iletişim kurmamıza yardımcı olur.

Globalleşen dünya koşulları ile birlikte artık pazarda rekabetçi bir yapıya ulaşmak için organizasyonlar aşağıda belirlenen anahtar faaliyetleri yapmaya ihtiyaçları vardır:

- Organizasyonun tümünde sürekli uygulanabilirliği olan performans değerlendirme sistemi
- Çalışanlar adil değerlendirme sistematığının olduğu bir organizasyonda daha verimli çalışırlar
- Bu süreç, insanların değerlendireme ile ilgili kaygılarını ortadan kaldırır
- Yönetimin kariyer gelişim ve başarı planlarını oluştururken kendilerine yol gösteren unsurdur
- Çalışanların performans hedefleri ile şirketin hedefleri paralel hale getirilir.

Performans değerlendirme yaklaşımı ile çalışanların yaptıkları işleri kontrol etmenin ötesinde yapacakları işler ile ilgili bir yol gösterici rol oynar. Bu sayede çalışanlar için önceliklerin belirlenmesi ve uzun dönemli olarak yapılacak stratejik planlar uyumlandırılıp, hedeflerin tüm organizasyona yayılımı sağlanır.

Performans yönetim prosesi çalışanların yöneticisi ile kendi hedeflerini belirginleştirmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli planların yapılmasını sağlar. Bu sayede kişisel gelişim planları ile organizasyonun hedefleri birbirlerine uyarlanmış olur.

ABSTRACT

The performance appraisal is a communication tool designed to support your individual contributions to the company. It provides a way to measure skills and accomplishments with reasonable accuracy and uniformity. It provides a way to identify obstacles to top performance. It should help identify areas for professional growth open lines of communication throughout the year keep barriers from rising and help to make effective working relationships.

The globalisation of worldwide trade activity demands more competitive market performance in order to be successful in the new business environment. The key needs of most companies are included;

- Consistency in implementing performance appraisal throughout the organisation.
- Employees will view the appraisal process in a more positive manner.
- The process will be objective, reducing potential personal bias concerns.
- Management will have a tool to assist in developing career growth and succession plans.
- Performance will be viewed in the broader context of company goals.

The evolution of the concept of performance management as a new Human Resource Management model reflects a change of emphasis in organisations away from command-and-control toward a facilitation model of leadership. This change has been accompanied by a recognition of the importance to the employee and the institution of relating work performance to the strategic or long-term and overarching mission of the organisation as a whole.

The performance management process provides an opportunity for the employee and performance manager to discuss development goals and jointly create a plan for achieving those goals. Development plans should contribute to organisational goals and the professional growth of the employee.

1 GİRİŞ

Personel Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi adını alarak son yıllarda yeni bir yaklaşım ve anlayışla uygulanması, klasik personel fonksiyonlarından bazılarının öneminin büyük ölçüde artmasına neden olmuştur. Performans yönetimi sistemi de bu fonksiyonlardan biridir. İşletmelerin pek çoğunun İnsan Kaynakları yaklaşımını tanımaları ve benimsemelerinden sonra, performans yönetimi sistemlerini yeniden ele almaları ve gözden geçirmeleri gerekmiştir. Performans yönetimi sistemi olmayan işletmelerin bir çoğu da bu gelişmelerden etkilenmiş ve ilgili çalışmalara başlamakta gecikmemişlerdir.

Sanayileşme çabalarının arttığı günümüz Türkiye'sinde de son yıllarda yönetim anlayışındaki gelişmeler, beraberinde İnsan Kaynakları Yönetimi olgusuna da verilmesi gereken önemi arttırmış ve buna bağlı olarak performans yönetimi sistemi çalışmaları ağırlık kazanmıştır. Kaldı ki örgütlerin verimli çalışması iyi nitelikte eleman sağlaması, elemanların iyi yetiştirilmesi ve elemanların hem örgüt yönetim hem de insan kaynakları yönetimiyle bütünleşmesi ile mümkündür. İşte burada Performans Yönetim Sistemi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların performanslarını değerlendirmenin 5 nedeni vardır:

1. Performansı ölçemezseniz onu yönetemezsiniz
2. Herkesin kişisel olarak belirlediği hedefleri ile firmanın stratejik hedefleri nasıl entegre edilebilir
3. Çalışanlara performansları dolayı ile nasıl bir ücretlendirme sistemi kurarsınız
4. Çalışanların bazı eğitimlerden geçirdikten sonra onlardaki gelişmeleri nasıl değerlendiririz.
5. Biz şirket küçüleceği zaman hangi işler elimine edileceğini nasıl belirleyecektir.

Yukarıda tanımladığımız nedenler bir firmada performans değerlendirme sisteminin uygulanabilme nedenleri ile ilgili bize rehber olur.

2 PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ

2.1 Personel Yönetimi

Tarih boyunca işletmelerin uğraştığı sorun, üretmek istedikleri ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi için hammaddelerin, kapitalin ve emeğin sağlanması ve uygun bileşimler halinde kullanılmasıdır.

Üretimin en zor olanı ve şüphesiz en önemlisi işgücüdür. İşgücü veya personel, her organizasyon için bir hayat kaynağıdır. Bunun gelecekte ne gibi davranışlar gösterebileceğini ve de yaptığı faaliyetler sonucu ne gibi çıktılar alınacağı ile ilgili olarak tam ve kesin birşeyler söylemek zordur.

Personelin yarattığı bu belirsizlik işletmenin etkinliğini büyük ölçüde etkiler. Örgütlerin üretim faaliyetlerinde büyük öneme sahip olan personelin etkinliğini arttırmak günümüz işletmelerinin en temel amaçlarından biridir. Bir anlamda “ personelin işletme içindeki yönetimi “ demek olan personel yönetimi daha geniş bir tabirle şu şekilde tarif edilebilir :

Personel yönetimi; bir örgütte çalışanların etkinliğini arttırmak amacı ile biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir.

Açık bir sistem anlayışı ile bakıldığında girdiler arasında yer alan hammadde, malzeme ve enerji gibi faktörler ancak insanın zihinsel ve bedensel katkısı ile biçimlenir ve anlam kazanır. “İyi bir üretim iyi bir personel ile sağlanır” prensibi artık çağdaş işletmelerin benimsediği bir anlayış olmuştur. Fakat “ iyi personel nereden ve nasıl sağlanır” sorusu henüz tam anlamıyla açıklığa kavuşmamıştır. Bazı yöneticiler her personel her işi yapar anlayışı içerisindeyken daha çağdaş anlamda, yenilikleri takip eden yöneticiler personelin kendi istek, yetenek ve becerisine uygun çalıştırılması ilkesini benimsemiştir.

Bir başka tanıma göre, daha çok personel yönetiminin işlevine yer verilmektedir. Personel yönetimi, bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak için, bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini sağlık ve korunmasının sağlanması ile ilgili konularla ilgilenir.

Personel sorunları uygarlık kadar eskidir. Fakat personel sorunlarının özel bir inceleme konusu yapılması çağımızın başlarına rastlar Modern anlamda, ilmi personel idaresi 1940 yılında başlamıştır.

Personel yönetiminin çağımızda önem kazanmasını sağlayıcı gelişmeler ve etmenler şunlardır:

Endüstrileşmenin ilk aşamalarında özel girişimcilerin ilgi alanlarını finansman, üretim, pazarlama ve rekabet gibi konular oluşturmuyordu. İnsan gücünün önemi pek fazla değildi. Endüstrileşmenin ilerlemesi ile birlikte insana ve insan ilişkilerine olan önem arttı. Bu yön değişikliğinin başlıca ana etkenleri aşağıdadır:

Örgütlerin Büyümesi Olgusu : Teknolojik gelişmeler, endüstrileşme, pazarlama ve satma olanaklarının artması örgütlerin genişlemesini sağladı. Böylece işletmeler sahiplerinin kontrol edilemeyeceği bir yapıya kavuştu. İşi yapan profesyonel kişiler işin sahibi olmaya başladı. İşte bu profesyonel kişiler işin yapılması ve sevk idaresinin kalitesini etkiledi.

Sendikacılığın Gelişmesi : Çalışanların örgütlenerek işverene karşı ağırlıklarının artması işçi-işveren ilişkileri konusunun önem kazanmasını doğurdu.

Eleman Bulma Güçlüğü'nün Artışı : Mevcut teknolojik gelişmeler sonucu bu işleri yapabilecek nitelikteki insanları bulmak sorun haline geldi.

Eğitim ve Kültür Düzeyinin Artışı: İşletmede eğitim ve kültür düzeyi yüksek personelin artması bu kişilerin işletmeden beklentilerini hızla değiştirmiştir. Çalışanlar zamanla çalışmanın karşılığını tam olarak almanın yollarını aramaya başlamıştır. Bu durum her kademedeki personeli örgütün bir parçası olarak gören, onların fikirlerine değer veren, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları birleştiren demokratik bir yönetim modelinin oluşturulmasında önemli bir etken olmuştur.

Çalışma Koşullarını Düzenleyen Yasaların Çıkartılması : Personel yönetiminin işletme içinde önem kazanmasına yol açan diğer bir etken, devletin işçi işveren ilişkilerine müdahale ederek çalışma koşullarını düzenleyen yasalar ortaya koymasıdır. Bu yasalarla toplu iş sözleşmeleri yürürlüğe konmuş, çalışma saatlerini belirli kurallara bağlamış, yıllık ücretli izin zorunluluğunu getirmiş iş yerinde işçi temsilcilikleri ve uzlaştırma kurulları oluşturmuş ve

işletmelere sakat ve eski hükümlü  alıştırma zorunluluğu getirilmiştir ve bu hükümlerin düzenlenmesi ve yerine getirilmesi işlevi personel yönetimine verilmiştir.

2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi teriminden daha eskidir ve daha fazla bir kullanım alanına sahiptir. Fakat  ağımızda her alanda g r len değişime paralel olarak personel yönetimi alanında da, bu yenilikler ve gelişmeler neticesinde işletmeler artık Personel Yönetimi terimi yerine İnsan Kaynakları terimi kullanılmaya başlanmıştır.

Artık yönetimin dilinde değişiklikler olmaya başlamıştır. Geleneksel  retim sistemlerinden proses endüstrisine, yüksek teknolojiye geçiş ve hizmet sektörünün artık giderek önemli bir sektör olmaya başlaması, sanayinin gelişmesinden çok insanların değeri ön plana çıkarmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları politikaları stratejik iş yönetimi ile oganizasyonel kültürü entegre ederek insan gücünü rekabetçi ortamda üstünlük sağlamaya yarayan bir kaynak olarak kullanılması sağlar.

Çalışanlar makinelere proses sırasında verilen girdilerle karşılaştırıldığında proaktifler. Kendilerini geliştirirler, işbirliği yaparak ve takım çalışmasıyla işlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesini sağlarlar. Artık teknolojik gelişmeler şirketlerin birbirleri ile rekabet edebilmelerinde üstünlük sağlayan ön koşul olmaktan çıkmaya başlamıştır. Çünkü bu teknolojiyi en uygun düzeyde kullanmayı sağlayan ve geliştiren çalışanlar olmadığı sürece birbirleri arasında fark yaratmalarını sağlamak pek gerçekçi olmaz.

2.3 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Esas Farklar

Sürekli değişim içinde olan endüstri koşulları bazı fonksyonların işlevlerini yapısal olarak değişime uğrama noktasına getirmiştir. Bunlardan biri olan personel yönetimi de insan kaynağının giderek önem kazanması ve kompleks olan bu varlığın daha verimli hale getirilmesi gibi fonksyonu üstlenerek insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru değişime uğramasına neden olmuştur.

Bu bağlamda değerlendirdiğimizde bu iki birbirinin devamı olan olguların işlevsel olarak birtakım farklılıklarını irdelersek aşağıdaki tanımlamalar ortaya çıkar.

İnsan kaynakları yönetiminde insan gücü bir yatırım unsuru olarak değerlendirilir.

Personel Yönetimi bölümü genelde geçmişe ait kayıtları tutarken insan kaynakları bölümü geleceğe ait iş planları ve eylem planlarına göre hareket eder.

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, personel teknik ve uygulamaları yanında çalışanların işletme ile ilişkilerini ve stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun öneminin üst yönetim düzeylerinde benimsenmesinde yapıcı bir yaklaşım sergiler.

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerde çalışanların yönetimi ile ilgili olan örgütsel davranış, işçi-işveren ilişkileri ve personel yönetimi dallarını tek bir çerçeve altına alarak tüm düzeylerdeki çalışmaları hedef alan bir insan kaynakları stratejisine dönüştürmeyi amaçlar.

Personel Yönetimi daha ziyade üst yönetim ile çalışanlar arasında arabuluculuk rolünü üstlenirken, insan kaynakları yönetimi ise üst yönetim ile birlikte çalışanların ilişkilerini düzenleyen bir rol üstlenir.

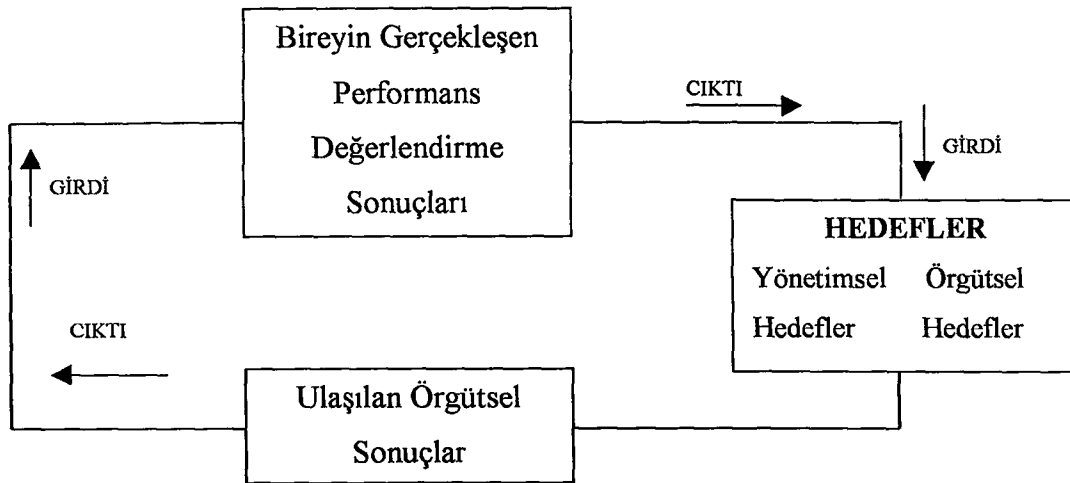
Bu farklılıkların oluşması aslında iki farklı yaklaşımı doğmasından öte yeni dünya şartlarının getirdiği bir takım yaklaşımların İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonunun felsefesinde yapmış olduğu değişimin neticesidir. Genel olarak yakın zamanda gelişen yönetim felsefeleri artık insanın öneminden bahsetmekte ve onun geliştirilmesi ve daha efektif kullanılabilmesi için yeni yaklaşımlar ortaya çıkarmaktadır.

2.4 Performans Yönetimi Sistemi

İşgören yönetimin sistematik bir çalışma alanı olmaya başladığı 1990'lerden bu yana Performans Yönetim Sistemi konusu giderek artan bir önem kazanmıştır. Özellikle, örgüt ve yönetimde: üretim, verimlilik ve kar gibi amaçları vurgulayan “bilimsel yönetim” düşünce akımının örgütsel verimliliğin kaynağında kişisel performansı görmesi, yöneticilerin çabalarını işgörenlerin performansı bu performansın artırılması üzerinde yoğunlaştırmalarına neden olmuştur. Performans yönetimi sistemi, günümüzde bir yandan işgören yönetimine ilişkin yükselme, yer ve görev değiştirme, ücret ve maaş yönetimi ve işten çıkarma gibi çeşitli işlevlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesine olanak sağlamakta, öte yandan da örgüt ve yönetimi geliştirmenin ve örgütsel verimlilik ve etkinliği artırmanın bir aracı olarak düşünülmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin bir takım amaçları vardır. Bunların çok iyi bir şekilde belirlenmesi bu sistemin başarılı bir şekilde sonuçlarının alınmasına yardımcı olur. Performans değerlendirme sistemi ile çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirler. Çalışanların doğru şekilde motive edilmesi için gerekli olan komponentler sağlanır. Ayrıca eleman seçimi sırasında mevcut kriterlerin belirlenmesinde kullanılır. Performans değerlendirme, değerlendirci ve geliştirici olmak üzere iki temel rol oynar. Değerlendirci rolü ile çalışanların belirli bir periyotta nasıl çalıştıkları ile ilgili bize bilgi verir. Geliştirici rolü, kişilerin geliştirilecek olan alanları ilgili performansları ile ilgili gelecekteki hedeflerini belirler. Değerlendirci rol, geliştirici rolün temelini teşkil eder.

Performans Yönetimi Sistemi'nin temel amacı ise; işletmenin, talebi olan bir malı veya hizmeti üretmesine, üretilen ürünün kalitesini artırmasına, kendisi ve ortakları için karını artırmasına, maliyetini en aza indirmesine, içinde bulunduğu çevre koşullarına uymasına, yenilik yaratmasına, işletmenin büyümesine, verimliliğin ve başarının artmasına ve işbirliği çabası sağlayan beşeri bir örgüte sahip olmasına yardımcı olmaktır. Kısacası, işletmelerin performanslarını geliştirmelerini sağlamaktır. İşletmenin belirlenen bu amaca ulaşmasında iki üretim aracı vardır. Bunlar: insanlar ve nesnelerdir (sermaye, makine, ham madde v.b.). İşletmeler belirledikleri bu amaçlara ulaşmak için bu iki faktörü en doğru şekilde yönetmek zorundadırlar. Örgütsel amaçların açıkça belirlenmesi ile maddi ve beşeri (insan) üretim araçları seçilir ve bunlar, amaca götürücü etkili ve verimli bir şekilde bir araya getirilirler. Ayrıca, personelin yönetilmesi, nezareti, teşviki, kontrol ve revizyonu gibi önemli konularda Performans Yönetim Sistemi yardımıyla etkili kararlar alınabilir. Performans böylelikle işletmenin; amaçlarına ulaşmasındaki toplam performansı bireylerin tek tek elde ettikleri başarılarla sağlanabilir.



Şekil 2.1. Performans Yönetimi Sistemi

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında gerekli olan girdiler her zaman değişim içindedirler, yani durağan değildirler. Örneğin: işletme içindeki makineler bozulur, aletler yıpranır ve diğer nesneler de tamire ihtiyaç duyarlar. Bu durumda bunların ya tamir edilmesi ya da yenilenmesi gerekmektedir. İnsanların işteki performansı da zamanla değişebilir. Aynı nesneler olduğu gibi insanların da zamanla eğitim ve geliştirme yoluyla aksayan yönlerinin giderilmesi, yeni ve kaliteli elemanlar alınarak yenilenmesi sağlanabilir. Bu da iyi bir Performans Yönetimi Sistemi ile sağlanabilir. Yani bireylerin performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarının işletmenin ve bölümün bilinen ve ölçülebilen amaçlarına ulaşması için işletmenin ve insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerinde kullanılması ile personelin değişen performansı artırılabilir.

Bireylerin performans değerlendirme sonuçlarının yönetsel ve örgütsel hedeflerde kullanılmasıyla işletmenin belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşması gerekir. Elde edilen bu örgütsel sonuçlara göre işletmenin amaçlarının gerçekleşip, gerçekleşmediği belirlenecektir. Böylece işletme kendisi için yeni amaçlar belirleyecek ve belirlediği bu amaçlar bireyin performansı için bir girdi olacaktır. Örneğin: bir işletme planlamış olduğu hedefleri doğrultusunda piyasaya yeni bir ürün sürmektedir. Ürünün üretimi ve satışı sırasında personelin fiili performans değerlendirme sonuçlarına bakıldığında üretim bölümünde çalışan personelin performans değerlendirme sonuçları oldukça yüksek çıkmaktadır. Ancak, işletmenin toplam performansına bakıldığında bir düşüşün olduğu ve işletmenin hedeflediği amaçlarına ulaşamadığı saptanmıştır. Özellikle pazarlama bölümünün bu ürünün pazarlamasında çok düşük performans gösterdiği belirlenmiştir. Bu durumda yapılan araştırma sonuçlarına göre bu ürünün piyasada tutulmama sebepleri tespit edilmiştir. Tespit edilen bu olumsuz sebeplerin ortadan kaldırılması için işletmenin piyasaya sürmüş olduğu bu ürünün piyasada istenilen düzeye getirilmesi ve örgütün bu ürün hakkındaki hedeflerini tekrar gözden geçirmesi gerekmiştir. Böylelikle işletme performans değerlendirme sonuçlarına göre bu ürün hakkında yeni hedefler belirlemek zorunda kalmıştır.

Kısaca özetlersek; işletmeler performans değerlendirme sonuçlarına göre örgüt için yeni amaçlar ve hedefler belirleyecekler ve belirledikleri bu amaçlara ve hedeflere ulaşmak için de personelin gerçekleştirmesi gereken performans düzeyini tespit edeceklerdir.

2.4.1 Performansın tanımı

Performans insan hayatında her zaman karşılaşılan ve zor tanımlanan bir kavramdır. Ölçülmesi ve karşılaştırmalar yapılabilmesi için performans kavramının amacına göre tanımlanması gerekmektedir.

Başarı (performans) kavramının sözlük anlamı, “herhangi bir şeyin üstesinden gelmek, bir kimseye verilen görevin etkin bir biçimde yürütülmesi ve tamamlanması, başarmak davranışı ya da başarılan davranış”tır.

Performans, çalışanların yerine getirdiği veya yöneticilerin astlarından istediği belirli görev ve aktivitelerin belirli bir periyot sonundaki çıktısıdır.

İşlevsel açıdan ise “başarı (performans)” görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.

Her kademedeki işgören belirli bir etkinliği yerine getirmek üzere işletmede yer alır. Kişi için bir iş tanımı vardır. İşletme içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı sınırları içerisindeydir. Bir işletmede yer alan kişi işletmede bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini, kişiliğini topluca getirir. Bu özellikleri ve yetenekleri yardımıyla kendisine verilen işi başarmak durumundadır. Sözü edilen performansın sonucu olarak da ücretini alır, işletmenin terfi sistemi uyarınca bulunduğu görevin üst kademelerine yükselir, kısacası elde ettiği başarılar ve işletmenin olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde eder.

İşletmede bireysel performans kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. O halde, bir işletmede işgörenin performansından söz etmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır.

Bir işletmede kişinin başarısını etkileyen iş ortamına ve kişiye bağlı faktörler vardır. Performans bu ortak faktörlerin uyumunun sonucudur. Özellikle iş ortamına bağlı performans faktörleri vardır ve bu faktörlerin her bir çalışan üzerindeki etkisi de farklı olabilir. Kimileri

zor şartlar altında çalışır, kimileri süratli çalışır, kimileri sakin ve sessiz bir iş ortamı isterler kimileri de diğerlerine göre daha kapasitelidir. Ayrıca çevresel faktörler de zaman içerisinde değişim gösterirler. Bu değişimleri planlayarak çalışanların uyumlu halde olmalarını sağlayacak kişi yöneticiler olmalıdır. Bu durumda işletmelerde performansı etkileyen etmenler; yöneticiye bağlı değişkenler, iş ortamına bağlı değişkenler, ve çalışanlara bağlı değişkenler olarak 3 grupta toplanır.

İş Ortamına Bağlı Başarı Faktörleri

1. *Fiziki Şartlar:* Çevrenin aydınlatma durumu, ısıtma, gürültü ve iş programları bu başlıklar altında sayılabilir. Vardiya düzeni ve sırası da kişilerin iş performansını etkiler.
2. *Organizasyonel Amaçlar:* Çalışanları sahip olduğu yetenekler toplum geneline göre yeterli olup iyi bir motivasyon uygulaması ile çalışanlar iyi bir şekilde işe yönlendirilebilir. Bu koşullara rağmen organizasyonun amaçları yeterli ve belirgin değilse çalışanın bu yeterli performansından gerekli bir şekilde yararlanmak pek mümkün olamayacaktır.

Çalışanların Bireysel Özellikleri

Kişilerin birbirinden farklılaşmalarını sağlayan özellikler 3 grup altında toplanabilir: Kişinin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet gibi), özel rekabet özellikleri (yetenekler, kabiliyetler) ve psikolojik özellikleri (istek ve beklentiler) .Çalışanların iş performanslarını etkileyen her bireysel özelliğin ağırlığı işin yapısına göre farklılıklar gösterecektir. Bireysel özelliklerin çokluğu iş başarısına kolaylıklar sağlayacak ve sonuçta da iş başarımı artacaktır.

Çalışanların Başarısında Yönetimin Faktörü

Başarılı, başarı açısından yeterli ve kapasiteli elemanların sağlanması için yapılacak çalışmaların başında yöneticinin iyi bir iş düzenlemesi yaparak uygun seçim ve yerleştirme sistemini kurması gerekir. Ayrıca astların gereği biçimde eğitilmesi bu amaca yardım edecektir. Çalışanların işe motive edilmesi onların verimli olmalarını üst düzeyde sağlayan başka bir etmendir. İyi bir iş planının yapılması, organizasyonun yeterliliği, yönetim biçiminin uygunluğu, bu arada işletmede ortaya çıkan biçimsel grubun yapısının uyumlu olması, örgütsel faktörler ile liderlik yapısının grupla uyumlandırılması performansı arttırmada yönetime bağlı olan önemli faktörlerdir.

2.4.2 Performans yönetimi sisteminin tanımı

Performans değerlendirmesi kavramının doğası insan ve değerlendirme arasındaki bağıntıya dayandığından; geçmiş insanın kendi bilincine vardığı anda başlamaktadır. Birey, kendisinin karışmadığı olayları ve maddeyi tarih boyu değerlendirmiş ve bunda başarılı olduğunu, insanlığın günümüzdeki eriştiği teknolojik düzey, hiçbir kuşkuya yol açmayacak şekilde kanıtlanmıştır. Söz konusu düzeyin ileriliği, insanın böyle bir değerlendirmede başarı aşamalarını hızla geçtiğini ve geçişlerin artık izlenemeyecek kadar kısa zaman aralıklarına girdiğini de göstermektedir. Bireyin değerlendirme eylemi, kendi dışında bu tür hızlı gelişme çizgisi üzerinde giderken, acaba aynı eyleme kendisini konu ettiğinde durum nasıl olmuştur: Başka deyişle, insan değerlendirme konusu olarak kendisini el aldığı anda, tarih boyu aynı başarıyı gösterebilmiş midir? Bu soruların yanıtı, her şeyden önce insanın burada hem değerleyen hem de değerlendirilen durumunda olması nedeniyle zorlaştırmaktadır. Performans değerlendirmesi, özü bakımından, insanının insana kıymet biçtiği bir olaya dayanmaktadır. Olayın başında da, sonunda da, insan yer almaktadır.

Literatürde performans değerlendirmesi, için genellikle şu tanımlar yapılmıştır:

“İşgörenin işinde yaptıkları ile yapması gerekenler, başka bir deyişle performans durumu ile sağlanması gereken performans düzeyinin karşılaştırmasıdır”.

“Yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla işgörene ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek performansını ölçme ve değerlendirme olgusudur”.

“İşgörenin örgütteki değerinin gözetimcisi veya performansını izleyicisi oranında bulunan birisi tarafından dizgeli olarak eş sürelerle takdir edilmesidir”.

“İşgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesi sürecidir”.

“Kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini, diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir”.

Performans Yönetimi Sistemi değişik kaynaklarda farklı isimlerle anılmaktadır. İngilizce kaynaklarda derecelendirme, sınıflandırma (rating), değerlendirme (evaluation), ölçme (appraisal) sözcükleri kullanılmaktadır. Ancak araştırmamızda bu isimlere rağmen Performans Yönetimi Sistemi tercih edilecektir. Çünkü, Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir

değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır.

O halde Performans Yönetimi Sistemi; sadece işletmenin belirli aralıklarla işgörenlerin yaptıkları işi gerçekleştirirken ortaya koydukları başarı düzeylerinin sistematik ve biçimsel olarak ölçülmesi süreci değil, bu değerlendirme sonucunda elde edilen niceliksel verilerin işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşması için işletme yönetiminin ve insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerinde kullanılmasını da kapsamaktadır. Yani performans yönetimi sistemi performans değerlendirmeden farklı olarak: sadece bireylerin gerçekleşen performansının değerlendirilmesi değil planlanan örgütsel sonuçlara ulaşabilmek için sonuçların yönetsel ve örgütsel hedeflerde kullanılmasını da içermektedir. Bu durumda performans yönetimi sistemini kısaca tanımlarsak: bireylerin performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin işletmenin hedeflenen amaçlarına ulaşması için işletme ve insan kaynakları yönetiminin çeşitli alanlarında kullanıldığı bir sistemdir.

2.4.3 Performans yönetimi sisteminin tarihsel gelişimi

Performans değerlendirme çalışmalarının tarihsel evrimi gözden geçirilirse, bilimsel yönetiminden önce de insanların birbirlerini değerlendirdiklerini söylemek doğru olacaktır. Ancak, gerçekçi ve güvenilir performans değerlendirme çalışmalarının batıda Birinci Dünya Savaşı yıllarında başladığını, ülkemizde bu tür çalışmaların 1970'li yıllardan sonra yöneticinin ilgi alanı içerisine girdiği görülmektedir.

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

I. Dünya savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca, bu yıllardan sonra

yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha da önem kazandığı görülmüştür.

Değerlendirme konusunda ilk çalışmayı Birinci Dünya Savaşında, Walter Dill Scott (man-to-man) “adam-adama Karşılaştırma” ölçeğini kullanarak, Amerika, Amerika Deniz Kuvvetlerinde yapmıştır. 1920-1930 yıllarında, saat ücretlilere uygulanacak ücretlerin rasyonel biçimde ele alınması ve buna göre bir sistem kurma çalışmaları önem kazanmıştır. Böylece, ilk “işçi değerlendirme” planları geliştirmeye başlanmıştır. Bu değerlendirmelere “liyakat değerlendirme” ismi verilmiştir. Performans değerlendirmeleriyle, ücretlerdeki artışların işgörenlerin yeteneklerine göre saptanması temel görüşü uygulamaya girmiştir. 1950 yıllarında, işçi değerlendirmesi planlarına ilgi giderek azalmıştır. Ücret ödemelerinin ve ilerlemelerinin, kıdem temeline dayandırılması, bu durumun nedeni olarak gösterilebilir. Ancak, böylece yeteneğin bir işi yeterli biçimde yapmak için tek etmen olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Çünkü bir kişinin performansının belirlenmesinde, işletme içi ve dışı çeşitli koşullar ile değerleyicilerin değerlendirilmesi amacıyla gelişmiş yeni yöntemlerle güçlenmiştir.

Performans değerlendirmenin tarihi gelişimine baktığımızda, söz konusu karşılaştırmanın farklı biçimlerde algılandığını görüyoruz. Önceleri değerlendirme tümüyle öznel bir temele oturtulmuş karşılaştırma ve değerlendirmeler hiçbir bilimsel ya da nesnel ölçüme dayandırılmamıştır. Öznel bir yaklaşımla yürütülen performans değerlendirme uygulaması, uzun süre gelişmiş güzel olmaktan kurtulamamış; çoğu kez, değerlendirmeyi yapanların önyargılarının etkisinde getirilmiştir.

Bu yaklaşım ve uygulamaya çok geçmeden beklenen tepki gösterilmiş; fakat, bu kez de tam tersi bir uygulama içine girilmiştir. İşgörenlerin performansı yeni geliştirilen oldukça mekanik ve basit ölçme araçları ile ölçülmeye çalışılmıştır. Etkisini bir ölçüde günümüze dek sürdüren bu yaklaşımda performans derecesi basit sayısal değerlere indirgenmiş; ölçülemeyen her şey değerlendirme dışında bırakılmıştır. Başka bir deyişle, bu yaklaşımda performans değerlendirme tamamen mekanik bir işlem olarak algılanmış; konunun insancıl yönü geniş ölçüde göz ardı edilmiştir. Dahası, geliştirilen araçlar performanstan çok kişisel nitelikleri ölçmeye yöneltilmiş ve korku, baskı, cezalandırma ve yaptırım gibi amaçlar için kullanılmıştır.

Bunun yanında, her iki yaklaşımda da performans değerlendirmenin gizliliği ana ilkelerden biri olarak benimsenmiştir. Ne değerlendirme aşamasında değerlendirilen kişilerin görüşlerine başvurulmuş, ne sonuçlar kendileriyle tartışılmış, ne ilgililere değerlendirmenin olumlu ya da

olumsuz olduğu söylenmiş ve ne de olumsuz sicil alanların geliştirilmesi doğrultusunda bir çaba harcanmıştır. Doğal olarak değerlendirmenin gizliliği, değerlendirmeyi yapan üstlerin elinde bir silah ve bir korkutma aracı olabilmektedir.

Günümüzde performans değerlendirme bu dar anlamından kurtarılmaya çalışılmaktadır. Çağdaş yaklaşımda performans değerlendirme kişilik ölçmenin ya da bireyi değerlendirmenin bir aracı değildir. İşgörenler üzerinde korku ve terör havası estirmenin aracı hiç değildir. Bugün performans değerlendirme örgüt ve yönetimi geliştirme çabalarının ayrılmaz bir unsuru olarak algılanmaya başlanmıştır; örgüt ve yönetimde verimlilik ve etkinliği artırmanın araçlarından biri olarak düşünülmektedir. Bu nedenle de, kişileri değil performans ölçmek; cezalandırmak değil, eksikleri gidermek ve geliştirmek amacına yöneltilmektedir. Bunun bir gereği olarak da gizli değerlendirmenin yerini açık değerlendirme almaktadır.

Performans değerlendirme üzerinde yapılan çalışmaların sonucunda; performans değerlendirme kişiliği ölçmenin ya da bireyin değerlendirildiği bir yöntem değil, işgörenin işteki performansının sistematik ve biçimsel olarak ölçüldüğü bir değerlendirme sistemi olmuştur. Ancak, günümüzde sonuçların işletme ve insan kaynakları yönetiminde kullanılmadığı bir performans değerlendirmenin yapılmasının anlamı kalmamıştır. Bu nedendir ki artık Performans Değerlendirme sistemi kavramı yerini kendisini de içeren ve sonuçların işletme ve insan kaynakları yönetiminde etkin olarak kullanıldığı daha geniş kapsamlı olan Performans Yönetimi sistemine bırakmıştır.

2.4.4 Performans yönetimi sisteminin yararları

2.4.4.1 Değerlendirenler için yararları

Her ne kadar Performans Yönetim sisteminin işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da, organizasyon yaşamında işi işleyen bir performans yönetimi sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler gene de yöneticiler olacaktır. Aşağıda sistemin değerlendirenler (yöneticiler) açısından yararları özetlenerek belirtilmiştir.

Performans Değerlendirme Yolu İle Yöneticiler

-planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir,

-astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,

-astları güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,

-astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırırlar,

-astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır,

-yönetmel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

2.4.4.2 Değerlendirilenler için yararları

Performans yönetimi sisteminin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir.

Astlar

-üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,

-güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırırlar,

-işletme/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.

2.4.4.3 Organizasyon için yararları

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

3 PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KULLANILMA AMAÇLARI

3.1 Değerlendirilenlere Yönelik Amaçlar

3.1.1 Ücret artışları

3.1.1.1 Ücret kavramı, ücretin işletme ve işgören açısından önemi

Çağımızın ekonomik, politik ve sosyal yaşamını etkileyen en önemli olgulardan biri kuşkusuz ücrettir. Ekonomi alanında, ücret, “emeğin fiyatı” olarak belirlenirken, Sosyal Siyaset alanında, “işgörenin geçim aracı” ve İş Hukuku alanında ise “işgörenin düşünsel ve bedensel çalışmaları karşılığı” olarak tanımlanmıştır.

Genel bir tanımla ücret, bir üretim faaliyetine bedensel ve/veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye, emeği karşılığı üretim miktarı, işte harcadığı zaman, belli bir dönem (hafta, ay vb.) veya benzeri bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paradır. Dar anlamı ile ücret belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bir bedeldir.

İşletmecilik alanında, “İşgören Yönetimi” işlevinin en önemli konularından birini oluşturan ücretler; işgörenler ve işverenler yönünden ele alınarak incelenmektedir. İşgören açısından ücretler, belirli ölçülere göre kendisinin ve ailesinin belirli yaşam düzeyi için gereksinimlerini karşılayan bir araçtır. İşverenler açısından ise ücret, iş yaptırmak için başka deyişle işgöreni üretimde kullanabilmek için yapılan bir giderdir.

Ayrıca ücretlerin, işletmede etkinlikle çalışmaları açısından, işgörenleri güdüleyici bir etkisinin varlığı da unutulmamalıdır.

İşgörenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesinin temel dayanağı şüphesiz ki emeğidir. İşgören ücretini artırmaya çalışırken, asıl amacı yaşam düzeyini yükseltmektir.

İşletmelerde ise temel amaç karlılıktır. Yani işletmeler kar etmek amacı ile kurulurlar. Bu amaca ulaşmak için işgörenlerden yararlanırlar. İşletmenin çalıştırdığı işgören bir maliyet unsuru olmasının yanı sıra, aynı zamanda kar unsurudur. Bu durumun bilincinde olan işletmeler karlarını artıracak ücret sistemlerini geliştirmişlerdir.

Çalıştırdığı işgörenden maksimum verimi alabilen işletmeler diğer işletmelerden daha avantajlı durumda olacaklardır. Ücret, nitelikli personeli çekecek, elde tutacak ve motive edecektir.

İyi bir ücret yönetimi ile işgörenler ile anlaşmazlıklar azalır, işletmede verim artışı sağlanarak işletme hedeflerine ulaşılabilir.

3.1.1.2 Ücret artışları ile performans yönetimi sistemi arasındaki ilişki

Performans artışının ücretlere yansıtılabildiği işletmelerde verim artışının daha kolay sağlandığı görülmektedir. Performans değerlendirme sisteminden yararlanan işletmeler, en azından ücretlemede adaleti sağlamış olurlar ki, bunun işgörenlerin üzerindeki etkisi büyüktür. İşletmede, objektif, hatır-gönüle dayanmayan bir ücret politikasının uygulandığının bütün işgörenler tarafından bilinmesi, zannedildiğinden daha etkin bir etmendir. Uygulamada yakınmaların, dolayısıyla israfların çok büyük bir kısmının kaynağı, herkesin layık olduğu ücretten farklı ücret aldığı, yetenek ve performans derecesine uygun olmayan mevkilerde bulunduğu fikrinin işgörenlerde varolmasıdır. Bu nedenle, oldukça kusursuz bir Performans Yönetimi Sisteminin uygulanması, her şeyden önce, böyle bir duyguyu gidermekle, işletmenin verimliliğini geniş ölçüde artırabilir.

İyi bir Performans Yönetimi Sistemi'nin uygulanması, aynı zamanda personelin üretkenliğine (prodüktivite) uygun biçimde ücretlendirilmesini olanaklı kılar. Daha doğru bir anlatım ile, işgörenlerin ücretleri ile üretkenlikleri arasında yakınlaşma oluşturur. Bunun işletme için yararı açıktır. Aynı şekilde, işgörenlerin sömürülmesini gidermek açısından onlar için de yararlıdır.

Performans temeline göre kurulan bir ödeme politikası, esnek bir yapı kazanır ve işgörenlerin yetenekleri ile ücretleri arasında doğru ilişkilerin kurulmasını sağlar. Teorik olarak bir işgörenin işinde elde ettiği performansına göre ücret ödenmelidir. Yöntemin uygulanmasında işgörenin yeteneklerine göre ücret artışlarının yapılması garanti edilmiştir. Standart biçimlere dönüştürülmüş ölçütlere göre ve işgörenin yeteneklerini değerlendirerek sonuca ulaşılabilir. İşgören ve işletme açısından da önem taşıyan performans değerlendirme, ücretin otomatik olarak artmasını isteyen sendikaların görüşlerine karşı, işgörenlerin bireysel performanslarının ölçülerek buna göre ücret artışlarının yapılmasını savunur.

Performans Yönetimi Sistemi ile elde edilen ücret artışları ücret braketlerinin (tavan-taban) aralığı daha düşük oranda kullanılır. Çünkü, işgörenin performans derecesi değiştikçe ücret braketinin tavanına ulaşabilme olasılığı azalır. Braket tavanına ulaşabilmek için sürekli olarak üstün performans gösterilmelidir. Bu durum tüm işgörenler için olası değildir. Performans Yönetimi Sistemi maliyeti yönünden, işletme tarafına bir uygulamadır. Sonuçlar, işgörenin

işindeki etkinliği ve performansına göre düzenlendiği için işgücü maliyeti ile performans arasında doğru orantı sağlayacaktır.

İşletmelerin büyük bir bölümü performansa göre ücret artışını kabul etmişlerdir. Ve bunu gerçekleştirmek için bir Performans Yönetimi Sistemi planı geliştirmişlerdir. Genellikle, belli süreler içinde yapılan değerlendirmeler sonunda işgörenin, ücreti ile performansı arasındaki ilişkiyi düzenleyen temel ilkeler belirlenmektedir.

Performans Yönetimi Sistemi'nin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerimizin çoğunda ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Sistemin bu amacı oldukça paradoksu içermektedir: Performans Yönetimi Sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için; performansı ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağ/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon v.b. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra , kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.

Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır. Böylece Performans Yönetimi Sistemi bu işletmelerde ücret-maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirenler astlarını motive edebilmek için değerlendirme hatası yaparak, değerlendirmelerinde yüksek puan/derecelere yönelme eğilim göstermektedirler. Bir yandan motive edici gücünü artırmak için sistem parasal ödüllerle ilişkilendirilmeye çalışılırken, diğer yandan değerlendiricilerin yüksek puan/derecelere yönelmesi sistemi olumsuz olarak etkilemektedir.

3.1.2 Kariyer geliştirme

3.1.2.1 İşletmelerde kariyer yönetimi

Kariyer, kişinin iş hayatı boyunca takip edeceği yoldur. Kariyer planlama, çalışanların iş hayatları boyunca elde ettikleri ve başarıları için belirledikleri bir sürecin belirlenmesidir. Kariyer planlamada önemle üzerinde durulması gereken konu, kişisel hedefler ve fırsatların gerçeklerle uyumlandırılmasıdır. Kariyer planlama kişinin sadece kademe olarak yükselmesi

üzerine yoğunlaşmaz. Çünkü, yeni yönetim felsefelerinin temeline baktığımız zaman organizasyonların daha az kademeli ve yalın bir yapıya doğru yapılandığını görürüz. Ayrıca, kişinin psikolojik olarak başarısının sağlanması konusu üzerine odaklanmaya ihtiyaç duyar.

Kişilerin ve organizasyonların kariyerleri birbirlerinden çok uzak değildir. Eğer bir kişinin kariyer planı bir organizasyon ile uyuşmuyorsa o kişi ile firmanın yolları ayrılır veya kişi verimi daha düşük bir şekilde hizmet eder. Bu yüzdendir ki; kişilerin kariyer planları şirket ile beraber oluşturulmalı ve kişilerin tatmin olmaları sağlanmalıdır. Kariyer Haritası, çalışanların organizasyonda yer aldıkları süre boyunca izledikleri hareketli esnek bir çizgidir. Mevcut bu kariyer haritasını izleyerek çalışanlar kariyer gelişimini firmanın yardımı ile gerçekleştirirler.

Pek çok çalışan çalışma hayatı boyunca kariyer geliştirmeye ihtiyaç duysa da pek çok geliştirici faaliyet yeni ve genç çalışanlara yapılır. Ama kariyer geliştirme kişinin ömrü boyunca sürecek faaliyetler dizisini içermelidir.

Kariyer planlama, ayrıca kişilerin farklılıklarından yararlanarak onları motive ederek iş tatmini sağlamalarını ve böylece de organizasyonun ondan sağladığı faydayı arttırır. Kişilerin de mevcut potansiyellerini ortaya çıkartmaları için fırsat oluşturur.

3.1.2.2 Kariyer geliştirme ile performans yönetimi sistemi arasındaki ilişki

Örgütte performans Yönetimi Sistemi doğru işlediği takdirde; çalışanlar, amirler, insan kaynakları departmanı ve tüm örgüt sistemden yararlanabilir. Çalışanlar, gelecekteki davranışlarını belirleyebilmek için, performansları hakkında geri beslemeye ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç, yeni işe girenler için doğal olarak çok anlamlıdır. Çünkü örgüte yeni katılanlar, işlerini ve bulundukları ortamı anlamaya çalışmaktadırlar. Daha uzun zamandır çalışanlar ise, yaptıkları işlerle ilgili olarak olumlu geri beslemeye ihtiyaç duyarlar fakat herhangi bir olumsuz geri beslemeyi de düzeltici kabul etmeyip, eleştiri olarak görürler

Kariyer geliştirmenin erken evreleri, çalışanların becerilerini, bilgilerini ve yeteneklerini işlerini iyi yapabilmek için gerektiğini vurgular. Bu becerileri geliştiren kimseler, diğer safhalarda daha hızlı ve emin şekilde ilerleyeceklerdir. Fakat bunların gerçekleşmesi için doğru bir geri besleme ve Performans Yönetimi Sistemi'nden alınan sonuçlar geçerlidir.

Yeni işe girenler, Performans Yönetimi Sistemi'nde yer almalıdırlar. Böylece işlerinde ne kadar başarılı olduklarını, örgütte önemli pozisyonlarda bulunan yöneticiler tarafından nasıl algılandıklarını ve nasıl kendilerini geliştireceklerini anlayabileceklerdir. Kişinin yerleşme ve

gelişme safhalarında yapılan Performans değerlendirme, dört temel konuya cevap verebilmelidir:

- Çalışanın örgüte katkıda bulunacağı alanın saptanması,
- Örgütle uyumlaşmayı öğrenmesi,
- Daha üretken hale gelmesi,
- Kişinin kendi kariyerinde gelecek vaad eden yolları görmesi.

Performans Yönetimi Sistemine, kişinin kariyerinin orta evresinde de ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanın performansının, zayıf olduğu alanlarla, yönlendirme (coaching) ihtiyacı ve gelişme faaliyetlerinin planlanması için, performans değerlendirme kariyerin orta evresinde de önemlidir.

Unutulmamalıdır ki, etkin performans değerlendirme, diğer kariyer safhalarında olduğu kadar kariyerin geç evresinde olan çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarını, bakış açılarını ve problemlerin anlayabilirse, örgüte yeni yararlar sağlanabilir. Kariyerin geç evresindeki çalışanlara yapılabilecek ayrımcılığı önlemek isteyen bir Performans yönetimi sistemi programı da aşağıdaki noktaları dikkate almalıdır.

- Belirli performans standartlarının uygulanması,
- Programın düşünülerek kurulduğundan emin olunması,
- Performans değerlendirme sonuçlarının belgelenmesi,
- Programın sistematik olarak yönetilmesi,
- Değerlendirmeyi yapan kişilerin eğitilmesi.

Yapılan performans değerlendirme sonuçları, yönetimle ve kişilerle paylaşılmazsa, amaçlarına ulaşamaz. Eğer örgüt, çalışanlar, yönetim ve insan kaynakları bölümü arasındaki iletişim ağını kuramazsa, bireysel kariyer geliştirmenin başarılı olması oldukça zordur.

Çalışanların amaç, gereksinim ve beklentilerinin zaman içinde değişmesi gibi, işletmelerin de değişen teknolojik ve sosyal koşullar altında kişilerden beklediği bilgi, beceri, yetenek ve davranışlar da sabit kalmamaktadır. Bu nedenle uzun dönemde gerek işgören, gerek işletme açısından ortaya çıkacak değişiklikleri dikkate alarak, çalışanların örgüt içindeki gelişim ve

yükselmelerinin planlanması gerekmektedir. Şüphesiz ki, kariyer planlamada en büyük nesnel yardımcı performans yönetimi sistemidir.



Şekil 3.1. Kariyer geliştirme sistemi

Yukarıdaki (Şekil 3.1.) şekilden de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi v.b. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alış-veriş içinde olması, diğer personel sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir.

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

Diğer yandan, yukarıda belirtilen biçimde sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararların alınmasında, gene Performans Yönetimi Sistemi'nin sonuçları yararlı bir veri kaynağı olacaktır.

3.1.3 Eğitim ihtiyacının belirlenmesi

3.1.3.1 Eğitim ve geliştirme kavramları

Günümüzde sürekli bir değişim içinde bulunan işletmelerde, etkinlik ve verimli çalışma üzerindeki etkisi açısından insan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. Hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmenin ve başarılı olabilmenin en önemli koşullarından biri de hiç şüphesiz eğitimidir.

Eğitimde yetiştirme ve geliştirme kavramları birbirinden tamamen farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadır. Eğitimin hedefi bir işi yada belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir.

Kullanılacak birçok eğitim tekniği vardır. Bunlar arasında iş başında eğitim, staj yada çıraklık programları, iş rotasyonu, çalışma grupları, eğitici filmler, konferanslar sayılabilir.

Geliştirme ise elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakış ile görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi ve böylece de işini daha verimli bir şekilde yapabilmesinin sağlanmasıdır. Dolayısıyla eğitim geliştirmenin temelini oluşturur.

3.1.3.2 Eğitimin, işletme ve işgören açısından önemi

İşletmelerin eğitime yönelmelerinde pek çok amaçları vardır. Temel amaç, değişen durumlara uyum sağlayabilme yeteneğinin geliştirilerek, maliyetlerin en aza indirilmesi ve verimin en üst noktaya çıkarılmasıdır.

Yetişkinlerin bir işi kendiliğinden öğrenmesini beklemek, tutum ve davranışların kendiliğinden değiştireceğini beklemek, hemen tecrübe kazanacaklarını varsaymak, hem çok zaman alır ve hem de maliyetleri çok yüksektir. Ayrıca, beklemek bir öğrenme yöntemi değildir. Bu nedenle eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve eğitim ihtiyacı belirlenirken nesnel yöntemlerden biri olan Performans Yönetimi Sistemi'nden yararlanmak doğru olacaktır.

Eğitim çalışmaları ile fire azalabilir, üretim artabilir, araç ve gereçlerin yıpranması azalabilir ve üretimin kalitesi artabilir. Aynı şekilde iyi bir eğitim çalışması ile işgören devir oranı azalabilir, çalışanların yükselmesi hızlanır, işgörenlerin kendi kendilerini kontrol etme

yetenekleri gelişir. Modern anlamda hiçbir işletme bu sayılan sonuçları sağlamaktan vazgeçemeyeceğine göre, işletme yönetimi açısından eğitim çalışmaları da önemli çalışmalar arasında yer alacaktır ve bu önem giderek artacaktır.

Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları üzerine eğilinilen işgörenlerin ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Güven ve saygı görme, gereksinimlerini de pekiştireceği yüksek olasılıktadır.

3.1.3.3 Eğitim faaliyetleri

Eğitim faaliyetleri bir proses şeklinde yürürken aşağıdaki adımları takip eder.

1. *Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi:* Eğitim faaliyetlerinin ilk basamağı eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi yani ihtiyaçların tespitidir. Eğitim ihtiyaçları, danışma merkezlerinden, performans değerlendirme görüşmelerinden ortaya çıkar
2. *Eğitim Programlarının Dizayn Edilmesi:* Eğitici hedefler ve kriterler eğitim boyunca performansı tarif eder. Örneğin bir hedef, belirlenen süre zarfında kişilerin belirli bir beceriye veya bir işteki performans düzeyine ulaşmasıdır. Hedefleri geliştirmenin iki tane amacı vardır. Hedefler eğitim programlarının değerlendirilmesi için bir kriter olurlar ve eğitimin gerçekten gerekli olan noktalar üzerine odaklanıp odaklanmadığının bulunmasını sağlar.
3. *Eğitimin Değerlendirilmesi:* Eğitim gören kişilerin eğitimden öğrendikleri ile ilgili olarak tatmin olup olmadıklarının değerlendirilmesidir.

3.1.3.4 Eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile performans yönetimi sistemi arasındaki ilişki

İşletmelerde eğitim ihtiyacının üç grupta ele alınması mümkün olabilir.

- İşletmeye yeni alınan işgörenlerin eğitim ihtiyacı,
- İşletmede mevcut işgörenlerin eğitim ihtiyacı,
- Halen işletmede çalışmakta olan ve gelecekteki görevleri ile gelecekte olması gereken niteliklerinin sonucundan doğacak eğitim ihtiyacı.

Sözü edilen evrelerin içinde en önemlisi de eğitim açığının saptanması ve bunun saptanmasında performans yönetimi sisteminden yararlanılmasıdır.

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

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

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

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarını daha ileri derecede bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkaracağı düşünülebilir.

3.1.4 İşten Ayırma Kararları

Personel gereksinmesinin, sağlanmasının, geliştirme ve yetiştirmesinin ve yerleştirilmesinin bir planlama süreci içinde bütünleştirilerek gerçekleştirilmesine çalışılırsa, aynı şekilde personelin işten çıkarılması olgusuna da gene bir plan çerçevesi içinde yaklaşılmalıdır. Unutulmaması gereken ilke, personel çıkarma işlemine, son çare olarak başvurulması gereğinin planlama sürecinde gözetilmesi olmalıdır.

İşletme yönetimi açısından önemli olması gereken, optimal personel sayısını tutturmak ve korumaktır. Açıktır ki, bu durum öylesine kolay ve rahat erişilebilecek bir olgu değildir. Çünkü, optimizasyon ilkesi çeşitli nitel ve nicel değerlerin en uyumlu bir şekilde bütünleşmesi anlamını taşıyacaktır ki, süreç içinde bu değerlerin nitel ve nicel yönlerinin değişmez kalması olanak dışı olacaktır. Gerçi nitelik ve nicelik olarak üretim olgusu istihdam edilecek personel sayısını belirleyecektir ama, zaman sürecinde ortaya çıkacak yeni

oluşumlar, bu sayıda çeşitli değişiklikler yapılmasını gerektirebilecektir. Ayrıca, istihdam edilmiş personelin de kendi nicel ve nitel özellikleriyle üretim sürecini etkilemesi olasıdır. Görüldüğü gibi, bu noktada optimizasyon sorunu, bir anlamda da esneklik sorunu olma haline dönüşmektedir.

Amerikan mahkemeleri, özel bir sözleşme ve belirlenmiş bir görev süresi olmasa bile, çalışanların, özellikle de yöneticilerin, profesyonellerin ve teknologların, yaptıkları işte hak sahibi olduklarını kabul etmektedirler. Bu hakkın daraltılması ya da işten çıkarma yoluyla alınması, ancak belirli nedenlerle ve “yürürlükteki yasa ve kurallara uyularak” mümkün olabilir. Kuruluş herhangi bir kimsenin işini elinden almak için önceden belirlenmiş standartlara, özellikle de performans standartlarına uymak zorundadır. Bunlar herkes için aynı uygulanmalı ve herkesçe bilinir hale getirilmelidir. Ve işveren bireylerin işlerini ellerinden alırken “yürürlükteki yasa ve kurallara uyma” gereğini yerine getirmek durumundadır.

Çalışanın hakları kuruluşun işini yapma gücüne zarar vermemelidir. Kuruluşun disiplin ve performans standartlarını kaldırma, azaltma, uygulamaya koyma gücüne zarar vermemelidir. Belçika ve Hollanda’daki istihdam yasaları bu konuda nelerin yapılmaması gerektiğini gösteren örneklerdir. Her iki ülkede, işçileri korumak amacıyla insanların açığa alınmalarına karşı ağır cezalar uygulanır. Bunun bugüne kadar yarattığı tek sonuç, rekor düzeyde işsizlik ve ekonomik durgunluktur. İşverenler yeni kimseleri işe almak yerine, işlerini genişletmekten vazgeçerler. Bunun gibi, Sovyet Rusya ve Komünist Çin’in, teşebbüsün ya da çalışanın performansına bakmaksızın, çalışan kişiye mutlaka iş güvencesi vermesi, bu ülkelerin ekonomik geriliğinin ve çok kötü yaşam düzeylerinin başlıca nedenidir.

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

Ancak sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Organizasyonlarda performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucu ile işgörenleri işten ayırma kararın verilmesine uygulamada rastlamak mümkün değildir. Bu tür bir yaklaşım ancak kötü niyetli ve hatalı bir personel politikası olarak nitelendirilebilir.

Yukarıda da açıklandığı gibi sistem dönemsel olarak başarısız kişinin, başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecesini belirler. Daha sonra bu veriler mevcut personel politikaları çerçevesinden, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak tüm çabalara rağmen başarısız elemanda herhangi bir gelişme izlenemiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır.

3.2 Organizasyona Yönelik Amaçlar

3.2.1 Personel planlama

3.2.1.1 İşletmelerde personel planlamanın önemi

Günümüzde gelecekteki üretimini, hammadde girişini ve işletmesinin kapasitesini, parasal olanaklarını planlamayan işletme yok denecek kadar azdır. Üretim araç-gereçlerini, parasal olanaklarını ve kapasitesini planlayan ve bu konuda küçümsenemeyecek çalışmalar yapan işletmeler benzer şekilde insan gücü ihtiyaçlarını da planlama ihtiyacını duymalıdır. İnsan gücü kaynaklarının planlanması demek, işletmenin işgücü ihtiyacının değişen şartlar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda planlanması demektir. İnsan gücü planlaması çalışması ile belirli zaman dilimleri içerisinde gerekli olan işgücünün planlaması yapılmış olunur ve esas itibarıyla üç safhada gerçekleşir.

-İlk etapta insan gücü kaynaklarının geniş anlamda amaçları belirlenir.

-İkinci olarak, mevcut personel envanterlerinin çıkarılması gerekir:

Mevcut elemanlar geçerli olan görevlerinin başarılarında yeterli oldukları gibi, geleceğin de kaynağıdır. Mevcut personel yapısının açık bir analizini yapmak insan gücü kaynaklarının planlaması için gerekli bir adımdır. Bu çalışma ile işletmenin değişik bölümlerinde halen çalışan işgörenlerin sayısı saptanır, bunların özellik ve yetenekleri hakkında bilgi elde edilir, işletmede çalışanların verimli oldukları gerçek çalışma zamanının analizi yapılır ve işgörenlerin performansları hakkında bilgi elde edilir.

-Üçüncü olarak ilave işgücünün tahmini yapılır.

İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması, ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulma sürecidir.

Bir organizasyonda insan kaynağını ile ilgili bir plan yapılırken şirketin mevcut stratejileri için gerekli insan gücü ihtiyacı yanında gelecekteki durumu ile ilgili tahminler yapılır. Böylece gerekli personel için işe alma ve eğitim faaliyetlerinin organizasyonunda sağlanır. İnsan kaynakları planlamasını stratejilerin gerçekleştirilmesinde işin insan boyutunun matematiksel olarak planlanıp kurgulanması olarak tarifleyebiliriz.

3.2.1.2 Personel planlama ile performans yönetimi sistemi arasındaki ilişki

Personel planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Çünkü planlama, buradaki anlamıyla, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirerek bir gider düşürücü rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine göre uygun işgören seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında temel rol oynar. Bu olgu ise, uygulamada işletme açısından, verim artışı, dolayısıyla kar artışından başka bir şey getirecek değildir. İşin niteliğine göre uygun işgören seçiminin ve istihdamın gerçekleşebilmesi için eldeki ve istihdam edilecek personelin performansı planlamada etkili olacaktır ki bu da performans yönetimi sisteminden elde edilecek verilerle sağlanacaktır. Ayrıca şurası da bir gerçektir ki, bir işletmenin uzun dönem başarısı, başkaca herhangi bir etmenden çok, istihdam ettiği işgücünün performansına bağlıdır.

Üretim araç ve gereçlerinin durumu ve yerine getirecekleri fonksiyonların gerçekleşme derecesi, üretim sürecinde gereksinim duyulacak personel miktarını belirlemede birer etmen olacaklardır ama, eldeki personelin üretim sürecinde söz konusu araç ve gereçleri kullanırken ulaşacakları performans düzeyi, ya da başka deneyimli performans dereceleri de, istihdam edilecek personel sayısının belirlenmesinde önemli rol oynayacaktır. Bu da performans yönetimi sisteminden elde edilecek sonuçlarla belirlenebilecektir.

3.2.2 Stratejik planlama

3.2.2.1 Stratejik planlamanın tanımı ve işletme bölümleriyle ilişkileri

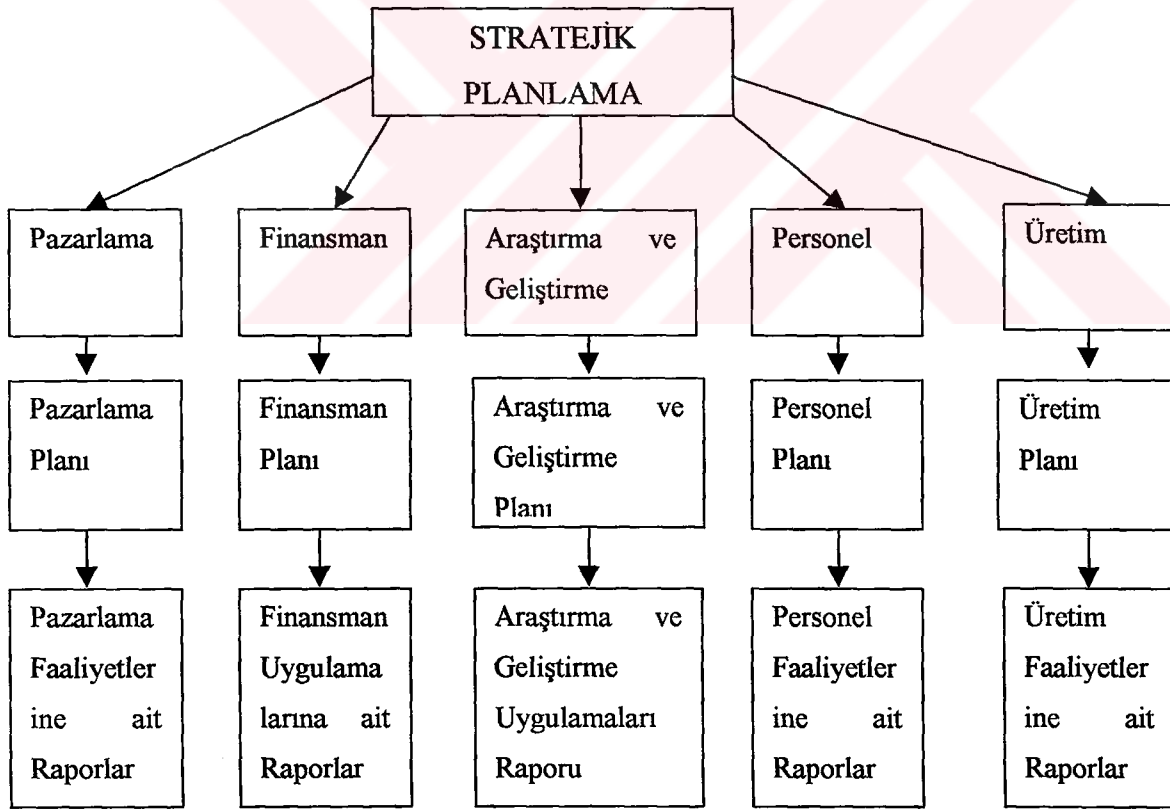
Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır.

Strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi

onun yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır. Böylece stratejinin, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları (veya olanakları) en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir işletme planı yapmak olduğu meydana çıkmaktadır.

Planlama ise, en basit deyimle, ne yapılacağını önceden kararlaştırmaktır. Şu halde, plan, her şeyden önce, bir veya birden fazla amacı içerir. İkinci olarak plan söz konusu amaca, nasıl hangi yollardan yürüyerek ve hangi araçlardan yararlanarak ulaşılacağını, üçüncü olarak, amaca ne zaman erişileceğini, son olarak, yapılması öngörülen işlerin nerelerde ve kimler tarafından başarılabileceğini de gösterir.

Stratejik planlamaya gelince, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden ibarettir. Bu nedenle, stratejik planlama firmaya yön verici kaideleri kapsamına almaktadır.



Şekil 3.2. Bölüm planlarıyla stratejik planların birbirleriyle ilişkileri

İşletmelerde planlama sisteminin çıkış merkezini stratejik plan oluşturmakta (Şekil 3.2’de görüldüğü gibi) ve diğer planlama yapıları onun üzerine kurulmaktadır. Bu nedenle, ona diğer planlama yollarını veya kapılarını açan anahtar plan da diyebiliriz.

3.2.2.2 Stratejik planlamanın özellikleri ve performans yönetimi sistemi ile ilişkisi

İşletmelerde stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden esaslı bir biçimde ayıran dört ana özellik vardır:

- Stratejik planlama uzun süreli bir plan çeşidi olmakla diğer planlama türlerinden ayrılır.
- Stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler nitelik itibariyle birçok işletme fonksiyonu ile ilgili ve dolayısıyla da heterojen (aynı cinsten) verilerden oluşmuştur.
- İşletmenin bütün iç fonksiyonlarıyla, faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden, sayı itibariyle diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir.
- Stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli amaçları ve ilerde meydana gelecek sonuçları saptar.

İşte, stratejik planlamanın bu özelliklerinden dolayıdır ki personel bölümü ve performans yönetimi sistemi ile yakın ilişki içindedir.

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formal performans yönetimi sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ilerki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama v.b. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar / hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

İnsan Kaynakları uygulamalarında performans değerlendirme sisteminin diğer alanlar üzerindeki etkisi gün geçtikçe artmaktadır. Yeniliklerin artması, belirli alanlardaki rekabetin artması, işgücü yapısındaki değişimler firmaları, performans değerlendirme sistemlerinin nasıl olmaları gerektiği konusunda önemle üzerinde durmaları konusuna yönlendirmiştir. Stratejik proses ile performans değerlendirmenin birbiriyle entegrasyonun varlığının pek çok

nedeni vardır. Performans değerlendirme sisteminde kişinin tariflenen eylemleri ve bunların iş sonuçları stratejilerle bütünleştirilir Bu da stratejilerin gerçekçi bir boyutta uygulanmasını sağlar. Buna ilave olarak performans değerlendirme stratejilerin uygulanmasında birleştirici ve dağıtıcı bir rol oynar. Ayrıca insan kaynağı ile ilgili olarak stratejik dataolar oluşturarak firmanın gelecekteki varlığı ve yapacakları ile ilgili bize bilgi sağlar.

Performans değerlendirme, yeni bir stratejinin uygulanması sırasında çalışanları motive edici rolü bize yardımcı bir araçtır.

Bir organizasyondaki stratejik başarıyı 4 anahtar faktör etkiler. Şirketin yapısı, insan kaynakları aktiviteleri, yönetim prosesleri ve şirketin kültürüdür. İnsan kaynakları yönetimi özellikle performans değerlendirme, stratejinin uygulanması için yönetsel davranışı etkiler. Organizasyonun yapısı, kültürü ve karar verme sürecine uygun olarak stratejik hedefleri ve davranışları açığa kavuşturur. Örneğin desantralize olmayı ve kendi karar verme felsefesini benimseyen bir şirkette performans değerlendirme kriterleri takım çalışmasının az olduğu kriterler üzerine kurulur.

Performans Yönetimi Sistemi'nin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, yukarıdaki örnekten görüleceği gibi, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.

3.2.3 Bilgi bankası oluşturma

İşletmelerde yapılan organizasyonel düzenlemelerde özellik ve yetenek açısından yeni bir işgören grubuna ihtiyaç olabilir. Bu durumda mevcut işgörenler çeşitli bölümlere aktarılacak ve işgücünün yapısal bileşimi değiştirilecektir. Yöneticinin bu konuda karar verebilmesi için mevcut işgörenlerin kendileri için belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşabileceklerini bilmesi, geçmiş performans dereceleri hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Performans Yönetimi Sistemi bu konularda bilgi oluşturacak ve yöneticinin bu bilgilerden yararlanmasına olanak verecektir.

Ayrıca bunun dışında, Personel / İnsan kaynakları sistemini oluşturan; eğitim, seçme ve yerleştirme, personel planlama ve ücret-maaş yönetimi bölümleri için gerekli olabilecek tüm bilgilerin oluşmasında Performans Yönetimi Sistemi'nden yararlanılmaktadır. 2. bölümde anlatılan Performans Yönetimi Sistemi'nin tüm kullanıma alanları için hazır bilgi

oluşturulması ve gerektiğinde bu bilgilerden en etkin bir şekilde yararlanılabilmesi için Performans Yönetimi Sisteminden yararlanarak bir Bilgi Bankası oluşturulması gerekir.

3.2.4 Personel programlarının geçerliğinin belirlenmesi

İşletmenin genel olarak gelecekteki değişme ve gelişmelere insan gücü kaynakları açısından hazırlıklı olması gerekir. Performans Yönetimi Sistemi sonucu elde edilecek bulgular, yöneticinin işe alacağı kişilerin mevcut ve gelecekteki işler için taşıması gereken özellikleri saptamasına ve personel seçimi sırasında bu özelliklerin istenmesini cesaretlendirir. Böyle mevcut işgörenler ile işe yeni alınanların iş esasına göre planlanması ve düzenlenmesine olanak bulunacaktır. Performans Yönetimi Sistemi bulguları personel seçim ve değerlendirme sisteminin güvenilirliğinin test edilmesi de olanak verecektir. Gelecekteki performansın tahmini geçmişteki performansının geniş bir ölçüde anlaşılması ile mümkündür. Eğer mevcut işgörenler başarılı ise işletmenin seçim sisteminin gelecekte de uygulanması düşünölebilir. Personel seçim çalışmalarının geçmişte başarılı olması demek, gelecek için test edilmesi olarak görölecektir.

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

4 PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ

Günlük hayatımızda ilişkide olduğumuz kendisinden veya hizmetinden yararlandığımız kişileri değerler ve sonunda onları seçeriz veya seçmeyiz. Örneğin eğer berberimizin, dişçimizin, bizim için daha önce yaptıklarından memnunsak, onları benimser ve hizmetlerinden yararlanmaya devam ederiz. Bu ve benzeri ilişkileri bir organizasyona, bir işletmeye taşırsak, bu durumda değerlendirme yöneticilerin astları değerlendirmesidir. Bazı astlar işlerine diğerlerinden daha kolay adapte olurlar. Bazıları sorumluluklarını kavramıştır ve çalışmalarını denetlemeye gerek yoktur, bazıları ise denetim isterler. Bu durumda yönetici, elemanlarını değerlendirip onlara sağlanan çıkarları yeniden gözden geçirerek bazılarını üst kademeye aktararak ve kişisel gelişimlerinin sağlanması için gerekli olan komponentlerin hazırlanmasında yön gösterici bir rol oynar.

Yöneticinin tüm bunları yapması için işgörenlerini değerlendirmesi, kendi düşüncelerine göre yargılaması gerekir ve elde ettiği sonuçlara göre onların sistemli olarak onların başarı dereceleri ile ilgili bilgi oluşturmalıdır.

Performans değerlendirmenin tarihine baktığımız zaman başlangıcının Taylor'un önderliğini yaptığı hareket ve zaman etüdüyle olduğunu görürüz. Ama günümüz İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı ile karşılaştırdığımız zaman çok büyük değişimler olduğunu kolayca söyleyebiliriz. Gerçek anlamda formal olarak kişilerin performansının değerlendirilmesi Birinci Dünya Savaşı sırasında ABD ordusunda kişi-kişiye değerlendirme yöntemi ile geliştirilmiştir. 1950'li yıllardan itibaren başarı değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesi konusunda önemli adımlar atılmış yönetici ve uygulayıcı personel için sistemler oluşturulmuştur. Böylece işletmelerde biçimsel performans değerlendirme programları uygulanmaya başlanmış bu amaçla da teknikler geliştirilmiştir. Dulewicz (1989) bu konuda demiştir ki, "Kişilerin performansı ile ilgili olarak yapılan değerlendirme çalışmaları ne kadar sistematik ve standart olursa çalışmalar da kendilerinin değerlendirilmesi ve şirket içinde gelecekleri ile ilgili kararların o kadar sağlıklı olarak alındığı konusunda güven duyacaklardır.

Güncel anlamıyla performans değerlendirme, iş görenin iş başarımını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur. Bu tür bir çalışma ile çalışan hakkında bireysel karar verme olanağı elde edilecek, onun başarısı ve başarımları hakkında bilgi üretecektir. Elde edilen bilgi, ilgili bölümlerde farklı amaç ve yaklaşımlar içinde kullanılacaktır. Personel bölümü için değerlendirme, işe yerleştirme, eğitim, geliştirme

ve bir kariyer planı içerisinde kişiye yer bulma amacını taşır. Kişinin çalıştığı bölüm için değerlendirme, çalışanın çalışmalarını geliştirmek için bilgi üretmek, onların verimliliğini kontrol altında tutma sürecini geliştirme amacını taşır. Daha dar kapsamlı olarak geliştirilen performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre ise, işgörenin bir işten başka bir işe aktarılması, yetersiz olanakların saptanması, işten çıkarılması terfi edilmesi, yeterlilerin ödüllendirilmesi gerçekleştirilir. Genel hatları ile düşünülürse, performans değerlendirme işgörenin iş başarımının adeta fotoğrafının çekilmesi olayıdır.

4.1 Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme, organizasyonun en değerli varlığı olan insanın gelişiminde kritik bir element olarak yer alır.

Performans değerlendirme sürecinin sistematığının oluşturulması iç ve dış faktörlerden etkilenir. Dış faktörler, sendikalar ve işçi organizasyonlarıdır. İç faktörde kurum kültürüdür.

Performans değerlendirmenin başlangıç noktası bu değerlendirmenin yapılmasındaki spesifik hedeflerin belirlenmesidir. Değerlendirme sistemi her türlü amaca hizmet edecek düzeyde olmayabilir. Bu sebepten, yönetim en önemli ve gerekli performans değerlendirme hedeflerini seçmelidir. Örneğin bazı firmalar çalışanların gelişimi üzerinde yoğunlaşır. Bazı organizasyonlar yönetsel kararları konusu üzerinde yoğunlaşır. Pek çok performans değerlendirme sistemi bu belirsizlik yüzünden organizasyonlarda istenen başarıya ulaşamamıştır.

Spesifik hedefler belirlendikten sonra çalışanlar ve iş grupları kendileri ile ilgili olarak bu sistemin kendilerinden ne istediğini bilmek zorundadırlar.

4.1.1 Kriterlerin belirlenmesi

Bir işletmede Performans Yönetimi Sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli adım performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru belirlenmesi; performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliğini sağlayacaktır. Oluşturulacak performans değerlendirme sistemin organizasyon üyelerince benimsenmesi ve uygulamada başarılı olabilmesi, her şeyden önce, çalışanın işteki performansını ölçebilecek nesnel kriterlerin kullanılmasını gerektirir. Sonuçta, işi oluşturan unsurlara ve işin niteliğine bağlı olarak bu kriterler önemli farklılıklar gösterebilecektir. Ancak iş ne olursa olsun,

Çalışanlar işteki performanslarının neye göre ve nasıl değerlendirildiğini bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle de gerçekleştirilmesi gereken performans düzeyinin ve bunun nasıl ölçüleceğinin bu sistemin içinde yer alacak kişilerce kabul edilerek bilimsel ve katılmalı yöntemlerle saptanmasına gerekmektedir.

4.1.1.1 Performans kriterlerinin içeriği

Herhangi bir iş ile ilgili kriterlerin belirlenmesi gerektiğinde, karşımıza iki seçim çıkar. Bunlardan biri sonuçlar diğeri de davranışlar üzerine kurulan kriterlerdir. Sonuçların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli komponentlerin bulunması diğerine göre daha az zaman harcanır ve belirlenmesi daha kolaydır. Ancak bazı işlerde kişilerin davranışları yaptıkları işin kalitesini etkileyecektir. Örneğin perakende satış yapan bir satış memurunun güler yüzlü ve yardımsever olması gibi. Pek çok durumda önce sonuçlar üzerinde yoğunlaşılır ve bunların yeterli olmadığı durumda davranışların analizi kullanılır.

4.1.1.2 Performans kriterlerinin taşıması gereken zellikleri

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

Seçilecek kriterler;

- işlerin yapılışında gerekli, işteki başarılı ya da başarisızlıklarda gerçekten etkili olmalıdır,
- st tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır,
- st tarafından da iş ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır,
- birbirleri ile geçişim içinde olmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak lmemelidir,
- açık ve herkesçe aynı şekilde anlaşılabilir olmalıdır.
- işgörenlerin ve yönetimin ortak çabalarıyla geliştirilmeli; yöneticilerin tek yönlü kararları ile saptanmamalıdır,
- işlerden beklenen sonuçların somut anlatımları olmalıdır,

-ölçüm araçlarına (ölçeklere) gönderme yapılmalı; bu araçlarla kesin ve somut olarak ölçülebilmelidir,

-elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini gösterebilmelidir,

-bilimsel yöntemlerle saptanmalı, gerçekçi olmalı ve normal yeteneklere sahip bir işgören tarafından verilen süre içinde gerçekleştirilebilmelidir,

-sürelilik olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

4.1.2 Performans standartlarının saptanması

4.1.2.1 Performans standartları

Performans Yönetimi Sistemi'nin oluşturulmasının temelinde kişilerin performanslarının işin gerektirdiği standartların var olmasının sağlanması ve ölçülmesidir. Bu karşılaştırmalar yolu ile kişinin performans derecesini belirlenir. Performans standartları ne kadar açık, seçik ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerde o kadar tarafsız olacaktır.

Genel olarak performans kriterleri kantitatif ve kalitatif olmak üzere iki yönlüdür. Bir işçinin bir iş parçasını tezgahta işleme zamanı, kasada çalışan kasiyerin bir günde yaptığı işlem adedi gibi kriterler kantitatif kriterler, koordine etme, kritik durumlarda karar verme kabiliyeti, insan ilişkilerindeki yetenek gibi kriterler kalitatif kriterler olarak sınıflandırılır. Yukarıda da açıklandığı gibi her iki durumda da değerlendirme için gerekli standartların tayin edilmesi gerekmektedir. Kantitatif kriterler ile ilgili standartların belirlenmesi diğerine göre nispeten kolaydır. Çünkü burada reel olarak ölçülmesi yapılabilen değerler mevcuttur. Diğer durum da ise bu standartların belirlenmesi sırasında iş analizlerinin iyi yapılması ve bunlar için gerekli olan yeterlilik derecelerinin çok iyi tespit edilmesi gerekir. Çünkü bunların yorumlanması ve değerlendirilmesi sırasında kişiler bunu kendi bakış açılarına göre yönlendirebilirler. Bu durumda her iş için yazılı olarak standart belirlenmesine imkan olmayan hallerde kıyaslama yoluyla da olsa yine de bir standart ortaya koyma zorunluluğu elde edilmesi sonucu değerlendirmenin güvenilirliği ve geçerliliği açısından son derece önemli olacaktır. O halde performans değerlendirme için bir standart belirlenmesi veya standart oluşturma çalışmalarının yapılması zorunluluk verici bir hal olarak ortaya çıkmaktadır. Bazen iş analiz ve tanımlarının yapılması ile iş gereklerinin belirlenmesi bu standardın oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

Yine de her bir ölçümün bir sınırı vardır. Çalışanlar bu ölçülen değerlerle yönetimin kendilerinden istedikleri bu sınırı bilmek isterler. Kendilerinin bu belirlenen sınıra göre ne düzeyde performans sergilediklerini ve ne kadar ekstra ödül ve kazanç elde edeceklerini bilmek isterler.

Araştırma kapsamı içerisinde taradığım kaynakların çoğunluğu kriter ve standart kavramlarını eş anlamlı kullanmaktadırlar. Ancak, bu iki kavram arasındaki farkı şöyle açıklayabiliriz:

Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet v.b. unsurlarına ilişkin olarak kendisinden beklenileni belirleyen ölçüyü performans standardı olarak tanımladığımızda, standardın kriterden farklı olarak bir değer-ölçü içerdiği görülmektedir.

Söz konusu farkı basit bir örnekle açıklayabiliriz: Bir satış elemanının değerlendirilmesinde, satılan ürünün birim miktarı bir kriter olarak kabul edildiğinde, bu kişinin ayda 100 birim satması belirlenen standartlara göre mükemmel, 80 birim satması ise tatminkar/vasat bir performans düzeyini gösterecektir. Kantitatif standartlara oranla kalitatif standartların belirlenmesi daha güç olacaktır. Örneğin, karar verme kriterlerinde standardın ne olduğunu belirlemek ve tanımlamak kantitatif standartlardaki kadar objektif ve net olamayacaktır.

4.1.3 Değerlendirme yönteminin belirlenmesi

İşletmelerin büyüklüğüne göre değişik ve sayısız yöntemler geliştirilmiş ve uygulanmış olmakla birlikte çoğunun ortak özelliklerinin aynı olduğu gözlenmektedir. Buna rağmen performans değerlendirmede kullanılabilecek yöntemlerin bazıları kişileri bireysel olarak değerlendirmeye yönelik olup, bazıları ise kişileri birbirleri ile karşılaştırmaya yöneliktir. Literatürde: değerlendirici yorumunun fazlalığı, subjektif ve objektif ölçülerin birbirlerine oranla azlığı, değerlendirme yöntemleri değişik adlarla anılmaktadır. Dolayısıyla her işletmenin kendine en uygun olan değerlendirme yöntemini seçmesi farklı adlarla da anılsa, o işletmenin yönetim anlayışıyla uygun bir yöntemin belirlenmesi ile mümkün olacaktır. İşletme sorunlarının daha karmaşık hale gelmemesi için, işletmeye ihtiyaç duyulan elemanın geliştirilmesi için seçilecek performans değerlendirme yöntemi, o işletmenin yönetim anlayışına göre farklılıklar gösterecek ve yöntemin belirlenmesinde etken olacaktır.

Bu nedenle işletmedeki sorunların boyutları ve yönetim anlayışına göre performans değerlendirme yöntemi seçiminin fazlaca üzerinde durulmasını gerektirmektedir. Çünkü, küçük bir işletme için iyi sonuç veren bir değerlendirme yöntemi, gelişmiş ve büyük bir işletme için aynı derecede olumlu sonuçlar vermeyebilecektir.

Yönetim anlayışındaki farklılıkların bir sonucu olarak performans değerlendirmede de farklılıklar olacağından bu yaklaşımdan hareketle: bu yöntemlerin *Çağdaş Yöntemler* ve *Geleneksel Yöntemler* olarak iki ana başlık halinde ele alınması daha uygun olacaktır.

4.1.3.1 Geleneksel yöntemler

4.1.3.1.1 Grafik derecelendirme yöntemi

Geleneksel en yaygın, eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Çalışanların belirlenen faktörlere göre eğilimlerinin belirlendiği bir metottur. Bu yaklaşımı kullanarak, çalışanların performansına ilişkin kararlar bir ölçeğe göre değerlendirilir. Ölçek genel olarak 5-7 ölçeğe ayrılır. Bu kategoriler genel olarak orta , yetersiz gibi tanımlarla tariflenir. Bu genel tariflerin kullanılması pek çok işe bu değerlendirmenin yapılabilir olmasını sağlar. Ayrıca değerlendirici de değerlendirmesini daha hızlı bir şekilde yapar.

Değerlendirme için seçilen nitelikler iki çeşittir. Birincisi iş ile ilintili ikincisi kişinin karakteri ile ilintilidir. İş ile ilgili olanlar işin kalitesi, miktarı. Kişinin karakteri ile ilgili nitelikler; işe bağlılık, girişimcilik, uyum, katılımcılık gibi niteliklerdir. Değerlendirici belirlenen kriterlere göre kişiye puan verir. Kimi zaman dereceler ve karşılığı olan dereceler birlikte yazılmıştır. Değerlendiren, çalışanın durumuna uygun düşen dereceyi saptarken bu puanın etkisi altında kalabilir bunu önlemek için derecelere ait puanlar yazılmamıştır. Puanlar ayrı bir biçim ya da çizim olarak personel bölümlerinde bulundurulur. Değerlendiren, çalışanın durumuna uygun olan dereceyi işaretler ve imzalayarak ilgili sorumlu işletme bölümüne gönderir. Değerlendirme sonuçları burada puanlanır

Dereceler bazen sayılar bazen de personelin performans dereceleri sayısal sonuçlara göre saptanabilir. Örneğin değerlendirme güvenirlik niteliği şu şekilde derecelenmiş olabilir:.

	Pekiyi	İyi	Orta	Ortaya yakın	Zayıf
Güvenilirlik	5	4	3	2	1

Avantajları:

En büyük avantajı, oluşturulmuş ve standartlaştırılmış bir sisteme göre bir değerlendirmenin yapılıyor olmasıdır. Bu da değerlendirmenin kişiler arası karşılaştırma yapılırken kolay bir şekilde uygulanmasını sağlar.

Dezavantajları:

Seçilen niteliklerin kişilerin yaptığı iş ile ilgili olarak iyi saptanamaması ve bunun sonucu olarak da kişinin performansını iyi yansıtmamasına neden olmasıdır. Değerlendirme sisteminin yararlarının iyi anlaşılabilmesi ve iyi özümselememesi nedeniyle değerlendiricinin değerlendirme ile ilgili dereceleri genel olarak ortaya yakın değerler verirler. Bu da bize geri dönüşüm açısından pek bir bilgi sağlamaz. Değerlendirmeyi yapan yöneticilerin kafasında çalışanı ile ilgili genel bir intibah oluşmuştur. Değerlendirilenlerde bundan hareket ederek her bir nitelik ile ilgili dereceyi yaklaşık olarak buna bağlı olarak belirler. Değerlendirirken ki niteliklerin ve bunların derecelerin farklı kişiler tarafından farklı farklı algılanması onlar ile ilgili değişik yorumlamaların yapılmasına neden olur.

4.1. Grafik değerlendirme yöntemi örneği

Değerlenen Özellik:	
Bölüm:	
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:
Çalışanın Adı Soyadı:	ÖLÇEK
Ahmet Yenici	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi
Salih Çatar	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi
Özkan Öz	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi
Ahmet Yenici	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi
Salih Çatar	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi

4.1.3.1.2 Karşılaştırma yöntemleri

İşgörenlerin birbirleriyle tek tek karşılaştırılarak yapılan değerlendirme yöntemidir. Derecelendirme ölçeği yöntemi anlatırken ortaya koyduğumuz dezavantajlarda değerlendiricilerin sürekli olarak üst derecelere kayması veya sorumluluktan kaçmak için orta derecelere yönelmeleri gibi sorunlar bu yöntemde de yer alamaz. Karşılaştırma yönteminin değişik

uygulamalarından “sıralama yöntemi” ile “ikili karşılaştırma” yöntemi en çok uygulanan yöntemlerindendir.

-Sıralama Yöntemi: Yöntemin uygulanması, performans kriterine göre tüm işgörenlerin, sıralanması ile oluşmaktadır. Değerleyici en başarılı gördüğü işgörenin ismini birinci sütuna, en başarısız işgörenin ismini ise en son sütuna yazar. Sonra daha az başarılıyı birincinin devamı ve daha az başarısızı da en sondan itibaren yazarak listeyi tamamlar.

-İkili Karşılaştırma Yöntemi: Bu yöntemin uygulanmasında tüm işgörenlerin isimleri ikişer ikişer kartlara yazılır. Her kart tek tek diğer kartlardaki kişilerle karşılaştırılır. Karşılaştırılan niteliğe veya toplam performans derecesine göre üstün olan işgörenler işaretlenir. Bu karşılaştırma son karta veya kişiye kadar devam eder. Daha sonra ilk kart ayrılarak, ikinci kart alınır. İkinci karttaki isimlerde tek tek diğer kartlarla karşılaştırılarak değerleyici tarafından başarılı görülen isme işaret konur. Bu işlem son karta kadar devam eder. Karşılaştırma işlemi bitirilince, kartlar tek tek alınarak işaret sayıları toplanır. En çok işaretlenen işgören en başarılı olanıdır. Toplam işaret sayılarına göre diğer işgörenler sıralanır. Alınan işaretler sıra veya puana dönüştürülerek performans sırası bulunur. Yapılan karşılaştırma sayısı aşağıdaki formül ile bulunur.

$$Ks \frac{N(N-1)}{2}$$

Yukarıdaki formülden de görüleceği üzere büyük ölçekli yerlerde uygulanması iterasyon sayısının fazla olması nedeniyle çok zor ve zahmetlidir.

4.1.3.1.3 Zorunlu seçim yönetimi

Yönteminin uygulanmasında, tanıtıcı bazı deyimler içinden, değerlendirilen kişinin durumuna en çok uyan ve en az uyanların seçilmesi istenir. Değerleyici kesin bir ayırım yapmak zorundadır. Söz konusu deyimler arasında seçim yapan kişi, kişinin durumuna gerçekten hangisinin uyduğunu anlayamaz. Tanımlar genellikle, 4 ya da 5 deyimli olarak düzenlenmiştir. 2 olumlu, 2 olumsuz veya 1 tarafsız ifade vardır. Deyimlerin gerçek değerleri, değerlendiriciler tarafından bilinmez. Yapılan değerlendirme sonuçları ayrı bir bölüm tarafından değerlendirilir.

Yöntemin özelliği; değerlendiricilerin, işgörenin durumu belirtilen terimlerin hiçbirine uymasa bile, yine de en uygun bir terimi seçmek zorunda olmasıdır.

Diğer taraftan, değerleyiciler olumlu, olumsuz terimlerin gerçek değerlerini bilmedikleri için, değerlendirmenin sonucunu etkileyemezler. Bu yöntem, diğer değerlendirme yöntemlerine göre değerlendirme hatalarına daha kapalı bir yöntemdir.

Çizelge 4.2. Zorunlu seçim yöntemi örneği

Çalışanın Adı Soyadı:	Bölümü:
Görev Unvanı:	İş No:
İlk Yöneticisi:	İş No:
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:
1. Elemanınız işine zamanında Geliyor mu?	
2. Sorduğunuzda Yaptığı İş Biliyor mu?	
3. Elemanınız Masasını Düzenli tutuyor mu?	
4. İşini Programlıyor mu?	
5. Yaptığı İş Seviyor mu?	

4.1.3.1.4 Kontrol listesi yöntemi

Bireylerin işteki performansını ölçmeye yarayan yöntemlerden birisi de kontrol listesi yöntemidir. Performans değerlendirmede kontrol listesi yöntemi ile işgörenlerin tam olarak tanınmasından çok, bilinmek istenen iş davranışları analiz edilir. Bu yöntemde gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir. İşletmenin yapısına göre gerekli kontrol listesi hazırlandıktan sonra, değerlendirilecek işgörenler bu liste üzerinde kontrol edilip, her bir işgören için puan analizi yapılabilir.

Bu yöntemle yapılan performans değerlendirme daha ziyade seçili şartlar veya yaklaşımlarla işgörenin performansını ve özelliklerini değerlendirmeye yöneliktir. Yöntem, yönetici tarafından kolaylıkla ve süratle uygulanabilir. Ancak değerlendirme sistemini hazırlayan personel, bilinmeyen ağırlıklarla listeyi zenginleştirmelidir. Bu ağırlık puanları işten işe

değişim göstermelidir. Böylece ağırlıklı kontrol listesi sistemi yaratılmış olunur. Bu yöntem, performans değerlendirme açısından kolay uygulanan ve standart hale getirilebilen bir yöntemdir.

4.1.3.1.5 Kritik olay yöntemi

Kritik olay yönteminde değerlendirme dönemi boyunca astını gözlemleyen amir çalışanın işi etkileyen pozitif ve negatif yönlerini, işin yapılması sırasında o iş için önemli olan kritik noktaları onu izleyerek not eder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak oluşur. Amir, bu aldığı noktalarla kişiye geri-besleme sağlar. Spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri-besleme sağlanması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur.

Günümüzde az uygulanan bu yöntemin çeşitli sakıncaları vardır: Bunlardan en önemlisi, kişinin amirini sürekli olarak onu izleyip, kara kaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olacağıdır. Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemde kolay değildir. Diğer taraftan, değerlendirme belirli bir andaki bilgileri değil de daha fazlasını içerdiği için daha net ve gerçekçi bilgiler sunar.

4.1.3.2 Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde karşılaşılan sorunlar:

I. İşteki Başarıdan Çok İşgörenlerin Kişiliğini Ölçmeye Yönelmiş Olmaları: Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin hemen tümünde çabalar işgörenlerin kişisel niteliklerinin ölçülmesi üzerinde yoğunlaşmakta ve değerlendirmeler bu ölçmenin sonuçlarına dayandırılmaktadır.

II. Gizlilik İlkesine Dayandırılmış Bulunmaları: Geleneksel değerlendirme yöntemleri, genellikle gizlilik ilkesine dayandırılmıştır. Başka bir deyişle, değerlendirme işlemleri büyük bir gizlilik içinde yürütülmekte ve değerlendirme sonuçları gizli tutulmaktadır. Gizliliğin bir belirsizlik ortamının doğmasına, kişilerin eksikliklerini görememelerine ve gelişmek için gerekli önlemleri alamamalarına yol açtığı da belirlenmiştir. Dahası gizlilik, yöneticilerin performans değerlendirmeyi bir baskı, korku ve cezalandırma aracı olarak kullanmalarının da nedeni olmuştur.

III. “Yıllık“ İlkesine Dayandırılmış ve Geçmiş Dönemi Değerlendirmeye Yönelik Olmaları:

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin tümü “yıllık“ ilkesine dayandırılmış ve geçmiş bir yıllık dönemi değerlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Değerlendirmede geçmiş döneme ağırlık verilmesi, değerlendirmenin somut kriterler yerine üstlerin düşüncelerine, değer yargılarına ve işgörenler hakkındaki önyargılarına dayandırılmasına yol açmıştır. Ayrıca, işgören yönetiminde liyakat yerine “kıdem“in vurgulanması ve birçok kararlara kıdemin esas alınması da bu uygulamanın bir sonucu olmuştur.

IV. Değerlendirmenin İşgörenlerin En Yakın Üstleri Durumunda Olan Yöneticilere Yapılması:

Yöneticinin insan olduğu ve bir takım değer yargılarından arındırılamayacağı doğaldır. Değerlendirme sisteminde yöneticilere ağırlık verilmesi, değerlendirme sonuçlarının tümüyle yöneticilerin yargılarına dayandırılması anlamını taşır ki bunun, yöneticilerin yanılgılarından dolayı, önemli sorunlara yol açtığı bilinmektedir. Bundan başka, çağdaş örgütlerin genellikle büyük ve karmaşık oldukları ve bu örgütlerde yüz yüze iletişimin giderek azaldığı düşünülürse, yöneticilerin değerlendirmek durumunda oldukları astların tümünü yakından tanımalarının olanaksız olduğu ve bu nedenle yapılan değerlendirmelerin de her zaman doğru olmadığı söylenebilir.

V. Dereceleme İle Değerlendirmenin Karıştırılması: Katı ve otoriter kişilikli yöneticiler, çoğu kere, astlarına düşük performans dereceleri ve düşük puanlar verirlerken, daha insancıl yöneticiler puanlama ve derecelendirmede daha eli açık olabilmektedir.

VI. Performans Kriterlerinin Geliştirilmesinde Güçlüklerle Karşılaşılması: Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin önemli bir bölümünde nesnel performans kriterleri geliştirilmeye ve değerlendirilme de kullanılmaya çalışılmışsa da , bu yöndeki çabaların başarılı olduğu söylenemez. Kullanılan kriterler daha çok kişisel niteliklere ilişkin olduklarından ve kesin ölçümlerin yapılmasına olanak vermediklerinden, harcanan tüm çabalara karşın, değer yargılarının etkisinden kurtarılamamışlardır.

VII. Değerlendirme Sırasında Yöneticilerin İçine Düşükleri Yanılgılardan Kurtarılamamaları:

Yöneticilerin değerlendirme yaparken, örneğin, tek niteliğin etkisinde işgöreni bütün nitelikleri bakımından tek düze bir biçimde değerlendirmeleri ve en düşük performans düzeyinde değerlendirmeleri ve en düşük performans düzeylerini gösteren uç noktalardan kaçınarak bütün işgörenleri genellikle “orta“ performans düzeyinde değerlendirmeleri, değerlendirme sonuçlarını anlamsız kıldığı gibi, bu sonuçlara dayandırılan kararların da usallıktan uzak kalmalarına neden olmaktadır.

Yöneticilerin astlarını değerlendirmede yargıcı (hakem) ya da değer biçici olma zorunda bırakılmaları, astları için olduğu kadar kendileri açısından da istenmeyen bir durumdur. Astları arasında ayırım yapmak, kiminin çok iyi, kimisinin ise çok kötü olduğunu söylemek, onları da hatsız etmektedir. Ast-üst ilişkilerinin bozulmasına neden olabilecek gerçekçi bir değerlendirme yapmak yerine daha az sorun yaratabilecek orta yolu seçmek ve uç noktalardan kaçınmak bu rahatsızlığın bir sonucudur.

VIII. Değerlendirme Araçlarında Açıklık Bulunmaması: Geleneksel Değerlendirme yöntemlerinde değerlendirme aracı olarak kullanılan değerlendirme formlarının tasarımında önemli sorunlarla karşılaşıldığı gibi, formların üzerinde yer alan kavram, işaret ve tümcelerin anlam bakımından kesin ve açık olmamaları, yanlış yorum ve algılamalara yol açmaktadır.

4.1.3.3 Çağdaş yöntemler

4.1.3.3.1 Amaçlara göre yönetim yaklaşımı

Bu yöntemin esas amacı, her bir işgörenin veya yöneticinin performansını, gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamaktır. İdeal duruma göre bu amaçlar işletmede istenen türden olmalı ve objektif yöntemlerle ölçülebilir özellikte olmalıdır.

İşletmede geleceğe yönelik amaçlar iyi belirlenmişse ve işgörenler ve bu amaçlara ulaşma konusunda istekli hale getirilmişse, işgörenlerin çalışmalarındaki başarı amaca yönlendirilebilir. Ancak işgörenin bu şartlar altında başarılı olması için organizasyonun gerekli olanakları sağlamış olması, yöneticinin işgörene destek olması gerekir. Ayrıca, performans değerlendirmede kullanılacak amaçların, işgörenin ihtiyaca olan bilgi, yetenek gelişmelerini kapsayacak nitelikte olması gerekir.

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının işgörenler açısından hedefi, işgörenlerin işlerinde kolaylık sağlamak veya istenen sonuçlara ulaşmalarına olanak vermek için bireysel olarak cesaretlendirilmeleridir. Bu yöntemde örgütsel amaçlar bireysel amaçlar bir arada düşünülür ve bireysel amaçlar haline getirilir. Böylece ilk yönetimin basamaklarında yöneticiler örgütsel ve bireysel hedefleri birlikte değerlendirilirler. Bu düşünceye bağlı olarak, yönetimin her kademesinde stratejik amaçlardan işlevsel alanlara kadar tüm iş etkinlikleri, işgören başarısının hiyerarşik bütünü olarak değerlendirilir.

Amaçlara göre yönetim yaklaşımıyla işgörenlerin performansını geliştirmek için kademedeki yöneticiler taşıyıcı rol üstlenir, işgöreni izler onun amaçlarını geliştirmesine yardım eder.

Performans değerlendirme süreci içerisinde yönetici yargılayıcı olarak davranmaz, daha ziyade elemanlarına yardım eden onları başarı için cesaretlendiren öncü rolünü üstlenir.

4.1.3.3.2 Değerlendirme merkezi yöntemi

“Değerlendirme merkezi yönetimi, işgörenin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntemdir. Bu uygulamada performans değerlendirmenin özel uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Değerlendirme merkezi standart hale getirilmiş müracaat formlarına bağlı olarak kişilerin farklı esaslara göre gruplanması ile başlar. Değerlendirme merkezi uygulaması orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde de kullanılan yöntemlerdendir. Özel olarak düzenlenen değerlendirme merkezinde yer alacak olan grubun üyeleri birbirlerini değerlendirme merkezinde ilk defa görürler. Birlikte kaldıkları süre içerisinde kendilerine gerekli kolaylıklar sağlanır ve bireylerin kendilerini geliştirmeleri istenir. Bu yöntemde adaylar özel mülakatlardan elde edilen sonuçlara göre, özelliklerindeki benzerliklere göre gruplara ayrılırlar. Ortaya çıkan grupların yöneticisiyiz veya lidersiz olarak çalışmalarına olanak hazırlanır. Problem çözmeleri, işe ilişkin karar vermeleri istenir, böylece işgörenlerin gerçekçi ortamın şartları ile karşı karşıya kalmaları sağlanır.

Bu çalışmalar birkaç gün sonra düzenlemeyi yapan kişi tarafından izlenir. Bu zaman içerisinde kişilerin gelişmesi gözlenir, birbirleri ile kurdukları ilişki hakkında bilgi elde edilir. Elde edilen bilgiler işgörenlerin geleceğine ilişkin tahmin yapmaya, ileride karşılaşacakları sorunları çözecekleri konusunda bulgu elde etmeye dönük neticeler verir. Bu özelliği nedeniyle değerlendirme merkezi yöntemi geleceğe dönük bir performans değerlendirme tekniği olarak gösterilir.

4.1.3.4 Geleneksel ve çağdaş performans yöntemlerinin karşılaştırılması

Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemlerini kısaca ve toplu olarak KİM, NE, NASIL, NE ZAMAN ve NİÇİN sorularına verilecek yanıtlarla karşılaştırabiliriz. Bu karşılaştırmayı bir tablo halinde sunmak, konuyu bir bütün olarak algılamamıza olanak sağlayabilir (Çizelge 4.3). Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin tümüyle farklı olmadıklarını ve çağdaş yöntemlerin doğal olarak bu alandaki birikimlerden ve geleneksel yöntemlerden yararlandıklarını burada belirtmekte yarar vardır. Bununla beraber, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin, geleneksel yöntemlerle karşılaştırıldıklarında, önemli bir sapmayı temsil ettikleri söylenebilir.

Çizelge 4.3. Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin karşılaştırılması

	GENELEKSEL YÖNTEMLER	ÇAĞDAŞ YÖNTEMLER
KİM DEĞERLENDİRİYOR	En yakın üst durumunda olan yöneticiler	Çalışanların kendileri ya da çalışanlar ile üstler
NE DEĞERLENDİRİYOR	Kişilik, Kişisel Nitelikler, Kişisel Bilgi, Beceri ve Yetenekler, Kişinin Yöneticiliğe ilişkin bilgi, beceri ve yetenekleri	İşteki Başarı Amaç ve Sonuçların Gerçekleştirilme Derecesi
NASIL DEĞERLENDİRİYOR	Genellikle Niteliksel Değerlendirme, Genellikle Gizli Değerlendirme, Önyargıyla Yüklü Değerlendirme	Genellikle Niteliksel Değerlendirme, Açık Değerlendirme, Nesnel Ölçütlere Dayalı Değerlendirme
NE ZAMAN DEĞERLENDİRİYOR	Genellikle Yılda Bir kez	Yılda Birkaç Kez Verilen Görev Tamamlandıkça
NİÇİN DEĞERLENDİRİYOR	Denetim, Ödüllendirme, Yükselme, Ücret, Maaş Artışı, İşten Çıkarma, Yatay İş Değişikliği	Kişisel Gelişme, Örgütsel Gelişme, Örgüt ve Yönetimde Verimlilik ve Etkinliği Arttırma

4.1.4 Değerleyicilerin belirlenmesi

4.1.4.1 Performans değerlendirmenin kim tarafından değerlendirileceğinin belirlenmesi

Performans Yönetimi Sisteminin oluşturulmasında değerleyicilerin seçimine yeterince özen gösterilmelidir. Bu konuda yeterince eğitim görmemiş, değerlendirme amaçlarını anlayamamış, konunun önemini kavrayamamış kişilerce değerlendirme yapılması durumunda yapılan değerlendirme sonuçları hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Ayrıca değerlendirmeyi yapacak kişiler değerlendirilenleri gözlemleyebilecek konumda bulunmalıdırlar.

Değerleyicilerin seçilmesinde; Performans Yönetimi Sisteminin kullanılma amacı, uygulanacak değerlendirme yöntemi ve işletmenin yapısal özelliklerine bağlı olarak karar verilmesi gerekir.

Aşağıda kim ya da kimlerin değerlendirme yapabileceği ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır;

4.1.4.1.1 İşgörenin bağlı bulunduğu amiri tarafından değerlendirmenin yapılması

İşgöreni iş başında en iyi tanıyan ve gözlemleyen kişinin amir ya da usta olduğu varsayımından hareketle işgörenin performansını en yakın üst-amir değerlendirebilir.

Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, organizasyonların çoğunda astın ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri besleme (bilgi akışı) sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur.

Bu uygulamanın en yararlı yönü birinci derecedeki amirin, değerlendirilmesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle, onu en iyi bir şekilde izleyebilecek durumda olmasıdır.

Bu uygulamada karşılaşılan sorunları şöyle özetleyebiliriz:

-Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,

-Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri besleme amir tarafından sağlanamıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,

-İlk amir asta geri-besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir,

-Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkileri bozularak, verimlilik olumsuz yönde etkilenebilir,

-Amir ile değerlendirilen kişinin çok yakın ilişkiler içinde bulunmaları nedeniyle, amirin, kişisel ilişkilerin, başka bir anlatımla subjektif unsurların etkisi altında kalabileceği bir gerçektir. İşgörenin kendi performansını kendisinin değerlendirmesi

Bu yöntem bir organizasyonda üst veya astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçları gerçekleşip - gerçekleşmediğini birlikte incelemeleri yöntemidir.

Oysa, değerlendirme skalalarının kullanıldığı sistemlerde, yani kişilerin ortak kriter ve standartlarla değerlendirildiği sistemlerde, kişilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri hususu kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu yöntemde kendini değerlendirenlerin, özellikle başarılı ve vasatın üstünde olanların kendi kendilerini amirlerinin değerlendirmelerinden daha düşük, daha alt derece/puanları kullanarak değerlendirdikleri, marjinal başarı düzeyinde ya da başarısız işgörenlerin ise değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek derece/puanlara yönelttikleri gözlenmiştir.

4.1.4.1.2 İş arkadaşları tarafından değerlendirmenin yapılması

İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmede, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalarda eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir.

Özellikle değerleyicilerle, değerlenenler arasında değerlendirme sorunları çıktığı zamanlarda uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem bazen üst yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelerden daha geçerli sonuç vermektedir. Bu kadar geçerli ve güvenilir olmasına rağmen sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle, terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması önerilmektedir.

4.1.4.1.3 Astları tarafından değerlendirilmenin yapılması

Bu yöntemde astlar bağlı bulundukları üstlerini değerlendirmektedirler. Ancak bu yöntemin başarılı olabilmesi için: öncelikle astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve yöneticilerin de astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Aksi taktirde, astlar amirlerinin daha çok kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek, organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirmelerinde olumlu derece/puanlara yönelmektedirler. Bu tür eğilimler de yöntemin uygulamada güçlüklerle karşılaşmasına neden olmaktadır.

Yine, bir astın amirinin performansını değerlendirirken, hangi kriterlerin sisteme dahil edileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olup, sağlıklı veriler sağlamayacaktır.

Çünkü, bir astın amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, organizasyonel bir yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimler açısından mümkün olmayacaktır. Bu durumda ast amirinin, kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesi ile sınırlı kalacak şekilde, ancak bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir. Bu da değerlendirmenin doğruluğu konusunda sorun yaratacaktır.

4.1.4.1.4 Müşteriler tarafından değerlendirmenin yapılması

Müşteriler tarafından yapılan değerlendirmelerin geçerli, güvenilir ve tarafsız olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle bazı işletmeler müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinde terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi v.b. kararlarda yararlanmaktadırlar. Örneğin, General Electric’de müşterilerle yapılan ve periyodik mülakatlar, yönetici değerlendirme sürecinin bir bölümünü oluşturmaktadır.

Bu yöntemin bir yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir.

4.1.4.2 Değerleyicilerin belirlenmesinde karşılaşılan sorunlar

Anlatılanların ışığında değerleyicilerin seçilmesinde karşılaşılan sorunları kısaca özetlersek: Değerlendirilen kişiler hakkında yeterli bilgilere sahip olmama, kuşkusuz değerlendirmede yapılan hataların en önemli kaynağıdır. Genelde bunun nedeni de değerleyici ile değerlenin farklı ortamlarda çalışmasından kaynaklanmaktadır. Hataların bir başka kaynağı da değerlendirmeyi yapacakların bu alanda eğitilmemiş olmaları ve değerlendirme yapmaya istekli olmamalarıdır. Değerlendirmenin nasıl yapılacağı konusunda yeterince eğitilmemişse, başka bir deyişle, işi nasıl yapacağını bilemiyorsa, bir kimsenin performansı gereği gibi değerlendirmesi beklenemez. Benzer biçimde, bir kimse performansı değerlendirmeye istekli değilse ve bu iş için yeterli zaman ayırmıyorsa ondan geçerli bir değerlendirme yapmasını beklemek hata olur. Bu nedenlerle değerlendiricilerin eğitimi ve isteklendirilmesi geçerlik için önemli koşullardır.

Değerlendirmede yapılan hataların etkilerini ortadan kaldırmak veya azaltmak için, iki çözüm yolu önerilebilir.

- Performans Yönetimi Sisteminin, değerleyicilerin bu eğilimlerini azaltacak biçimde düzenlenmesi gerekir. Sistem içinde, nesnel nitelikteki ölçüler seçilmelidir. Tanımlar açık olmalı, karışık ve yanlış anlamalara neden olacak ifadelerden kaçınılmalıdır. Değerleyicilere gereken her türlü bilgi düzenli biçimde verilmeli, değerlendirme süreci ve zaman iyi bir değerlendirme yapmayı gerçekleştirecek biçimde belirlenmelidir.
- Değerlendirme sistemi teknik yönden eksiksiz olsa bile, yine de değerleyicilerin kişiliklerinden doğan değerlendirme hatalarının önüne geçilemez. Bu hataların etkisini azaltmak için, değerleyicilerin eğitilmeleri gerekmektedir.

4.1.5 Değerlendirme sıklığı

Performans Yönetimi Sisteminde, önemli bir sorun da, değerlendirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağıdır. Sistemde performans planlamanın sıklığını bir çok faktör belirlemektedir. Kişinin yaptığı işin niteliği, deneyimi, işindeki çalışma süresi (kıdemi), kendine güveninin olup olmadığı, fiili performans düzeyi gibi konular yöneticinin planlamayı ne sıklıkla yapacağını / planlamaya ne kadar süre ayıracağını belirleyen hususlardır.

Birçok işletme performans değerlendirmeyi yıllık veya altı aylık dönemler içinde yapmaktadır. Ayrıca, bazıları işgörenin işe girişindeki ilk deneme döneminde, bazıları işgöreni ilk yıllarında sık sık değerlendirmektedirler. Değerlendirme dönemini belirlemede etkili olabilecek noktalardan biri de uygulanan yöntemdir. Seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi kapsamaması ve toplu değerlendirme gerektirmesi, uygulama döneminin saptanmasında bir sınırlayıcı olabilir. Diğer yönden, değerlendirme sonuçlarının uygulanma zamanları da değerlendirme dönemini belirleyen bir ölçüt olabilir. Bazı işletmeler, değerlendirme yapılacak tarihi kesin olarak belirler. Örneğin; 1 Haziran, 1 Temmuz gibi veya ücret artışlarının yapılacağı tarihler saptanmışsa buna göre bir değerlendirme yapılabilir.

Değerlendirmenin yılın belli ayında yapılmasına karşı olan görüşler de vardır. Buna göre bir ay gibi kısa bir sürede bütün personeli değerlendirme zorunda kalacak amir, diğer iş yükü nedeniyle her bir personelini gereği gibi değerlendiremeyecek ve değerlendirmeden beklenen tüm yararlar sağlanamayacaktır. Bu nedenle, amirin her personeli için değişik tarihler saptaması ve her birinin değerlendirmesini saptanan tarihte yapması önerilmektedir.

Yine değerlendirme döneminin saptanmasında değerlendirilen kümelerin etkinliği söz konusudur. Satış bölümünde çalışanların değerlendirilmesi üçer aylık süreler içinde yapılabilir. Eğer, bu

işgörenlerin belirli bir satış miktarını gerçekleştirmeleri amaç olarak saptanmışsa, değerlendirmelerin buna göre yapılması gerekecektir.

Bu belirtilen noktaların dışında, aşırı iş yükü artışları, yeni bir sisteme geçiş ya da karmaşık teknik sorunlarla karşılaşılacak durumlarda da, astın performansının daha sık planlanması gerekecektir.

Öte yandan, performansı kesin zaman aralıkları yerine değişken aralıklarla değerlendirmenin psikolojik nedenlerle çok daha uygun ve yararlı olacağı savunulmuştur. Değişken aralıklarla değerlendirme işgörenlerin performanslarında zaman zaman görölen iniş-çıķıřların gereği gibi değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Değişken aralıklar farklı yöntemlerle saptanabilir. Her şeyden önce, değerlendirmenin belirli bir projenin ya da görevin tamamlanma zamanında yapılması kabul edilebilir. İkincisi, verilmiş olan görevin uzun sürede gerçekleştirilmesi söz konusu ise, kısa aralıklarla çok sayıda değerlendirme yapılması yoluna gidilebilir. Üçüncüsü, değerlendirme zamanının seçilmesi değerlendirilenlerin isteğine bırakılabilir. Son olarak, kimin ne zaman değerlendirileceği konusunda değerlendirmeyi yapacak yöneticiler serbest bırakılabilirler.

5 PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

5.1 Değerleyicilerden Kaynaklanan Sorunlar

5.1.1 Belirli puanlara / derecelere yönelme

5.1.1.1 Yüksek / olumlu puan ya da derecelere yönelme

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. İşte, Olumlu puan ya da derecelere yönelmenin nedenlerini şöyle sıralayabilir.

- 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 v.b. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerinin geliştirilmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması, nedeniyle değerlendiriciler değerlendirilenleri yüksek / olumlu puana ya da derecelerle değerlendirirler.

5.1.1.2 Düşük / olumsuz puan ya da derecelere yönelme

Değerlendirmelerde düşük/olumsuz puan ya da derecelere yönelmenin nedenlerini de şöyle sıralayabiliriz.

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisi mükemmelliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu,

- Organizasyonlardaki standartların aşırıcı derecede yüksek oluşu,

nedeniyle değerlendiriciler değerlendirilenleri düşük/olumsuz puan ya da derecelerle değerlendirirler.

Değerleyicilerin, yüksek ya da düşük puan ya da derecelere yönelmelerinin ortaya çıkaracağı hatalara engel olmak, değerlendirmelerinde doğru yargıya varmalarını sağlamak için toplantılar düzenlemek, değerlendirme öncesi sistemi tanıtmak, değerlendirme ve diğer konularda değerlendiricileri bilgilendirmek yararlıdır. Yine bu tür hataların önlenmesi ya da eliminasyonu için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması da önerilmektedir. Ayrıca, puanlamalarda ayarlamalar yapmak ya da faktörleri ve / veya faktör derecelerini iyi ve ayrıntılı bir biçimde tanımlayarak bu tür hataları ortadan kaldırmanın daha uygun bir yol olduğu öne sürülmektedir. Performans standartlarının da işe ve işletmeye uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

5.1.1.3 Orta puanlara ya da derecelere yönelme

Orta derece / puanlara yönelmenin nedenlerini ise şöyle sıralayabiliriz:

- Değerlendirici, astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse,
- Yöneticinin gözlemlene becerilerinin yetersizliği,
- Değerlenen personelin kişisel durumunu etkilememek isteği,
- Yöneticinin değerlendirme sistemi hakkındaki bilgi eksikliği,
- Bazen de yöneticilerin bu konuda zaman harcamak istememesi,
- Bazı işlerin nitelikleri gereği yöneticiler tarafından gözlemlenme güçlüğü,

nedeniyle değerlendiriciler değerlendirilenleri orta puan ya da derecelerle değerlendirirler.

5.1.2 Değerlendiricilerin önyargılarından kaynaklanan sorunlar

Değerlendirmenin geçerliliğini olumsuz yönde etkileyen sorunlardan biri de değerlendirmeyi yapanların bir takım önyargılara sahip olmalarıdır. Değerlendiricilerin değer yargıları ve inançları ve kişiler hakkındaki örneğin, dış görünüş, renk, din, mezhep, yaş ve cinsiyet gibi çeşitli niteliklerine bakarak genellemeler yapma eğilimleri, çoğu kere, yapılan değerlendirmenin geçerliliğini geniş ölçüde azaltabilmektedir. Yine Değerleyenin değerlendirilen

ile olumsuz bir etkileşim ilişkisi içerisinde olması halinde, değerlendirmeyi yapan kişi esneklik ve hoşgörüsünü yitirebilir, böyle bir sonuç ise önyargılı değerlendirmenin oluşmasına neden olabilir.

Bu tür basma kalıpcı tutum ve davranışlardan kaynaklanan yanılgıları gidermek oldukça güçtür. Bununla beraber, geliştirilen bir yöntemler ve konmuş bulunan belgelendirme ya da açıklama zorunluluklarıyla bu tür yanılgılar azaltılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, değerlendirici, kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.

5.1.3 Hale etkisi

“Hale etkisi: Değerlendiricinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

-Bu yanılgı, değerlendiricilerin yalnızca bir niteliğe ilişkin bilgilerine dayanarak bir kimseyi bütün nitelikleri bakımından iyi ya da kötü olarak değerlendirmeleridir. Örneğin, çok dikkatli olduğu bilinen bir işgörenin bütün nitelikleri bakımından hep en iyi biçiminde değerlendirilmesi böyle bir yanılgıya yol açacaktır. Oysa, kişisel niteliklerin birbirleriyle çok yakın ilişkiler içinde bulunmadığı bilinmektedir. Bu nedenle, çeşitli niteliklerin hep aynı ya da benzer sayılarla değerlendirilmesi bu tür bir yanılgının varolduğunun göstergesidir.

-Hale etkisinde karşılaşılan yanılgılardan diğer biri de kişinin ilk izlenimine göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre hatalı bir değerlendirme yapacaktır.

-Karşılaşılan diğer bir yanılgı ise; değerlendiricinin performansının değerlendirildiği kriterler arasındaki farkı anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme kriterlerin seçiminde yapılan hatalar kriterler arasında (geçişim olması gibi) değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır.

Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir. Ayrıca, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek değerlendirme hataları önlenilmeye çalışılmaktadır. Yine gözlem süresinin artması ile hale etkisinin azalacağı belirtilmektedir.

5.1.4 Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme

Değerlendiriciler, kimi kez değerlendirmelerini değerlendirilen kişilerin en son ortaya çıkmış bulunan davranışlarının etkisinde kalarak değerlendirmelerini yaparlar. Bütün bir dönem boyunca gösterilen başarı ya da başarısızlıkları bir yana iterek, son birkaç hafta içinde ortaya çıkan gelişmeleri göz önünde bulundurarak yapılan değerlendirmeler birçok yanılgılara yol açabilmektedir. Değerlendirilen kişiler değerlendirme zamanı yaklaşırken yöneticilere yaranabilmek çabası içine girerler. Yöneticiler ise, değerlendirme döneminin sonuna yaklaşınca kadar, astlarına, onların başarı ve gelişmelerine ilgisiz kalabilmekte ve dönem sonundaki gözlemlerine dayanarak yanlış değerlendirmeler yapabilmektedirler.

Sadece değerlendirme döneminde meydana gelen bu tür gelişmeleri önlemek için önerilen çeşitli önlemler arasında, değerlendirme döneminin kısaltılması ve dönem sonunda yapılacak değerlendirmeye temel olmak üzere dönem boyunca iş görenlerin performansına ilişkin kayıt tutulması yer almaktadır.

5.1.5 Kontrast hataları

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardarda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak hatalı değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır.

Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilmeye tabi tutulmaları önerilmektedir. Ayrıca, tüm personeli yılın belirli bir döneminde değerlendirilmesi yerine yıl içine yayarak değerlendirilmesi de bu tür hataların ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır.

5.1.6 Pozisyondan etkilenme

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin bulundukları pozisyondan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerinkini de düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, işgörenin performansı değil de işin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Bunun için; ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırılmadan değerlendirmek bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

5.1.7 Atıf hataları

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır (İçsel atıf). Bazen de davranışının nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür (Dışsal atıf). Örneğin; bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış olur.

Bu gibi hatalar özellikle sonuçlarla / hedeflerle performansın değerlendirilmesini amaçlayan yöntemlerin uygulanması ile giderilmeye çalışılmaktadır.

5.2 Değerlendirme Mülakatında Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme alanında en çok tartışılan konulardan biri de gizlilik-açık sorunudur. Yapılan değerlendirmelerde gizlilik uzun süre ana ilke olarak benimsenmiş ve değerlendirilenler nasıl değerlendirildiklerini, performans düzeylerinin ne olduğunu, kendilerinden neler beklendiğini, eksiklik ve hataların neler olduğunu ve kendilerini ne yönde geliştirebileceklerini öğrenememişlerdir.

Konu üzerinde yapılmış bir takım araştırmalar, işgörenlerin, genellikle olumsuz değerlendirmelere sert tepki gösterdiklerini ve sonuçları öğrenmeleri halinde değerlendirmeyi yapanlara karşı saldırgan bir tutum ve davranış içine girebildiklerini göstermiştir. Bu tür tutum ve davranışlar nedeniyle, yöneticiler ya değerlendirme sonuçlarını gizli tutma eğilimi içine girmişler ya da bu sorumlulukları başkalarına aktarma yolunu seçmişlerdir.

Oysa, Performans Yönetimi Sistemi bir cezalandırma aracı değildir ve başarısız işgörenleri kendilerine haber vermeden cezalandırma amacı taşımamaktadır. Değerlendirme mülakatın gerçek amacına bakıldığında personelin performansını etkileyen problemlerin nedenlerini ortaya çıkarmak ve uygulandığında bu nedenleri ortadan kaldıracak ya da bunların performans üzerindeki etkisini en aza indirecek bir çalışma planı geliştirme olduğu gözlenmektedir. Değerlendirme yalnızca bir denetim yöntemi olarak görülür ve mülakat da, değerlendiricinin

gözüyle, değerlendirilen personele sadece “ne kadar iyi iş yaptığını bildirmek” amacıyla gerçekleştirirse, etkili bir performans değerlendirme sistemine katkısı çok az olur.

Ya da değerlendirmenin sonuçları konusunda değerlendirilenlere bilgi verilmedikçe, eksikleri, hataları ve yanlışları açıkça ortaya konmadıkça, ne kişi kendisini geliştirebilir ve ne de yöneticiler onlara yardımcı olabilirler. Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının ilgililere bildirilmesi, amirlerin, değerlendirme işini daha ciddiye almaya ve ifade ettikleri kanaatleri objektif ve gözlenebilir olaylara desteklemeye zorlar. Bu nedenle, değerlendirme sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olduğuna bakılmaksızın, değerlendirilenler duyurulmasında yarar vardır. Amaçlar açıkça saptanıp, tüm çabalar bu amaçları gerçekleştirmeye ve bu amaçlar doğrultusunda kişisel gelişmeyi sağlamaya yönlendirilebilirse, kişiler görevlerin ne ölçüde başardıklarını görebilir, kendi kendilerini değerlendirebilir ve yöneticilerin de yardımı ile eksiklerini gidermek ve hatalarını düzeltmek üzere kendilerini geliştirebilirler.

Değerlendirme mülakatının temel iki işlevi olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar:

- Planlanan performansın amaca yönlendirilmesi,
- Çalışanların daha fazla çaba sarf etmeye özendirilmesi,

Bu potansiyel yararlarına karşın, bir çok organizasyon değerlendirme mülakatını ya hiç ya da gerektiği biçimde yapmamaktadırlar. Taraflar bu süreci gereksiz ve zaman kaybettirici olarak görmektedirler.

5.2.1 Değerlendirme mülakatı öncesinde karşılaşılan sorunlar

Değerlendirme mülakatının yapılabilmesi için öncelikle ast ile ilgili bilgilerin bir araya getirilmesi gerekir. Değerlendirme sonrası görüşmeyi yapacak olan yönetici görüşeceği işgörenin iş tanımını iyi bir biçimde gözden geçirmeli, bu tanımları performans standartları ile karşılaştırmalıdır. Ancak, güncelliğini yitirmiş iş tanımları ile performans standartlarının açık şekilde ifade edilmediği durumlarda çok büyük sorunların çıkacağı kaçınılmazdır.

Yönetici astının performansının olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemelidir. Bu konuda yapılmış sistematik bir analiz varsa onun verileri, dönem boyu tutmuş olduğu notlar, vb. ek bilgiler gözden geçirilmelidir. Bilgilerin eksikliği veya eldeki bilgilerden emin olmama durumunda; astın daha önceki yapılmış olan değerlendirmelerine ve astın ilgili olduğu diğer kişilerin görüşleri de alınarak mülakata hazırlanabilir.

Hazırlık safhasının uygulanması açısından, kesinlikle uyulması gereken çok önemli dört husus vardır.

I- Mülakatın tarih ve saati kesin olmalıdır. Bu kural sadece çok istisnai durumlarda bozulabilir. Yöneticinin, mülakatın tarih ve saatinin değiştirileceğini değerlendirilen kişilere bildirmesi, rahatsız edici bir durumdur. Böyle bir durumda kişide, mülakatın pek önemli olmadığı duygusu uyandırılacağından sakıncalıdır.

II- Mülakat tarih ve saati yeterince önceden belirlenmeli; böylece her iki tarafa yeterli hazırlanma süresi tanınmalıdır. Ancak, bu süre çok uzun tutulursa, şartların değişme ihtimali ortaya çıkabilir. Değerlendirilen kişinin zamanı da dikkate alınmalıdır.

III- Mülakat için yeterli süre ayrılmalı, bu süre tamamen değerlendirilen kişiye ayrılmalı ve böylece mülakatın kesintisiz tamamlanması sağlanmalıdır. Yönetici, mülakat sırasında sık sık saate bakmak istemeyeceği gibi, zaman darlığından görüşmeyi kesmek de istemeyecektir. Çünkü, her ikisi de verimliliği olumsuz yönde etkileyebilecektir.

IV- Mülakat başbaşa yapılmalı ve kesinti olmamalıdır. Hazırlanacak özel görüşme ortamına ziyaretçi gelmemeli ve telefon bağlanmamalıdır. Ayrıca, mümkünse bu özel yerin astın ya da yöneticinin odası yerine tarafsız bir ortamda olması (kütüphane, toplantı salonu gibi), astın kendisini daha rahat hissetmesine neden olacağından, tercih edilmelidir.

Yöneticinin, değerlendirme mülakatına kendini hazırlaması ve mülakatın yer ve zamanını asta bildirdikten sonra astın da kendini bu süre içinde mülakata hazırlaması gerekir. Özellikle performansı dönem başında planlanmış olan ast, bu planların ne oranda gerçekleştiğini / bekleyen hedeflere ne oranda ulaşıldığı ve dönem içinde yaşadığı sorunları gözden geçirecek ve böylece kendini bu şekilde değerlendirirken, astın iş tanımlarına, dönem içinde kendisi ya da iş arkadaşları tarafından hazırlanmış raporlara ve ilgili planlara ihtiyacı olacaktır. Ancak, yazılı hedeflerin bulunmadığı, diğer bir deyişle astın performansının dönem başında planlanmamış olduğu durumlarda; ast, kendi kendini değerlendirme ve sorunlarla karşılaşacaktır.

5.2.2 Değerlendirme mülakatı sırasında karşılaşılan sorunlar

Yapılacak görüşmeye hazırlanan ortamda; yönetici, değerlendirme mülakatından beklenen yararları ve amaçları kısaca özetler ve mülakatın nasıl yürütüleceğini astına açıklar. Bu aşamada iyi bir mülakatçı olarak yöneticinin astının rahatlatma görevini de yerine getirmesi

gerekmektedir. Ast ile yöneticinin beraberliği ne kadar eski olursa olsun, formal bir değerlendirme mülakatı sırasında her zamanki olağan ve doğal davranışlar yerini gerginliğe bırakacaktır.

Hem mülakatı yapan kişinin, hem de mülakata alınan kişinin, görüşme başlamadan önce kendilerini stres altında hissetmeleri normaldir. Ancak, eğer yararlı bir görüş alış-verişi sağlanmak isteniyorsa, bu stresin kontrol edilmesi ve mülakat üzerindeki etkisinin en aza indirilmesi gereklidir. Bu stresli ortamı yönetici iletişim becerilerini kullanarak rahatlatılabilecektir. Gerek sözlü iletişimde seçilen sözcükler, gerekse beden dilinin dikkatli kullanımı bu konuda yöneticiye yardımcı olacak becerilerdir.

Mülakatın ilk birkaç dakikası çok önemlidir. Kullanılan kelimeler, mülakata çağrılan kişi ile işbirliğinin mümkün olup olmayacağı konusunda kalıcı bir etki yaratabilir. Örneğin, yönetici mülakata aldığı kişiye istemeyerek, mülakat için harcanan zamanla ilgili yanlış ifadelerde bulunabilir. “Sizi işinizden alıkoyduğum için özür dilerim; ancak, bu mülakatı yapmak zorundayız” gibi bir cümle, bunun kastedilmediği defalarca söylense de geri alınamaz.

Mülakata alınan kişiye nezaket ve kibarlığın sadece dilde kaldığını hissettirerek başlamak, işleri daha da kötüye götürebilir. Çok sık olarak mülakatın ilk dakikaları kişinin ailesinin sağlığı ile ilgili sorularla harcanır ve kişinin verdiği cevaplar bile dinlenmeden şu cümleyle devam eder: “Pekala otur bakalım, performansınla ilgili olarak görüşmemiz gerekiyor” gibi cümleler görüşmeyi olumsuz yönde etkiler.

Mülakatın giriş bölümü niteliğini taşıyan ilk aşamadan sona, astın konuşmasını teşvik etmek, kendi değerlendirmelerini iletmesini istemek gerekir. Çünkü, değerlendirilen kişinin görüşleri yöneticinin astı hakkında daha fazla bilgi edinmesine ve kişinin yönlendirilmesinde daha etkili olmasına yardım edecektir. Böylelikle konuşmanın büyük kısmının mülakata alınan kimseye verilmesi sağlanır. Personelin, konuşmasının zevkli olduğunu hissetmesinde sağlandığında, iyi ve verimli bir mülakat yönetimi için önemli bir adım atılmış olur. Ast eğer kendini değerlendirme konusunda önceden hazırlık yapmasına karşın, konuşmada hala güçlük çekiyorsa, yönetici soru sorma becerilerin kullanarak, astı daha fazla konuşmaya ve görüşlerini bildirmeye teşvik ederek, iki yönlü iletişim sürecinin gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Değerlendirme mülakatlarında yöneticilerin spesifik olmaları, yorumlarını somut olaylara, sonuçlara ve yapılan işlere dayandırmaları, aynı anda çok fazla ayrıntı ile ilgilenmemeleri gerekir. Önceden hazırlanan performans planını izleyen yönetici, gelecek dönemi kapsayan

yeni planda kendine yarayacak verileri daha ayrıntılı olarak incelemek ve astı ile tartışmak durumundadır. Bu nedenle, önemsiz ayrıntılarla ilgilenmek, yöneticinin aşırı mükemmellik arayışında olduğunu göstererek, işgörenin de mülakattan rahatsızlık duyması ile sonuçlanacaktır.

Yönetici görüşme sırasında tenkitçi olmaktan çok sorun çözücü olarak davranmalıdır. Eğer bir eleştiri yapılacaksa, bu eleştiri kişiden ziyade iş üzerinde yoğunlaşmalıdır. Örneğin, kişiye “az satıyorsun demek yerine”, “satışlar düşüyor” demek daha doğru olacaktır.

Yöneticinin yargılayıcı ya da yargıç rolü çoğunlukla astı savunmaya yönelttiği için, yönetici astın kişiliği konusunda değerlendirmeler yapmak yerine, performans planı ile fiili sonuçların karşılaştırılmasını yargılamadan, objektif olarak yapmaya çalışmalıdır.

Performans değerlendirme sonrası yapılacak görüşmede yöneticinin yapması gerekenlerin başında iyi bir dinleyici olmak gerekir. Ast bazı görüşler belirttiğinde onu sessizce dinlemek, susmak doğru olacaktır. Görüşme sırasında astın sözü kesilmemeli, hemen görüşüne itiraz edilmemelidir. Anlaşılmayan konular için özel bilgi istenmelidir. Astın konuşması gereksiz yere kesilmemeli ve gereksiz yere gücendirici özellik taşıyan nidalardan da kaçınmalıdır (Ya, yok canım, vay canına gibi).

Görüşme sırasında asta sorulacak sorular sınırlayıcı olmamalı sonu açık sorular tercih edilmelidir. Asta, “satışı nasıl arttırırsın” demek yerine “satışları arttırmak için ne düşünüyorsun” demek daha yararlı olacaktır. Görüşme sırasında cesaretlendirici terminoloji kullanılmalı, “devam ediniz”, “dinliyorum” gibi ilavelerle ast cesaretlendirilmelidir.

Ayrıca, Yönetici “Bana.....dan bahseder misiniz?”, “Bana bunu..... açıkla mısınız ?” gibi açık sorularla personeli konuşmaya yönlendirmelidir. Gereğinde seçili sorularla işgörenin görüşleri alınmalı, işini yaparken sevmediği yönlerin olup olmadığı sorulmalı, başarısızlık veya başarı nedenleri araştırılmalıdır. Görüşmenin tam yarar elde etmek için konuşma sırasında astın söylediğinin yanı sıra, ne söylemek istediği de araştırılmalıdır.

Görüşmede çok genel konular görüşme dışı tutulmalı, zorunluluk yoksa orada olmayanlar hakkında da konuşulmamalı, başka işgörenlerin olumsuz yönleri veya istenmeyen davranışları konuşma dışı tutulmalıdır.

Görüşme sırasında işgöreni yargılayıcı konuşma biçiminden uzak olunmalıdır. İşgörende şüphe yaratın, onu genel düşünceye iten veya serbest davranışa yol açan “senin yerinde ben olsam”, “bana müsaade edersen” gibi cümleler kullanılmamalıdır.

Değerlendirme mülakatlarında her astın objektif yaklaşımı olmasını beklemek doğru olmayacaktır. Bazı astlar aşırı ölçüde müdafaa davranışı ile görüşmeye gelirler ve sözleri ile hareketleri ile kendilerini haklı çıkarmak isterler. Savunma davranışı günlük yaşantımızda önemli yer tutar. Özellikle savunma mekanizması güçlü olan işgörenlerin yetersiz bir performans göstermesi halinde başkasında kusur araması mümkündür. Bazı hallerde işgörenin kendisini savunmak için göstereceği bu tür bir davranışı normal karşılamak gerekir. Bu davranışı kırmak veya yok etmek için uğraşmamak gerekir.

Yönetici, savunma yönü güçlü olan işgörene karşıt saldırıya geçmemeli, konuşma sırasında kişiyi savunmaya itici tutum ve saldırılardan kaçınmalıdır.

Bazen organizasyonel sınırlamalar nedeni ile yönetici asta performansı kötü olmasa da olumsuz görüş bildirmek durumunda kalabilir (kadro yetersizliği nedeni ile astın terfi edememesi gibi). Aslında burada asta verilen mesajın olumsuzluğu performans değerlendirme sürecinden kaynaklanmamakla birlikte, ast olumsuzluğu performans değerlendirme sistemine atfetme eğilimi gösterecektir. Bu gibi durumlarda gene yöneticinin iletişim becerilerinin gelişmişliği sorunların çözümünde önemli bir rol oynayacaktır.

Mülakat görüşmesi sonunda taraflar gelecek döneme ait astın kendini geliştirebilmesini, motive olmasını, organizasyon hedefleri ile bütünleştirerek, verimli ve etkin çalışabilmesini sağlayacak şekilde ileri ki döneme ait performansını planlarlar.

5.2.3 Değerlendirme mülakatının başarısı için gerekli şartlar

Performans Yönetimi Sistemi'nin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılan değerlendirmelerin personele en uygun biçimde aktarılması gerekir. Performans Yönetimi Sistemi'nin en önemli safhalarından biri olan değerlendirme mülakatında göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar vardır. Bu hususları şöyle düzenleyebiliriz.

I. Değerlendirmesini yapacağınız elemana 1-2 gün öncesinden yapacağınız değerlendirme mülakatı hakkında haber veriniz. Bu safhada elemana gündeme getirmek istediği konular hazırlanması için teşvik edin. Hatta bazı zamanlarda yazılı olarak hazırladığınız Performans değerlendirmesini adı geçen elemana vererek hazırlanmasını sağlayın.

II. Önemli gördüğünüz konuları atlamamak için o konularda önceden not tutarak bu notları görüşmenin bir ajandası olarak kullanın. Elemanın kendisini niçin bu şekilde

değerlendirdiğinizi sorması olanağına karşı makul cevaplarınızı önceden hazırlayın. Elemanın sual sormasını teşvik edin.

III. Adı geçen elemanın spesifik olarak gelişmesine yardımcı olacak hareketleri önermek için önceden hazırlıklı olun. En önemlisi; spesifik performans problemin olduğu yerde kişiye hedef olmayın meseleyi hedef yapın.

IV. Mülakata başlarken arkadaşça, yardımcı olacak ve kararlı bir tonla konuşmaya başlayın. Şunu unutmayın ki; gerek siz, gerekse eleman mülakattan dolayı stres altında olabilirsiniz: o yüzden havayı yumuşatıcı görünüm sergileyin.

V. Çalışan herkesi aynı esaslar içerisinde değerlendirin. Gelişme ve ilerleme sağlayacak şekilde tüm konulara değinin.

VI. Görüşmenin tamamıyla bir fikir alışverişi olduğunu unutmayın. Elemana işinde nasıl bir performans gösterdiğini şartların ve kendi gelişmesinin ne şekilde sağlanabileceğine dair size yardımcı olarak bilgiler vermesini isteyin, büyük bir olasılıkla gelişme ve iyileşme için ondan da sizin düşündüğünüz şekilde cevaplar alacaksınız.

VII. Sizin değerlendirmeniz ile kişinin kendi değerlendirmesi arasında farklılık bulunup bulunmadığını gözleyin. Farklılık bulunuyorsa bu farklılığın nelerden kaynaklandığı tartışın, konuyu geçiştirmeyin. Bu yaklaşım farklılığı getiren sebeplerin varlığını gösterdiğini gibi bu sebeplerin anlaşılmasına fırsat verecektir.

VIII. Bu görüşmede hem yapıcı komlpimanlarda bulunun, hem de yapıcı bir şekilde kritik edin. Başka bir deyimle elemanın kuvvetli yönleri kadar zayıf yönlerini de gündeme getirin. Bu konuların tartışılması sırasında konuya nasıl yaklaştığınız elemanın doğru algılayıp, algılamadığını kontrol edin.

IX. Zaman zaman bu görüşmelerde hislerle hareket edildiğini gösteren emareler ortaya çıkacaktır. Kişilerin hassas olduğu konulara eğilin. Değerlendirme mülakatı sırasında kişilerin hissi yapılarını da göz önünde bulundurun. Bu gibi hissi davranışların var olması ve halledilmesine engel teşkil eden durumlarda personel yöneticilerinden yardım talep edin.

X. Değerlendirmesini yaptığınız kişinin tüm değerlendirme içerisinde ele alınan konuları tam olarak anlayıp anlamadığından emin olunuz, yanlış bir anlama olduğunda bunu anında halletme şansına sahip olacaksınız.

XI. Geçmiş performans kadar gelecek performansı da muhakkak tartışın, kişinin geliştirilmesi için neler yapmanız gerektiğini açıklığa kavuşturun, bu konuda elemanın da fikirlerini talep edin.

5.3 Hedeflerin Çatışmasından ve Yöneticilerinden Kaynaklanan Sorunlar

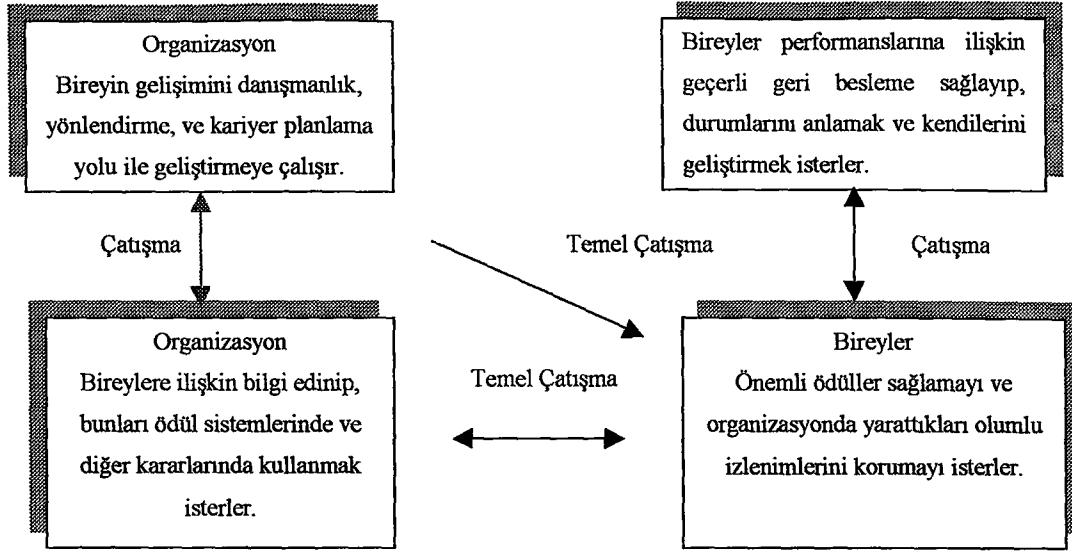
5.3.1 Hedeflerin çatışmasından kaynaklanan sorunlar

Performans Yönetimi Sisteminin tüm yararlarına rağmen, uygulamada değerlendirilenler ve değerlendirilenlerin çoğunluğunun değerlendirme konusunda görüşlerinin / tutumlarının olumsuzluğu dikkati çekmekte ve bu da Performans Yönetimi Sisteminin işleyişinde oldukça önemli sorunlar yaratmaktadır. Performans Yönetimi Sisteminin doğasında var olan çatışma alanlarını şöyle açıklayabiliriz (Şekil 5.1.):

Öncelikle organizasyonun değerlendirmeye (ücretler, terfi ve işten ayırma kararlarına) ilişkin hedefleri ile geliştirmeye (danışmanlık, yönlendirme, kariyer planlama kararlarına) ilişkin hedefleri birbirleri ile çatışacaktır. Yöneticiler değerlendirmeye ilişkin kararları verirken, astların kariyer ve ücretleri de bu kararlardan etkilenecek ve bu kararların asta duyurulması astın üste karşı olumsuz bir tavır içine girmesine ve güven kaybına neden olacaktır. Bu tür tepkilerle karşılaşan yöneticinin yapıcı / yardımcı ve sorun çözümleyici rolünü sürdürmesi güçleşecektir.

İkinci olarak astın kendi hedefleri arasındaki çatışmadan kaynaklanan sorunlardır. Ast organizasyon içindeki durumunu anlamak ve performansını geliştirmek için geri-besleme ister. Ancak aynı zamanda ast değerli ve önemli ödüller elde etmek ve organizasyon içinde kendi konusunda uzmanlığını / üstünlüğünü kabul ettirmek ya da sürdürmek arzusundadır. Bu durumda astın hedefleri bir yandan açıklık ilkesini gerektirirken, (asta geçerli geri-besleme sağlanması) diğer yandan da astın savunucu bir rol üstlenmesine de neden olmaktadır.

Üçüncü alanda ise en belirgin çatışma organizasyon hedefleri ile bireyin hedeflerinin çatışmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, organizasyonun değerlendirmeyi ilişkin hedefleri ile astın ödül elde etmeye ilişkin hedeflerinin ya da organizasyonun geliştirmeye ilişkin hedefleri ile astın üstünlüğünü / uzmanlığını kanıtlama hedeflerinin birbiriyle çatışması gibi.



Şekil 5.1. Performans değerlendirme sürecinin çatışma alanları

Organizasyonlarda yaşanan bu çatışmaların sürecin doğasında var olduğu ancak sistem içinde kendi halinde bırakılmayıp, iyi yönetilmesi durumunda olumsuz sonuçlarının azaltılabileceği ya da elimine edilebileceği bir gerçektir.

5.3.2 Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar

Önceki bölümlerde yöneticilerin Performans Yönetimi Sistemi sürecinde neler yapması gerektiğini, nasıl davranması gerektiğini ve nelerden kaçınmaları gerektiğini açıklamıştık. İşte bu süreç içerisinde yöneticilerden kaynaklanan bazı sorunları şöyle özetleyebiliriz:

Performansın periyodik olarak planlanması ve değerlendirilmesi, örgütün başarısı üzerinde olumlu etkisi olan çok önemli bir yönetim sorumluluğudur. Bu sorumluluk etkili olarak yerine getirilirse iletişimi geliştirir, verimliliği artırır, personelin gelişmesini ve ilerlemesini özendirir.

Bu görüşü içtenlikle destekleyen yöneticiler, değerlendirme sürecine sürekli bir çaba harcanmasını ve bunun belli aralıklarla daha biçimsel bir temelde yürütülmesini sağlarlar. Bu yöneticiler günlük iş baskısı nedeniyle bazı şeylerin gözden kaçabileceğini bilirler. Bunun için, bu kişiler meydana gelen bu olayların sayısını en aza indirmek için Performans Yönetimi Sistemi'ne gereken önemi vermişlerdir. Bu tür yöneticiler, sistemi destekledikleri halde işletme içinde azınlıkta kalmaktadırlar.

Bir de, bu fikri destekleyen, ancak bu sorumluluğu ağır bulan yöneticiler vardır. Bu yöneticileri değerlendirme sürecini zorlar ve muhtemelen yetersiz eğitim yüzünden de

sonuçlardan genellikle hoşnut olmazlar; ancak, bu grup, yönetim kademesindekilerin büyük çoğunluğunu oluşturur.

Üçüncü bir grup yönetici ise, her çeşit değerlendirmeye karşı tamamen olumsuz bir tutum içinde bulunan yöneticilerden oluşur. Bu kişiler, emirlerinde çalışan herkesten yüksek performans beklerler ve değerlendirmeyi ihtiyaç duymadıkları ya da “zaman bulamadıkları!” fazladan bir iş olarak görürler.

Bazı yöneticilerde de ortak düşünce eğilimi vardır. Değerlendirmeyi yapan yöneticiler zaman zaman “benim elemanların iyidir” yaklaşımını benimseyip elemanlarını devamlı çok iyi olarak değerlendirirken bazıları daha ortalama değerleri benimseyip, performansını değerlendirdiği elemanlarını “ne iyidir, ne kötü” yaklaşımına göre sıralamaktadırlar.

Değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiler bir yandan astlarını geliştirmek, öte yandan da performans düzeyleri hakkında karar vermek durumundadırlar. Bu durum, çoğu kez, onların bu iki rolü arasındaki uyumsuzluklara ve rol çatışmasına yol açabilmekte ve sonuç olarak yöneticiler astlarının yükselmesini engellemek anlamına gelebilecek olumsuz değerlendirmeleri yapmaktan kaçınabilmektedirler. Dahası, yöneticiler astarı üzerinde suçluluk derecesini saptayan bir yargıç görevini yüklenmek istememektedirler. Kimi yöneticiler değerlendirme için ayıracakları zaman, astlarını geliştirme doğrultusunda çok daha yararlı bir biçimde kullanabilecekleri inancındadırlar.

Yöneticilerin astlarını değerlendirmede yargıcı (hakem) ya da değer biçici olma zorunda bırakılmaları, astları için olduğu kadar kendileri açısından da istenmeyen bir durumdur. Astları arasında ayrım yapmak, kiminin çok iyi, kimisinin ise çok kötü olduğunu söylemek, onları da rahatsız etmektedir. Ast-üst ilişkilerinin bozulmasına neden olabilecek gerçekçi bir değerlendirme yapmak yerine daha az sorun yaratabilecek orta yolu seçmek ve uç noktalardan kaçınmak bu rahatsızlığın bir sonucudur.

6 ECZACIBAŞI VİTRA ÖRNEK UYGULAMASI

6.1 Vitra'nın Genel Tanıtımı

1942 yılında kurulan Vitra, seramik sağlık gereçleri ve tamamlayıcı ürünler üreten bir Eczacıbaşı kuruluşudur. Kartal ve Bozüyük'te kurulu fabrikalarında üretim yapan Vitra, üretiminin %65'ini başta Almanya olmak üzere, İngiltere ve ABD olmak üzere 5 kıtada 44 ülkeye satıyor.

Ulusal ve uluslararası ürün standart onay belgelerine sahip olan Vitra, aynı zamanda ISO 9001 Kalite Sistem Belgesi'ne ve insan, çevre ve topluma saygının göstergesi olan ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi'ne sahip bulunuyor.

Vitra, 1990'lı yıllarda ülkemizde hissedilmeye başlanan küreselleşme, yeniden yapılanma ve değişim akımlarına paralel olarak yönetsel verimliliğini daha da güçlendirmek amacıyla, Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsedi.

1300 çalışanı ile "Vitra çağdaş banyonun öncüsüdür" temel amacını benimsemiş olan Vitra, tüm süreçlerinde sürekli gelişme felsefesi ile faaliyetlerini sürdürüyor. Toplam Kalite Yönetim anlayışını, "müşteri ve çalışan odaklı yaklaşım, katılımcılık, sistemlilik, bilimsellik, insan, çevre ve topluma saygılı" olarak ifade eden Vitra, insan kaynakları yönetiminde de öncü uygulamalar yapıyor. Performans Yönetim Sistemi ile, çalışanlarının kuruluş hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi sağlanarak, hedefler grup ve bireylere kadar indirgeniyor. Vitra çalışanlarına, uzmanlık düzeyleri dikkate alınarak, performans değerlendirmesi paralelinde yetkinliklere dayalı profesyonel gelişme planları yaparak ücret sistemi uyguluyor. Kişi başına alınan yıllık, ortalama 60 saat eğitim Vitra'nın çalışanlarına verdiği önemi bir kez daha gözler önüne seriyor.

Bölümler bazında kapsamlı özdeğerlendirmeler yapan, teknolojik uygulama, işçi sağlığı iş güvenliği, çevre ödülleri gibi ödüllere sahip olan Vitra, 1998 yılında TÜSİAD-KalDer Kalite Büyük Ödülü'nü kazanmış, 1999 yılı EFQM Kalite Ödülü'nde finalist olmuştur.

6.2 Vitra'da Performans Değerlendirme Yaklaşımı

6.2.1 Performans yönetim sisteminin uygulanma amacı

Kuruluşun insan kaynakları gereksinimlerini belirlemek, sürekli olarak kaliteyi iyileştirici süreç ve sistemlerle bireysel ve takım performanslarını geliştirmek, çalışanların performans ve

becerilerini geliştirerek kendilerine daha profesyonel bir iş ortamı ve kariyer geliştirme fırsatları yaratmak için Performans Yönetimi Sistemi uygulanmaktadır.

Bu sistem çerçevesinde kuruluş hedeflerinden bölüm ve birey bazına indirgenmiş hedefler belirlenerek çalışanların objektif kriterlere dayalı performans değerlendirmelerinin yapılması planlanmıştır. Değerlendirme sisteminin bir başka hedefi promosyon, transfer, rotasyon ücret artışı gibi konularda karar almada güvenilir ve adil bir temel oluşturmaktır. Her çalışanın şu andaki ve bir sonraki görevi konusunda bir plan çerçevesinde yönlendirilmesi ve üstün performans gösterenlerin ödüllendirilmesi amaçlandırılmaktadır.

Ancak bu şekilde bölüm ve bireyler kuruluşun başarısına katkıda bulunacak şekilde, hep birlikte aynı hedeflere yönelecek ve sonuçta kuruluş düzeyinde devamlı artan bir başarıya ulaşacaktır.

Kuruluşun beklentilerinin aşağıda belirtilen Performans Yönetimi Sistemi'nin temel ilkeleri ile paralellik içinde olduğu belirlenmiştir.

Performans Yönetim Sistemi etkin ve önemli bir yönetim aracı olup,

Kuruluş hedefleri ile bölüm ve bireysel hedefleri bütünleştirerek bireylerin bu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirilmesini,

- Bireylerden beklenen performansın kendilerine belirtilmesini ve bu konuda ne oranda başarılı olduklarının kendilerine açıklanmasını,
- Bireylerin beklentilerinin belirlenerek kuruluşa bağlılıklarının, motivasyonlarının ve bu yolla çalışanların verimliliğini artırılmasını,
- Bireylerin kendilerini aşabilmesi ve yeteneklerinin en üst sınıra ulaşabilmesi için gerekli ortam ve alt yapının oluşturularak geliştirilmesini,
- Üstün başarılı personelin seçimini, ilerlemesini, ödüllendirilmesini

Sağlar.

Bu sistem çerçevesinde;

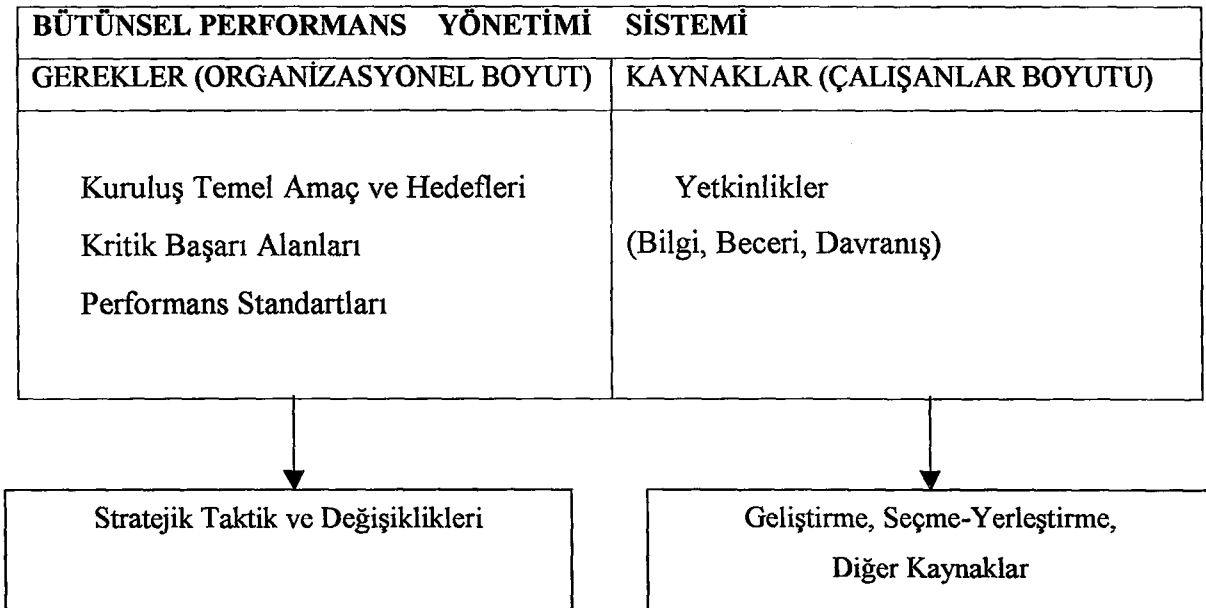
- Çalışanların kuruluş temel amaç ve hedeflerine ulaşmadaki rolleri ve kilit alanlar açıkça tanımlanmış olacaktır.
- Çalışanların açıkça tanımlanmış hedefleri olacaktır.
- Çalışanların işlerinin gerektirdiği temel yetkinlikler ve bu yetkinliklerin seviyelerini içeren profilleri belirlenmiş olacaktır.
- Eğitim ve gelişme gereksinimleri belirli aralıklarla tartışılmış ve uzlaştırılmış olacaktır.

Bu sistem çerçevesinde yöneticilere düşen görev, kendisine bağlı çalışanların;

- Kuruluşun temel amaç ve stratejik hedefleri konusunda bilgi sahibi olup gelişmeleri izlemelerini,
- Kuruluş temel amaç ve stratejilerinin gerçekleşmesine nasıl katkıda bulunacaklarını anlamalarını,
- Kendilerine tutarlı, adil ve tarafsız davranıldığını hissettirmelerini,
- Hedeflenen yetkinlikler çerçevesi içerisinde kuruluşun, profesyonel gelişme programları ve rehberlik yoluyla kendilerini geliştirmeye kararlı olduğunu görmelerini Sağlamaktır.

6.2.2 Bütünsel performans yönetimi sistemi

Kuruluştaki uygulanan bu sistematik çerçevesinde bu işleyişin gerekleri ve kaynakları aşağıda gösterilmiştir. Gerekler sistemin *organizasyonel boyutunu*, kaynaklar da *çalışanlar boyutunu* ifade eder. Sistemin işleyişi hem kuruluş açısından hem de çalışanlar açısından ortak girdilerin karışımından meydana gelmektedir. Yani çalışanların performanslarının ölçülmesi hem kişinin kuruluşun belirlenen hedeflerinden bireysel olarak belirlenen hedeflerine ulaşmışlık derecesi hem de kişinin kendi yetkinlik düzeyi ve bu yetkinliklerinin de belirlenen periyot sonunda geliştirmişliği açısından iki boyutta değerlendirilmesidir. Bu çerçeveden bakıldığı zaman buna **Bütünsel Performans Yönetimi Sistemi** denilmektedir.



Şekil 6.1. Kuruluş stratejilerinin gerekleri ile mevcut insan kaynaklarının değerlendirilmesi

6.2.3 Bütünsel performans yönetim sisteminin işleyişi

6.2.3.1 Organizasyonel Boyutu (Temel Amaç ve hedefler, kritik başarı alanları)

Kuruluştaki Bütünsel Performans Yönetimi Sistemi'nin zamansal bazlı işleyişi çizelge 6.1 de yer almaktadır.

Üst yönetim, gelecek yıla ait kuruluş kritik başarı alanlarını ve kritik süreçleri kasım, aralık aylarında yaptığı yönetim toplantılarında belirler.

Şirkette yapılan tüm faaliyetler süreçlerle tarif edilmektedir. Kuruluşun ana faaliyetlerini gerçekleştirdiği ürün geliştirme, üretme, pazarlama ve satma süreçlerine *iş süreçleri*, bu faaliyetlerin yapılmasına destek olan süreçlere ise *destek süreçler* denir (çizelge 6.2 de görüldüğü üzere). Süreçler; üst, ana ve alt olmak üzere 3 seviyede tarif edilir. Kuruluşun misyonu, değerleri, stratejik ve yıllık hedefleri yönetim ve stratejik planlama toplantılarında belirlendikten sonra, aralık ayında başarı etkenlerinin tanımlanması ki bunlar; “kuruluşun vizyonuna etkisi olan etkenlerdir” ve etki matrisinin ki bu da “her ana sürecin başarı etkenleri üzerindeki etkisinin puanlanmasıdır” oluşturulması ile kritik süreçlerin iş üzerindeki değerlendirilmesi yapılır. Başarı etkenleri kuruluşun vizyona ulaşmada etkisi büyük olan etkenler olarak tanımlanır. Bu başarı etkenleri paydaşlardan alınan bilgiler ve yapılan analizler neticesinde belirlenir. Her bir ana sürecin başarı etkenleri üzerindeki etkisi puanlanır ve bunların toplam bir puan elde edilir (çizelge 6.3. 'de görüldüğü üzere). Başarı etkenleri değerlendirmesi yapıldıktan sonra her bir ana sürecin gelişme ihtiyacı değerlendirilir (Çizelge 6.4.'de görüldüğü üzere). Buna göre her bir ana sürecin olması gereken seviye ve mevcut durumu belirlenir ve arasındaki fark bize gelişme ihtiyacını ifade eder. Başarı etkenlerinden ve gelişme ihtiyacından bir karar matrisi oluşturulur (Çizelge 6.5.'de görüldüğü üzere). Toplam etkisi ve gelişme ihtiyacı yüksek olan süreçler kritik süreçler olarak tanımlanır. Bu kritik süreçlerin ait olduğu ana süreçler kritik başarı alanlarını vermektedir.

Çizelge 6.1 Performans yönetimi sisteminin zamansal bazlı akışı

ADIM	YERİ	TARİHİ	KATILIMCILAR
KURULUŞ KRİTİK BAŞARI ALANLARININ BELİRLENMESİ	YÖNETİM TOPLANTISI	KASIM-ARALIK	ÜST YÖNETİM
MÜDÜRLÜKLERİN KRİTİK BAŞARI ALANLARININ BELİRLENMESİ MÜDÜRLÜKLERİN HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ MÜDÜRLÜKLERİN TEMEL EYLEMLERİNİN BELİRLENMESİ BİREYSEL İŞ PROFİLLERİNİN BELİRLENMESİ	PYS GRUP ÇALIŞMASI ÇALIŞMA TOPLANTISI	ARALIK	GM, GMY, MD'LER
ŞEFLİK KRİTİK BAŞARI ALANLARININ BELİRLENMESİ ŞEFLİK HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ ŞEFLİK TEMEL EYLEMLERİNİN BELİRLENMESİ BİREYSEL İŞ PROFİLLERİNİN BELİRLENMESİ	PYS GRUP ÇALIŞMASI ÇALIŞMA TOPLANTISI	ARALIK	MD, ŞEF, UZMAN
GRUP VE BİREY HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ GRUP VE BİREY TEMEL EYLEMLERİNİN BELİRLENMESİ BİREYSEL İŞ PROFİLİ	PYS GRUP ÇALIŞMASI ÇALIŞMA TOPLANTISI	ARALIK	ŞEF, FORMEN, MEMUR
İŞ PLANLARININ YAPILMASI			TÜM BEYAZ YAKALILAR
REHBERLİK GÖRÜŞMELERİ		TEMMUZ	TÜM BEYAZ YAKALILAR/YÖNETİCİSİ
PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMELERİ		ARALIK	TÜM BEYAZ YAKALILAR/YÖNETİCİSİ

Çizelge 6.2 Kuruluştaki süreç yapısı

ÜST SÜREÇLER	ANA SÜREÇLER
İŞ SÜREÇLERİ	
1.Ürün geliştirme	1.1. Tasarım
	1.2.Prototip Devreye Alma
2. Üretme	2.1. Planlama
	2.2. Üretim Hizmetleri
	2.3.Üretim
	2.4.Bakım Onarım
	2.5.Teknoloji Yönetimi
3. Tamamlayıcı Ürün Üretme	3.1.Kapak Üretme
	3.2.Gömme Rezervuar Üretme
	Diğer Tamamlayıcı Ürünler Üretme
4. Tedarik Yönetimi	4.1. İç Satınalma
	4.2. Dış Satınalma
	4.3. Stok Yönetimi
5. Pazarlama ve Satma	5.1. Pazarlama
	5.2. Satma
DESTELEYİCİ SÜREÇLER	
6. İnsan Kaynakları Yönetme	6.1.İnsan Kaynakları Yönetme ve PYS
	6.2. Sosyal Hizmetleri Yönetme
7. Finansal Kaynakları Yönetme	7.1. Bilanço Hazırlama
	7.2. Maliyet Raporu Hazırlama
	7.3. Bütçe ve Planlama
	7.4. Fon Yönetimi
	7.5. Teşvik Yönetimi
	7.6. Satış Muhasebesi Yönetimi
8. Bilgi Kaynakları Yönetme	8.1. Bilgi Kaynakları Geliştirme ve Yönetme
9. Kalite Yönetimi	9.1. Toplam Kalite Yönetimi
	9.2. Stratejik Planlama
	9.3. Kalite ve Çevre Sistemi Yönetimi

Çizelge 6.3. Etki matrisi örneği

		Başarı Etkenleri					
KOD	Süreç Adı	A	B	C	D	E	Toplam
2.	Üretim						
2.1.	Planlama	2	4	5	5	2	18
2.2.	Üretim Hizmetleri	2	2	4	4	3	15
2.3.	Üretim	5	5	5	5	5	25
2.4.	Bakım Onarım	2	2	2	3	3	12
2.5.	Teknoloji Yönetimi	2	2	5	4	5	18

- A Çalışanların Mutluluğu
 B Ürün /Hizmet Kalitesi
 C Ürün Geliştirme Sayısı ve hızı
 D Rekabetçi Maliyet
 E Yenilikçilik

Çizelge 6.4. Gelişme ihtiyacı matrisi örneği

		Mevcut Seviye					
KOD	Süreç Adı	1	2	3	4	5	Hedef Fark
2.	Üretim						
2.1.	Planlama		X				5 3
2.2.	Üretim Hizmetleri			X			5 2
2.3.	Üretim				X		5 1
2.4.	Bakım Onarım				X		5 1
2.5.	Teknoloji Yönetimi				X		5 1

Çizelge 6.5. Kritik süreç karar matrisi örneği

Kritik Süreç

		Gelişme İhtiyacı				
		1	2	3	4	5
Toplam	21-25	2.3				
Etki	16-20	2.5		2.1		
	11-15	2.4	2.2			
	6-10					
	1-5					

Kritik süreçler ve kritik başarı alanları belirlendikten sonra müdürlüklerin hedefleri, temel eylemleri ve o bölümün müdürünün iş profili, şefliklerin hedefleri, temel eylemleri ve o bölümün şefinin iş profili ve her bir grup ve bireyin hedefleri ve temel eylemleri ve bunlara ait iş planları ilgili katılımcılar tarafından aralık ayında yapılır.

Yöneticiler, altında çalışan personelin performansını ayrıca aylık olarak ilgili sürecin parametrelerinden izler. Ayrıca temmuz ayında yapılan görüşmeyle de dönemin başında belirlenmiş olan hedefler ile fiililerini karşılaştırarak kişinin hedeflere uyumu ve uyamıyorsa nedenleri tartışılır ve gerekirse hedefler revize edilir. Aralık ayında da geçmiş tüm yılın performans değerlendirmesi yapılarak kişinin belirlenen hedeflere uyumu varsa uyamama nedenleri görüşülür.

Kuruluş bazında temel amaç ve hedeflerin indirgenmesi:

VİZYON	Kuruluşu nasıl görmek istediğimizi tanımlamaya yönelik temel amacı, ortak değerleri ve stratejik hedefleri kapsayan belge.
TEMEL AMAÇ	Kuruluşun verdiği hizmetin en belirgin özelliğini tanımlayıp yarattığı değeri belirleyerek onu diğerinden ve rakiplerinden ayıran noktaları açıkça ortaya koyar.
STRATEJİK HEDEFLER	Kuruluşun uzun dönemde erişmek istediği ve başarısının neye göre ölçülebileceğini belirleyen noktalar.
KRİTİK BAŞARI ALANLARI	Kuruluşun temel amacına ulaşmak için başarı göstermesi gereken kilit faaliyet alanları
HEDEFLER	Kuruluşun temel amacı doğrultusunda kritik başarı alanları ile bağlantılı olarak ulaşmak istenen sonuçlar.

Bölüm bazında temel amaç ve hedeflerin indirgenmesi:

TEMEL AMAÇ	Bölümün Varoluş Nedeni	Bölümün verdiği hizmetin en belirgin özelliğini tanımlayıp kuruluşa olan katkısını ve yarattığı değerleri belirler.
KRİTİK BAŞARI ALANLARI		Bölümün temel amacına ulaşmak için başarı göstermesi gereken kilit faaliyet alanları
HEDEFLER		Bölümün temel amacı doğrultusunda kritik başarı alanları ile bağlantılı olarak kuruluş hedeflerine paralel ulaşmak istene sonuçlar.

Birey bazında temel amaç ve hedeflerin indirgenmesi:

TEMEL AMAÇ	Bireyin Kuruluşta Çalışanı işini yaparken neye odaklanacağı Bulunma Nedeni konusunda yönlendirerek, kişinin o kuruluşta bulunma nedenini açıklar.
KRİTİK BAŞARI ALANLARI	Çalışanı temel amacına ulaşmak için başarı gösterilmesi gereken kilit faaliyet alanları.
HEDEFLER	Çalışanı temel amacı doğrultusunda kritik başarı alanları ile bağlantılı olarak kuruluş hedeflerine paralel ulaşmak istene sonuçlar
TEMEL EYLEMLER	Hedefin gerçekleşmesi için yapılması gereken faaliyetler

Bireysel temel amaç; kişiyi işi yaparken neye odaklanacağı konusunda yönlendirerek, kişinin o kuruluşta bulunma nedenini açıklar. İşin temel amacı "Ben neden buradayım" sorusunun cevabıdır. Temel amaç belirlenirken aşağıdaki sorulara cevap aranır.

- İşinizi yaparken kuruluşunuz için yarattığınız katma değer nedir?
- Yaptığınız iş kuruluş için neden önemlidir?
- Verdiğiniz hizmetlerin müşterisi kim/kimlerdir?

Hedefler; belirli, yani o işe özel ve açıkça tanımlanmış kalite, miktar ve maliyet açısından ölçülebilir, bağlılık ve üstlenmeyi sağlamak için üzerinde uzlaşmış, erişilebilir ve gerçekçi, neyin ne zaman yapılabileceğini gösterir yani zaman kısıtlı olmalıdır.

Hedeflerin gerçekleşmesi ile ilgili değerlendirme yapılırken;

- Belirlenen sonuç arasında göstergelere dayanan bir kıyaslama yapılır.
- Daha önce elde edilen sonuçlara göre kıyaslama yapılır.
- İç ve dış müşterilerin değerlendirilmesi kıyaslanır.
- Aynı alanda başkalarının elde ettiği sonuçlarla kıyaslama yapılır.

Vitra Link Modeli

Bu yıla kadar kuruluşun hedeflerinin belirlenmesi yukarıda tariflenen sistematik çerçevesinde gerçekleşmekte idi. Yaptığımız yeni bir çalışma neticesinde bu yıl, hedeflerin belirlenmesi **“Balance Scorecard “** diye adlandırılan yeni bir yöntemle göre yapılmaya başlandı. Bu sayede firmanın ana hedefi olarak belirlenen karı elde etmek için genel müdürden işçisine kadar tüm çalışanlar kendilerin düşen temel amaç ve hedeflerin neler olduğuna daha açık seçik ve net bir şekilde ortaya koymuş oldu.

Balance scorecard yöntemi:

Balance scorecard, bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir. Meydana çıkan ölçüler, şirket hissedarları ve müşterileri için olan dış ölçüler ile kritik iş yöntemleri, yenileme, öğrenme ve büyüme gibi iç ölçüler arasında bir dengeyi temsil eder. Scorecard sadece taktik veren veya operasyonel bir sistemden çok daha üstün özelliklere sahiptir.

Vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması aşamasında Scorecard'ın oluşum süreci, üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekibin, şirketin stratejisini özel stratejik hedefler halinde tanımlamak amacıyla çalışması ile başlar. Ekip, finansal hedefleri belirleyebilmek için, gelirler ve pazar büyüklüğü, karlılık veya nakit akışı üretmek gibi farklı seçeneklerden hangisine daha fazla önem verileceğini açıkça ifade etmelidir. Şirketin finansman ve müşterilerle ilgili olan amaçları belirlendikten sonra, şirket içi yöntemlerle ilgili amaç ve ölçüler tanımlanır. Bu aşamada, Scorecard sisteminin getirdiği en önemli yenilik ve faydalardan biridir. Geleneksel performans değerlendirme sistemleri mevcut yöntem ve işlemlerin maliyet, kalite ve sürecini iyileştirici düzeltmeler yapmaya odaklıdır. Balance Scorecard ise, şirketin performansında müşteriler ve hissedarlar lehine bir atılım kaydetmeyi sağlayacak işlemlere dikkat çekilmesini sağlar. Scorecard'daki son bağlantı, öğrenme ve büyüme hedefleri ile ilgilidir. Bu bölümde çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak ve bilgi sistemleri, bilgi teknolojisi ve zenginleştirilmiş kurumsal yöntemlere ulaşabilmek için gereken yatırımların nedenleri ortaya konulur. İnsana, sistemlere ve yöntemlere yapılacak bu yatırımlar sayesinde şirket içi işlemler, müşteriler ve nihai olarak da şirket ortakları için çok önemli yenilik ve gelişmeler elde edilecektir.

Balance scorecard yönteminin kuruluşu uyumlandırılmış yapısına **VİTRA LİNK MODELİ** denilmiştir. EK.1 'de bu modelin yapısı yer almaktadır.

6.2.3.2 Çalışanlar boyutu (Yetkinlikler)

Yetkinlik, kişinin o işi yapabilmesi için gerekli olan mevcut özelliklerinin seviyesidir. Bir işi yapabilmek için her zaman en iyi insanlarla çalışmak diye bir tanımlamak yapmak hiçbir zaman doğru olmaz. Çünkü her işin gerekleri ve bu gerekler için uygun seviyeleri vardır. İşte bu nedendir ki yetkinlik doğru işte doğru kişiyi çalıştırmak için bize yön gösteren bir komponenttir. Bu hem çalışanlar açısından kendilerinde mevcut olan özelliklerin doğru bir şekilde tanımlanmasını hem de organizasyon açısından çalışanların maksimum verim alınmasını sağlar. Bilindiği gibi bu yetkinlikler kişinin performans değerlendirme görüşmeleri sırasında yöneticinin kişinin performansını değerlendirirken dikkate aldığı bir yönüdür. Performans görüşmeleri sırasında yönetici kişinin mevcut yetkinlikleri ile gelecekte olması gereken yetkinlik düzeylerini karşılıklı olarak astı ile görüşür ve dönem sonunda astının olması gereken yetkinlik düzeyleri ortak olarak belirlenir. Bu da kişinin kişisel gelişimi için gerekli olan eğitim planlarının bir girdisini oluşturur.

Çizelge 6.6. Yetkinlikler

YETKİNLİK	Yetkinlik Seviyesi	ÖPK UZMANI İÇİN ÖRNEK AÇIKLAMA	
Problem çözme ve Karar Verme		Standart Prosedürleri yorumlayıp duruma göre uyarlayarak belirli sınırlar içinde kararlar verilir (İşin yapılışı ile ilgili belirli kurallara bağlı kalmak şarttır. Daha önceki uygulamalar ışığında yapılacak yorumlama ve uyarlamalar yoluyla küçük boyutlu bazı düzenlemeler yapılabilir)	Kendi faaliyet alanını etkileyen ararları,benzer konuda çalışan, çalışma arkadaşları ile işbirliği yaparak ve onlara danışmak kaydıyla alır.
Yaratıcılık ve Yenilikçilik		Mevcut uygulama ve yaklaşımlarda sağduyusunu kullanarak basit düzeltmeler yapar. (Burada sözü edilen düzeltmeler uygulamanın küçük bir bölümüne yönelik olan ve bütünü etkilemeyen düzeltmelerdir.)	Yakın çalışma arkadaşlarının uyguladığı yöntem ve fikirleri kendi çalışma ortamına olduğu gibi aktarır. (Bu aşamada tamamen bir transfer söz konusudur.)
Ticari Sağduyu(Genel İş Bilgisi)		Kendi yaptıklarının diğer işlevler, müşteriler ve kendi iş alanı üzerindeki etkilerini bilir ve ona	İş hayatı ve ekonomiye yön veren temel etmenler hakkında

		göre davranır (Yaptığı işin genel etkisinin yanında özellikle müşterileri ve diğer işlevler üzerindeki etkisini bilir.	temel bilgisi vardır.	
Planlama ve Organizasyon		Kendi işi ile ilgili öncelikleri belirler ve eldeki zaman içinde hedeflere ulaşmak için yapılacak işleri ve kaynakları en iyi nasıl organize edeceğine karar verir. (Hedeflere ulaşmak için önceliklerini kendi belirler ve gerekli kaynak organizasyonunu yapar.	Gelişmeleri plan ile karşılaştırıp kontrol eder, istene sonuçlara ulaşabilmek için öncelikleri düzelterip zaman ve kaynakları yeniden programlar	İleriye bakarak kendi planını bozabilecek tehlikeleri belirler ve alternatif yaklaşımlar geliştirir.
Müşteriye Odaklanma		Müşteriye gereksinimlerini karşılayacak uygun çözümler konusunda yol gösterir ve onlara gereksinimlerini tam anlamıyla tam anlamıyla karşılayacak alternatif ürün ve hizmetler önerir. (Bu aşamada müşteriye yol gösterme başlar . Varolan alternatifler ürün ve hizmetler yoluyla müşterinin gereksinimlerini gidermeye çalışır.)		
İletişim		Diğer kişilerle anlayış ve uyum içindedir, olumlu bir etki yaratarak güven hissi sağlar. (Karşısındaki işi ile arasında bir sıcaklık yaratmaya yaklaşma sağlamaya çalışır.)	Diğer kişileri dile getirdikleri gereksinim ve sorunları dinler. (Sadece dinlemekle kalmaz. Diğer kişilerin sorun üzüntü ve endişelerini paylaşır.)	Yorum yapmadan sadece temel gerçekleri ortaya koyar. (Diğer kişileri ikna etmek için somut gerçekleri, belgeleri, kanıtları kullanır.)
Etkileme ve Yönlendirme		Göreve bağlılığını göstererek yakın çalışma arkadaşlarını etkiler. Kendi işini yaparken ilgi ve enerjisini sergiler.	Diğer kişilerle kolaylıkla işbirliğinde bulunur. Kendi coşkusu ile yapıcı geri bildirim vererek diğer kişileri motive eder.	Diğer kişilere belli beceri eksikliklerini gidermek için yardım eder.
Mesleki Teknik/Uzmanlık		Kendi alanındaki temel teori, uygulama ve prosedürleri bilir. (konusuyla ilgili çalışmaları başka bir kişiye danışmadan yapabilecek düzeyde teknik bilgiye sahiptir.)		
Yabancı Dil Bilgisi		Karmaşık olmayacak tartışmaları izleyebilecek düzeyde yabancı dil bilgisine sahiptir.(Bir toplantıyı izleyebilmek için gereken minimum düzeyde yabancı dil bilgisine sahiptir.)		

6.2.3.3 Performans Değerlendirme Görüşmeleri

Yukarıda bahsedilen Balance Scorecard yöntemi çerçevesinde şirketin hedefleri süreçler boyutunda iş süreçlerine indirgenmiş ve bu süreçlerin hedefleri belirlenmiştir.

Bir örnek uygulamadan yola çıkarak üretim üst sürecinin sahibi olan fabrika müdürlüğünün hedefleri (Bölüm Hedefleri) VİTRA LİNK MODELİ'nden indirgenerek EK.2 'de yer almaktadır.

Bununla bağlantılı olarak planlama ana sürecinin hedefleri EK.3 'de yer almaktadır. En sonunda da birey bazında kritik başarı alanlarının hedeflerin ve temel amaçların yer aldığı performans değerlendirme formu EK.4 de yer almaktadır.

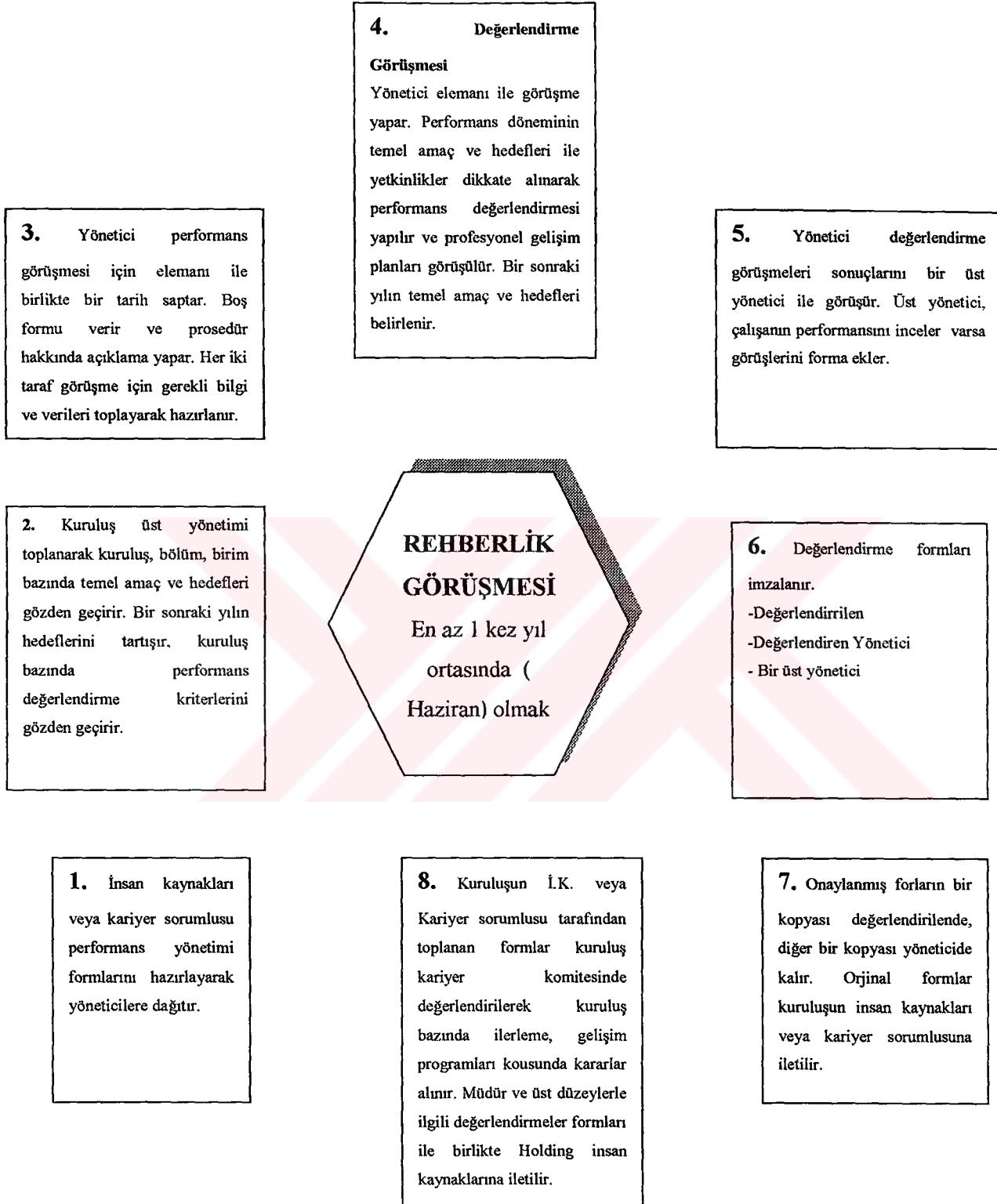
EK-4 de kuruluştaki üretim planlama ve kontrol uzmanı olarak çalışan bir kişinin Performans yönetimi formu yer almaktadır. Bu formda kişiye ait bilgiler, kişinin iş profili, temel amaç ve hedefleri ve temel amaç ve hedeflere varması için gerekli temel eylemler ve yıllık performans değerlendirme özeti ve profesyonel gelişme planı yer almaktadır. Görüşme sırasında yönetici astı ile her bir temel amacı ve onun hedefini mevcutta gerçekleşmiş olan fiili değerlerle karşılaştırır ve hedef/fiili sapmalarının nedenleri üzerinde tartışılır.

Görüşme sonunda yönetici astının bu temel eylemleri gerçekleştirme değerlerine ve yetkiliklerinin belirlenen düzeye ulaşp ulaşmadığına bakarak kişi ile ilgili genel bir değerlendirme yapar ve bunu formun en sonundaki yıllık performans “değerlendirme özeti ve profesyonel gelişme planı” kısmına yazar. Bu değerlendirme sonucunu yönetici bir üst amiri ile de görüşerek onunda onayını alır. Böylece değerlendirme sadece ilk üst amir değil 2. derecedeki üst amir tarafından onaylanıp gözden geçirilerek tek taraflı bir değerlendirme gerçekleştirilmemiş olur.

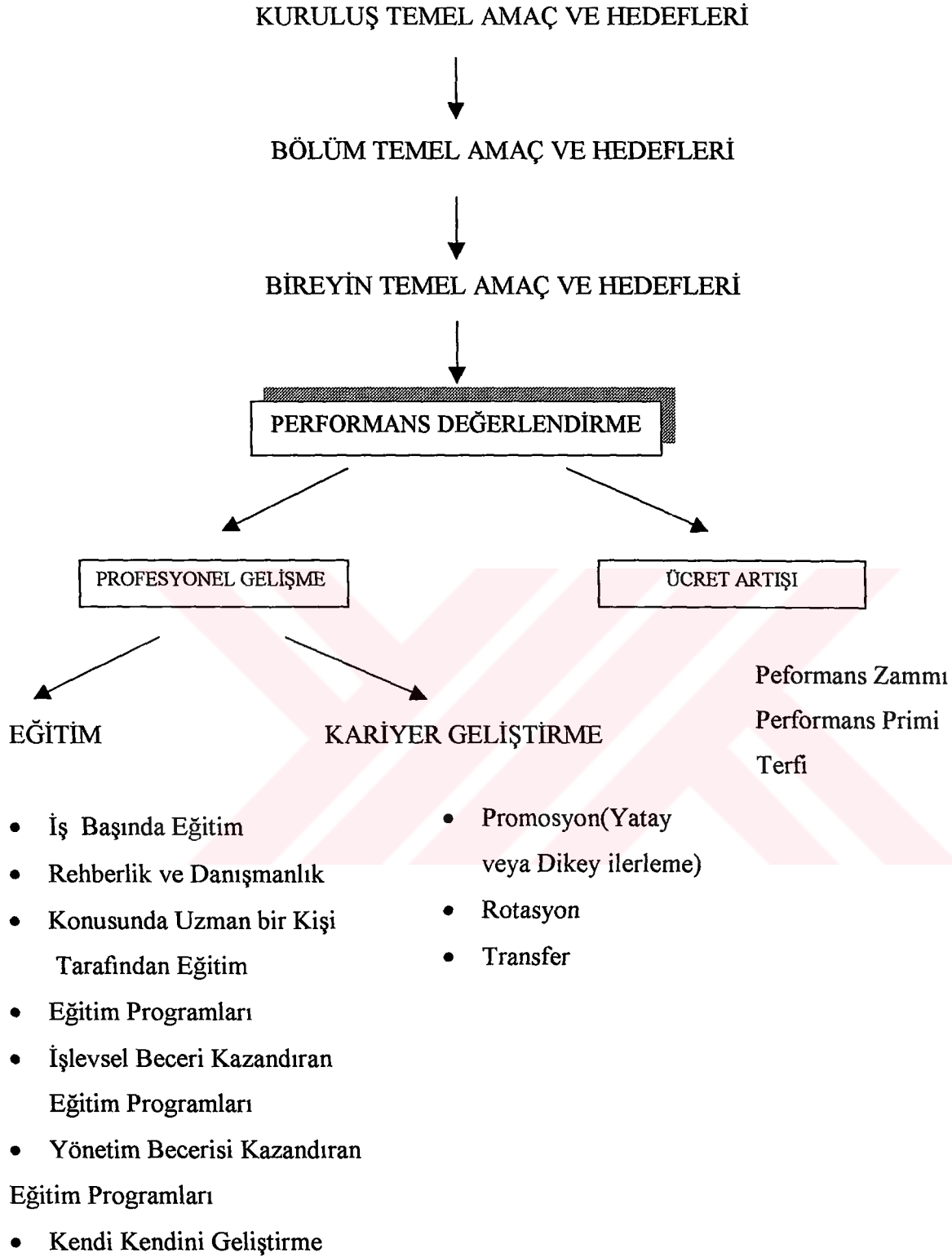
Ayrıca görüşme sonunda “ Eğitim Değerlendirme Formu ” diye tanımlanan (EK-5) bir form doldurularak kişi geçmiş dönemde aldığı eğitimler ile ilgili bir değerlendirme yapar.

Yönetici ayrıca görüşme sonunda da “Profesyonel Geliştirme Hareket Planı” (EK-6) diye tanımlanan bir forma astının geliştirmesi gereken yetkinliklerini yazar. Bu formlar eğitim uzmanı tarafından değerlendirilerek kişinin önümüzdeki dönem sonunda alması gereken eğitimler planlanır.

Performans yönetimi sisteminin akış şeması :



6.2.4 Bütünsel performans yönetim sisteminin kuruluştaki süreçlerle ilişkisi



Şekil 6.2. Performans yönetim sisteminin kuruluştaki diğer sistemlerle ilişkisi

Kuruluştta geliştirilen tüm sistemlerde çalışanın kendini ve işini geliştirmesi, değer katması, her çalışanın temel sorumluluğu olduğu ifade edilir. Yönetim çalışana profesyonel gelişimi için gerekli her türlü aracı sunmakla ve rehberlik yapmakla sorumludur.

Kuruluş için bütünsel performans yönetim sistemi nedir;

Performans yönetimi etkin ve önemli bir yönetim aracı olup, kuruluş hedefleri ile bireysel hedefleri bütünleştirerek bireylerin yarattıkları değeri bu ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirir.

Performans Yönetimi neden önemlidir;

Kuruluşun yüksek performans göstermesi kendiliğinden gerçekleşmez. Bunun sağlanması, dikkatli planlama, izleme ve iyileştirme sürecini gerektirir.

Etkin performans yönetimi:

- Çalışanların performansını kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşması için yönlendirir.
- Çalışanların, yöneticileri ile neye, nasıl ulaşacakları konusunda görüş birliği içinde olmalarını sağlar.
- Çalışanları üstün performans göstermeleri için teşvik eder.
- Çalışanların performansları ve elde ettikleri sonuçlar ile düzenli geri bildirim sağlar.
- Çalışanların profesyonel gelişme olanaklarının belirlenmesi için uygun ortam yaratır.

Etkin bir performans yönetimi sistemi

OLMALI

- Yönetim Destekli
- Yaşayan
- Gelişme Odaklı
- Görüş Birliğine Dayalı
- Dinamik
- Anlamaya Odaklı

OLMAMALI

- Yönetim Kontrollü
- Brokratik
- Kontrol Odaklı
- Direktif Vermeye Dayalı
- Statik
- İş Odaklı

6.2.4.1 Rehberlik ve yönlendirme

Rehberlik ve yönlendirme bir geliştirme süreci olup; değerlendiren yönetici ile çalışanın bir araya gelerek ulaşılan sonuçların gözden geçirilmesi, etkin ve verimli bir şekilde hedeflere ulaşılması için çalışanın yöneticiden destek ve yardım alması ve gerekirse hedeflerinde değişiklik yapılmasıdır. Rehberlik görüşmesinin amacı;

- Daha önceden belirlenmiş hedeflere göre performansın belirlenmesi
- Mevcut işlerin daha da iyileştirilmesi için elemanın gelişme beklentilerinin anlaşılması ve bu konularda uzlaştırılması, karşılaştığı güçlüklerde ona yardımcı olunması
- Performansı arttırmak için gerekli profesyonel gelişme(Eğitim, Rehberlik, İş başında eğitim, İş çeşitlendirilmesi) konularının düşünülmesidir.

Rehberlik ve Yönlendirme Sürecinde;

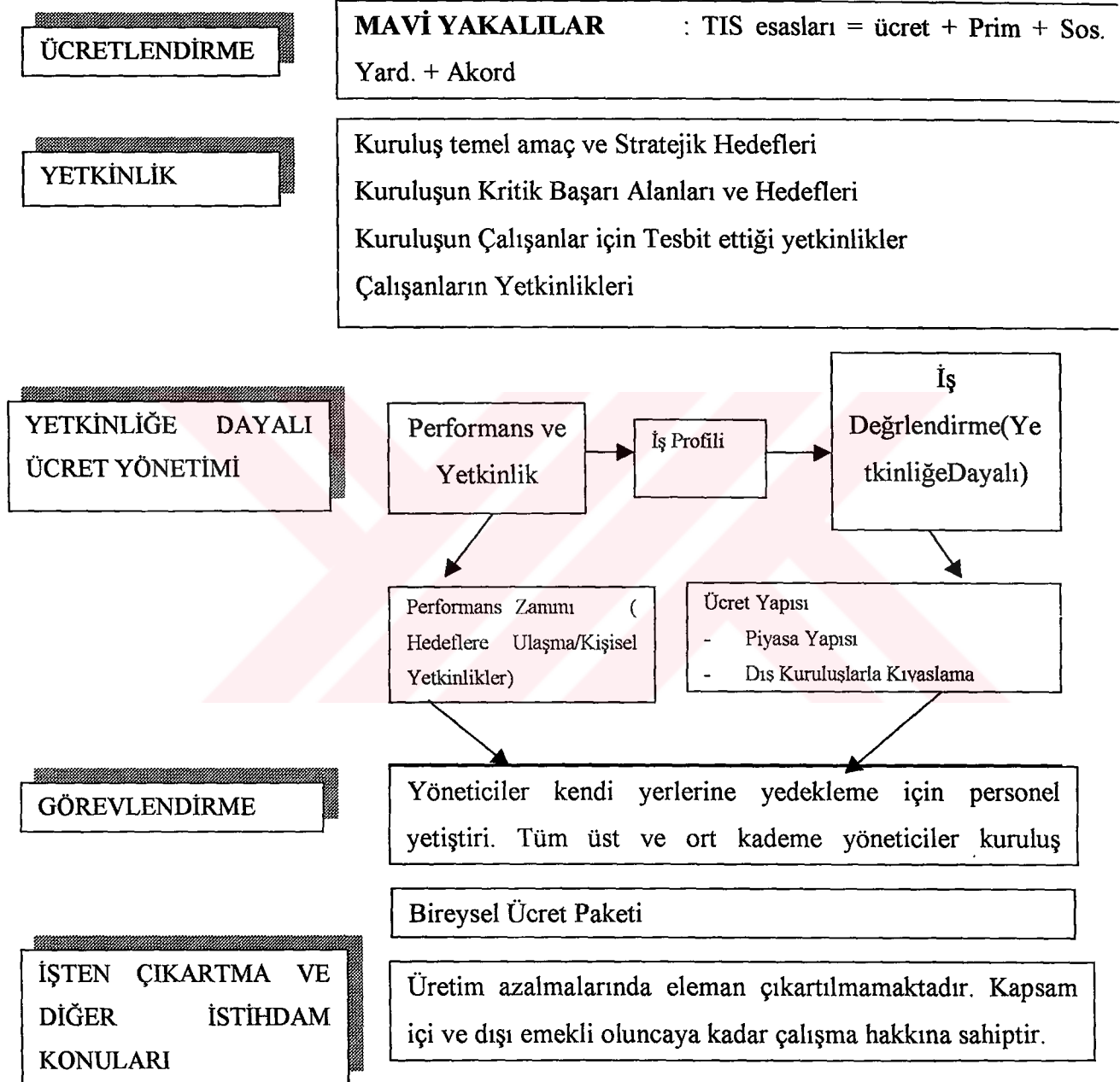
- Hedef gerçekleştirmeleri gözden geçirilir varsa hedeflerdeki sapmalar belirlenir yada olabilecek sapmalar öngörülür.
- Hedeflere varmak için yapılacak temel eylemler gözden geçirilir.
- Çalışanın hedeflere varmada karşılaştığı sorunlar tartışılır, problemlerin çözümünde yöneticiden alınacak destek belirlenir.
- Çalışanın bilgi, beceri ve davranışı ile ilgili gelişmeler görüşülür, profesyonel gelişme programı gözden geçirilir.

Rehberlik sürecinin etkin olması halinde; yönetici ve elemanı arasında karşılıklı güven ve açıklığa dayanan sağlıklı bir ilişki kurulabilir. Sorunlar ortaya çıkmadan öngörülebilir, tartışılabilir ve böylece önlem alınabilir. Karşılıklı beklentiler ortaya konulabilir, bunların nasıl gerçekleştirilebileceği belirlenebilir.

Rehberlik ve yönlendirme süreci sırasında rehber; çalışana yardımcı olmak istediğini açıkça göstermelidir. Önyargılarından arınmalıdır. Kişiliğe değil davranışa odaklanmalıdır. Genelme yapmak yerine belirli örnekler üzerinde açıklama yapmalıdır. Neyin başarılı bir sonuç olarak görüldüğünü açıkça tanımlamalıdır. Konuya tam anlamı ile hakim olmalıdır. Görüş farklılıklarını dikkate almalıdır.

Rehberlik ve yönlendirme süreci sırasında çalışan; rehberlik görüşmesine ön hazırlık yaparak gelmeli, sürekli savunmada olmamalı, önyargılı olmamalı, anlaşılamayan konularda açıkça sorular sormaktan çekinmemeli, açık örnekler verilmesini istemelidir.

6.2.4.2 Ücretlendirme, görevlendirme ve diğer istihdam konuları

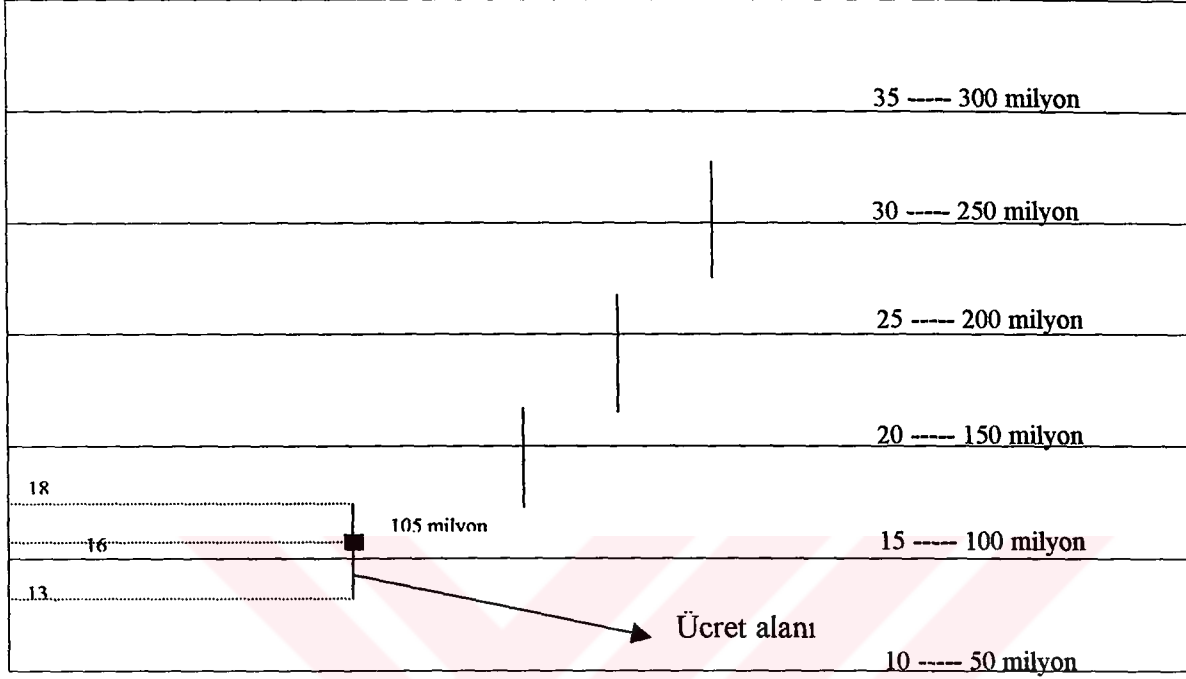


Şekil 6.3. Ücretlendirme, görevlendirme ve diğer istihdam konularının birbirleriyle ilişkisi

Çalışanların ücretlendirilmesi sırasında “Birbirinin içine geçmeli yetkinlik bazlı bant sistemi” denilen bir sistem kullanılır.

Birbirinin içine geçmeli yetkinlik bazlı bant sistemi:

Çizelge 6.7. Birbirinin içine geçmeli yetkinlik bazlı bant sistemi tablosu



Performans Derecesi

Bu sisteme göre her bir işin bir ücret alanı vardır. Kişinin performans değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan yetkinlik derecesi o iş ile ilgili ücret alanında bulunur. Buna göre kişinin ne kadar ücret alacağı belirlenir.

Örneğin bir üretim planlama ve uzmanının performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen puanların toplamı 16 olsun. Bu iş için ücret alanı yukarıda da gösterildiği gibi 13 ile 18 arasında olsun. Buna göre kişi 16 seviyesine göre 105 milyon seviyesindedir. Buradaki amaç; işinin gereklerinden üstün performans gösteren personelin ücret bakımından hakkı olan ücreti almalarını sağlamaktır.

Yukarıda dikkat edilirse en alttaki ücret alanının en üst değeri onun üstündeki ücret alanının ortalarına rastlamaktadır. Yani üstün performans gösteren bir kişi daha üst seviyedeki ücret alanından faydalanabilmektedir.

İşte bu sebepten bu sisteme **Birbirinin İçine Geçmeli Yetkinlik Bazlı Bant Sistemi** denilmektedir.

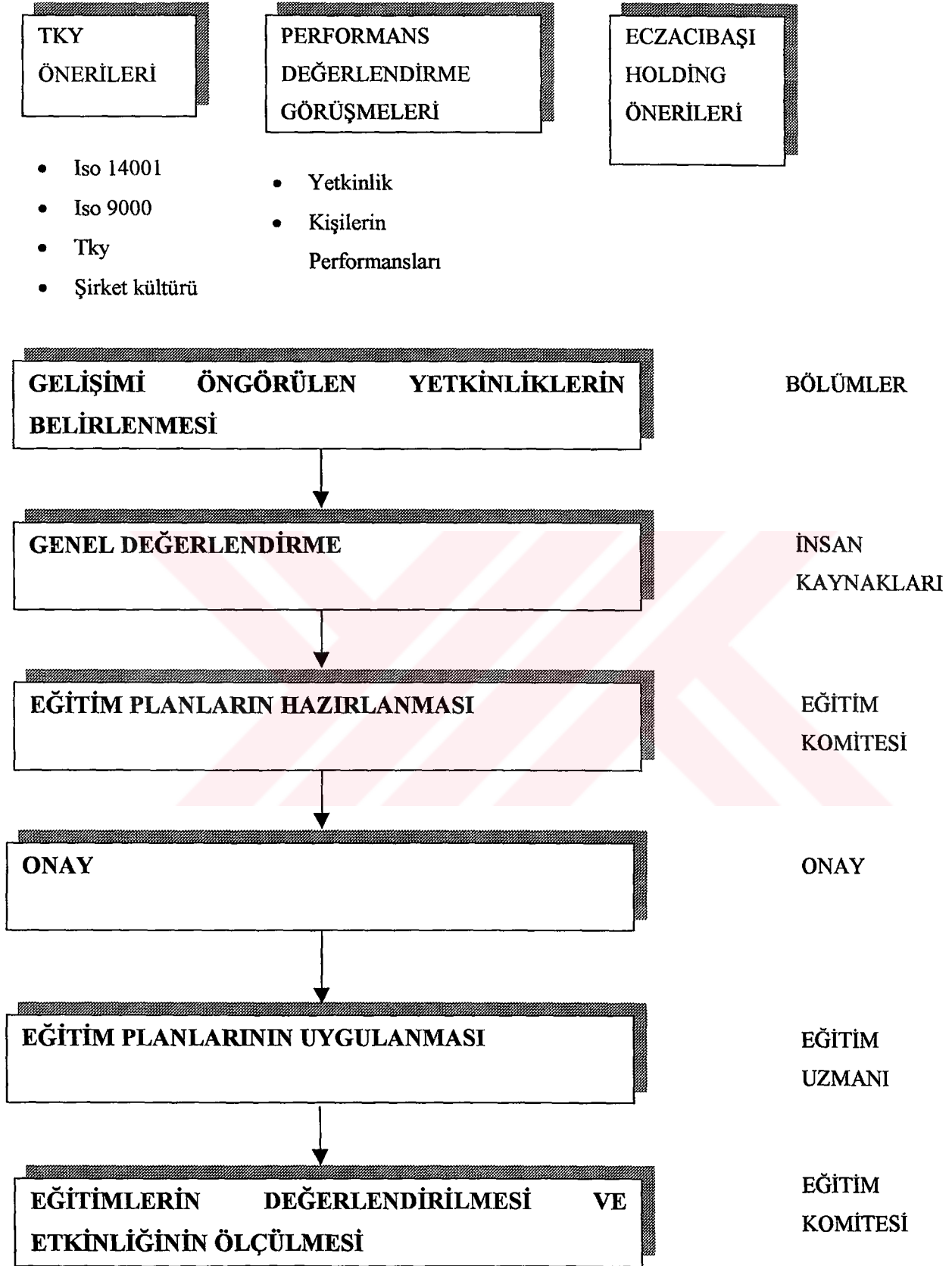
6.2.4.3 İşe alma

İşe alma prosesinde ilk adım ilgili bölümün insan kaynaklarına başvurması ile başlar. Kendisi için gerekli olan personelin niteliklerini insan kaynaklarına bildirir. İnsan kaynakları departmanı da eğer o görev önceden mevcutsa onun yetkinlikleri ölçüsünde değilse de yapılan çalışma neticesinde elde edilen yetkinlik seviyesinde personeli önce firma içinde sonra firma dışında araştırmaya başlar.

İlgili adaylardan seçilen kişi önce OPDC testi diye adlandırılan bir testten geçirilir. Bu testle kişinin 7 yetkinlik derecesi ile ilgili bir değerlendirme yapılır. Elde edilen sonuç ile o görev için gerekli olan yetkinlik seviyeleri karşılaştırılarak o görev için en uygun kişi seçilmiş olur.

O göreve seçilmiş olan kişi, görevin gerektirdiği yetkinlik seviyesine haizdir.

6.2.4.4 Eğitim planının hazırlanması ve uygulanması



Şekil 6.3. Eğitim planlarının hazırlanması ve uygulanması

Kuruluştaki çalışanların eğitim planları yukarıda anlatılan akış çerçevesinde gerçekleştirilir. Toplam kalite kurulunun çalışanların kişisel gelişimleri açısından öngördüğü eğitimler, performans görüşmeleri sırasında yukarıda da bahsedildiği gibi EK.6 'teki forma (Profesyonel Geliştirme Hareket Planı) bildirilen yetkinlikleri, ve Holding'den gelen öneriler İnsan Kaynakları tarafından genel olarak değerlendirilir. Hazırlanan eğitim planları Genel Müdür'ün onayına sunulur. Onaylanan eğitimler Eğitim Uzmanı tarafından zamansal bazlı olarak çizelgelenir.

6.2.4.5 Kariyer geliştirme ve yönetme

Kuruluştaki, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Fabrika Müdürleri, Mali İşler Müdürü ve İnsan Kaynakları Müdürü'nden oluşan ve İnsan Kaynakları Müdürü'nün başkanı olduğu kariyer komitesi kurulmuştur. Bu komite, yılda iki kez toplanarak kuruluş içindeki çalışanların ilerki dönemdeki rotasyon, yedekleme, emeklilik, transfer gibi kariyer gelişimi ile ilgili kararlarını belirginleştirir.

Çalışanların kişisel bazda kariyer planları yoktur. Şirkete özgü, genel bir kariyer haritası vardır (EK-7 de görüldüğü gibi). Bu kariyer haritasında kişilerin çalıştıkları pozisyonlara göre ne tür görevlere gelebileceği gösterilmiştir. Kişinin bir yerden başka bir yere geçişi ancak o kişinin yetkinliğinin o iş için yeterli olması ve ayrıca o görev için boş bir pozisyon olması ile ilgilidir. Çalışanların her birine özgü kariyer planlarının olmamasının nedeni, kişilerin zaman içindeki gösterecekleri performanslarına göre gelecekteki pozisyonlarının belirlenecek olması ve bu yüzden kişiye daha önceden hazır bir şablon sunulmamasıdır. Eğer kişi bu kariyer planına göre ilerlemelerin olacağını varsayarak çalışırsa 'nasıl olsa ben o pozisyona şu kadar süre sonra ulaşırım' diye düşünecek ve performansını geliştirme konusunda isteksiz kalacaktır.

Transfer; iki fabrika arası veya Holding içindeki diğer şirketler arası görev geçişi demektir.

Yedekleme planı; fabrikada herkesin bir yedeği vardır. Herhangi bir olağanüstü durum olması veya emeklilik, rotasyon, transfer gibi durumlarda boşalan o pozisyona olabilmesi muhtemel bir kişi yetiştirilir ve gelecekte eğer performans düzeyi istenilen şekilde devam ederse o kişi o pozisyona atanır. Belirlenen bu muhtemel kişiler hiçbir şekilde firma içinde duyurulmaz ve sadece kariyer kurulu üyeleri tarafından bilinir.

7 SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans değerlendirme, yönetim uygulamalarında uzun zamandır kesin olarak sınırlarının çizilmesinde zorlanılan bir kavramdır. Bu sistemle organizasyonunun insan kaynakları fonksiyonunu ne kadar etkili olarak kullanıp kullanmadığı ile ilgili olarak çalışanlar hakkında sistematik olarak bilgiler sağlanır. Çalışanlar da kendilerinin nasıl bir performans sergiledikleri ve bu performansın işletme açısından nasıl bir çıktı ifade ettiği ile ilgili de bilgi sahibi olurlar. Ayrıca gelecekte nasıl daha iyi bir performans sergilemeleri gerektiğini öğrenirler.

Her işletme kendine uygun olan bir Performans Değerlendirme Sistemi ile belirli aralıklarla personelini değerlendirir. Değerlendirme sonucu elde edilen niceliksel bilgiler işletmenin İnsan Kaynakları Yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlar ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işlemesi için gerekli olan çalışmalara yardımcı olur.

Performans Yönetimi Sistemi'nde bireylerin değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlar –yani çıktılar- işletmenin açıklanan amaçlarına ulaşabilmesi için yönetsel ve örgütsel hedeflerde birer girdi olarak kullanılmaktadır. Böylece, performans değerlendirme sonuçları, örgütsel hedeflerde (terfi, yetiştirme ve geliştirme, ücret artışları vb.) ve yönetsel hedeflerde (işgücü planlama, stratejik planlama, iş tatmini vb.) bireylerin başarısına veya başarısızlığına göre örgüt içinde planlanmış olan Performans Yönetimi Sistemine yönelik amaçlarda kullanılır. Örneğin: insan kaynakları yönetiminde karşılaşılan en önemli sorun işgörenlerin terfi, transfer, eğitim ve ödüllendirilmesine ilişkin kararların adil, objektif ve doğru bir şekilde alınamamasından kaynaklanmaktadır. Bu sorunların ortaya çıkmasını önleyen veya mevcut sorunlara çözüm getiren önemli hususlardan biri, bireysel performans değerlendirme sonuçlarının bu tür kararların adil, objektif ve doğru olarak alınması için kullanılmasıyla mümkündür.

İnsan çağı olarak nitelendirilen 21. yüzyılda karmaşık yapıdaki bu varlığın performansından en üst seviyede fayda sağlamak tüm kuruluşların hedefi olacaktır. Bunun etkili yolu olan Performans Yönetim Sistemi'ni tüm kuruluşlar kendi bünyelerine uygun bir şekilde uyarlayıp uygulamalarının yollarını arayacaklardır.

KAYNAKLAR

- Abukay H.S., (1993), İşletmelerde Performans Değerlendirmesi ve Sonuçların Nihai Yorumlanmasına İlişkin Bir Uygulama Örneği, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Aldemir, M.C., Ataol A. ve Solakoğlu G., (1993), Performans Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir
- Ataay İ.D., (1990), İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Ataay İ. D., (1985), Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, Baksis Yayınları, İstanbul
- Atış M.Y., (1989), Ücret Araştırması ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Butler, J. E. Geralde F. N., (1991), Strategy And Human Resources Management, South Western Pub., Cincinnati
- Ceylan R., (1994), Personel Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F., Eskişehir
- Çizioğlu P., (1993), 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa Göre Performans Değerlendirme ve Birinci Sicil Amirleri ile Yapılan Bir Araştırma İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Dicle Ü., (1982), Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ, İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara
- Drucker P.F., (1993), Yeni Gerçekler: Devlet ve Politika Alanında Ekonomi Bilimi ve İş Dünyasında Toplumda ve Dünya Görüşünde, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara
- Erdoğan İ., (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul
- Erdoğan İ., (1990), İşletmelerde Kişi Değerlendirme Psikoteknik, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Eren E., (1990), İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Harvey D. ve Bowin R.B., (1996), Human Resource Management An Experiental Approach, Prentice Hall
- İlgar L., (1994), İşgören Performansının İşletmenin Toplam Faktör Verimliliği Üzerindeki Etkisinin İstanbul Deri Sanayinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Araştırılması İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Kaplan R. S., Norton D.P., (1996), Balance Scorecard, Sistem Yayıncılık

Legg, K., (1995), Human Resource Management Rhetoric and Realities Management, Work and Organizations

Mondy R. M., (1996), Noe R.M., Human Resources Management, Upper Saddle River, Prentice Hall

Özakman S., (1995), "Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Dergisi, Yıl:5, Ekim, İstanbul

Özbay T., (1995), İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetim sisteminde Karşılaşılan sorunlar ve bir Araştırma, İst. Ün., Sos. Bil. Ens. Performans Değerleme Politikaları ve Örnek Olay Çalışması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Simonetti, J. L., (1987) , Experimental Exercises and Cases For Human Resources Management , London

Tosun K., (1990), Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul

Towers B., (1992), The Handbook Of Human Resource Management Second Edition

Palmer M., Winters K.T., (1993), İnsan Kaynakları, Rota Yayınları

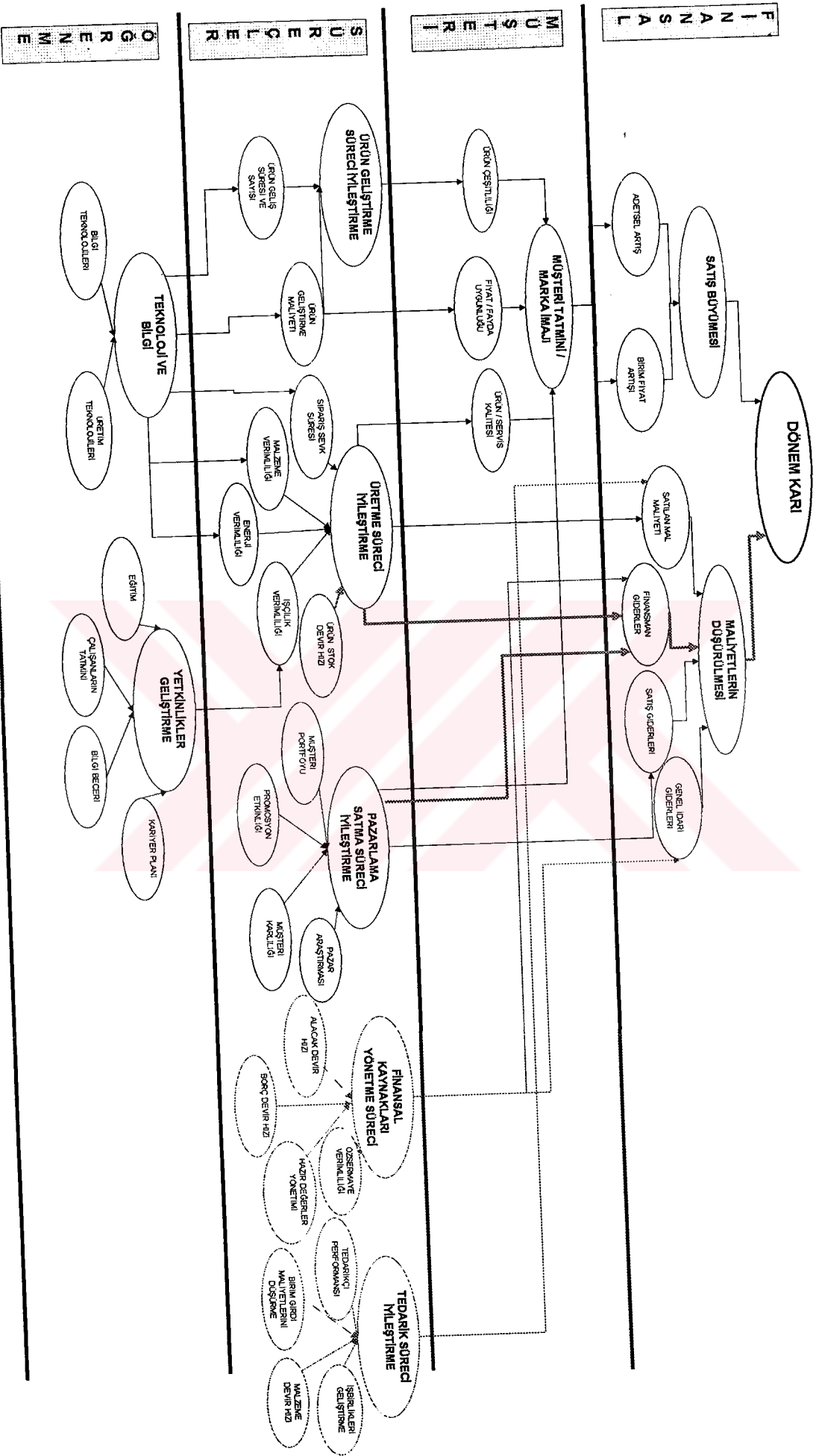
TaşkınE., (1993), İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Der Yayınları, İstanbul

Tüzener L.K., (1995) ,İşletmelerde Kariyer Planlama Programlarına Tabi Tutulan Özel Kariyer Grupları ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Uyargil C., (1994), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul

Yalçın S., (1991), Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No. 246, İstanbul

VİTRA LINK MODELİ



EK.1 VİTRA Link Modeli

İÇİTME VERİMLİLİĞİ %	88,2%	Tüm verimlilik Parametreleri % 10 artış sağlanacaktır.	88,4%	Fidatın dışına çıkması	1998 FİLLİ KARTAL : 86,2% 1998 FİLLİ BOZDÜYÜK : 88,9% BEST IN EUROPE : 90,0% TOPRAK SERAMİK : 94,7%	1998 FİLLİ : 86,5% 1998 FİLLİ : 87,0% 1997 FİLLİ : 86,0%	2000 YILI HEDEFİ
FRON SONRASI FİRE %	7,6%	Tüm verimlilik Parametreleri % 10 artış sağlanacaktır.	6,0%	Fidatın dışına çıkması	1998 FİLLİ KARTAL : 7,6% 1998 FİLLİ BOZDÜYÜK : 4,0% BEST IN EUROPE : 6,0% TOPRAK SERAMİK : 9,9%	Basınçlı Döküm Tezgahı kullanımını 54/19 1998 yılı 2,0% 1998 yılı: 0,3%	92,0%
1 TON NET DEPO İÇİN ALICI SARIPI (KG / TON)	139 (KG / TON)	Tüm verimlilik Parametreleri % 10 artış sağlanacaktır.	125 (KG / TON)	Fidatın dışına çıkması	1998 FİLLİ KARTAL : 139 1998 FİLLİ BOZDÜYÜK : 119 BEST IN EUROPE : 120 TOPRAK SERAMİK : 183	ISO 14000 Sistemine geçire eldiver azaltma programı.	120 (KG / TON)
1 TON NET DEPO İÇİN SİR SARIPI (KG / TON)	82 (KG / TON)	Tüm verimlilik Parametreleri % 10 artış sağlanacaktır.	82 (KG / TON)	Fidatın dışına çıkması	1998 FİLLİ KARTAL : 82 1998 FİLLİ BOZDÜYÜK : 90 BEST IN EUROPE : 87 TOPRAK SERAMİK : 129	ISO 14000 Sistemine geçire eldiver azaltma programı.	84 (KG / TON)
1 TON BRUT FRON İÇİN ENERJİ SARIPI (KWH / TON)	6889 (KWH / TON)	Brüt enerji tüketimi % 3 oranında azaltılacaktır.	6300 (KWH / TON)	Fidatın dışına çıkması	1998 FİLLİ KARTAL : 6889 1998 FİLLİ BOZDÜYÜK : 6057 BEST IN EUROPE : 6339 TOPRAK SERAMİK : 6827	ISO 14000 Sistemine geçire eldiver azaltma programı.	6180 (KG / TON)
MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ (İNGL. TERE%)	0,61%	Müşteri şikayet oranı % 5 azaltılacaktır.	0,57%	Müşteri şikayet oranı % 5 azaltılacaktır.	1998 FİLLİ KARTAL : 0,61% 1998 FİLLİ BOZDÜYÜK : 2,16 % BEST IN EUROPE : TOPRAK SERAMİK :		0,19%
MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ (ALMANYA%)	1,99%	Müşteri şikayet oranı % 6 azaltılacaktır.	1,89%	Müşteri şikayet oranı % 6 azaltılacaktır.	1998 FİLLİ KARTAL : 1,99 % 1998 FİLLİ BOZDÜYÜK : 0,84 % BEST IN EUROPE : TOPRAK SERAMİK :		0,74%
MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ (İÇ PİYASA %)	0,71%	Müşteri şikayet oranı % 6 azaltılacaktır.	0,64%	Müşteri şikayet oranı % 6 azaltılacaktır.	1998 FİLLİ KARTAL : 0,71% 1998 FİLLİ BOZDÜYÜK : 0,09% BEST IN EUROPE : TOPRAK SERAMİK :		0,60%
İÇİTME VERİMLİLİĞİ	2737	Tüm verimlilik Parametreleri % 10 artış sağlanacaktır.	3010	Fiat dışına çıkması	1998 FİLLİ KARTAL : 2737 1998 FİLLİ BOZDÜYÜK : 3986 BEST IN EUROPE : 3450 TOPRAK SERAMİK : 2680		3432
SPARŞİLERİN FABRİKADAN ÇIKIŞ SÜRESİ (ALMANYA)	11,1 GÜN	Tüm Sıkışık atrelerinde %10 Yılama sağlanacaktır.	10 GÜN	Atmoya 10 günde sevkiyat	1998 FİLLİ KARTAL : 11,1 GÜN 1998 FİLLİ BOZDÜYÜK:10,2 GÜN	1998:12 gün 1997:1,9 gün 1998:11,1 gün	9 GÜN
SPARŞİLERİN FABRİKADAN ÇIKIŞ SÜRESİ (İNGL. TERE)	16,6 GÜN	Tüm Sıkışık atrelerinde %10 Yılama sağlanacaktır.	15 GÜN	İngiltere 15 günde sevkiyat	1998 FİLLİ KARTAL : 16,6 GÜN 1998 FİLLİ BOZDÜYÜK:15,0 GÜN	1998:24 gün 1997:17,8 gün 1998:16,6 gün	14 GÜN
SPARŞİLERİN FABRİKADAN ÇIKIŞ SÜRESİ (İÇ PİYASA)	19 GÜN	Tüm Sıkışık atrelerinde %10 Yılama sağlanacaktır.	16 GÜN		1998 FİLLİ KARTAL : 19 GÜN 1998 FİLLİ BOZDÜYÜK:7 GÜN	1997:19 gün 1998:18 gün	14 GÜN

SİPARİŞ TERMİN VERME SÜRESİ	MEVCUT PERFORMANS	İSTENİLEN SÜREÇ HEDFİ	KURULUŞ BİLGİSİ	MEVCUT SÜREÇ	ALM:2 Gün ING:1 Hafta da istiyor.				1998 FİLİ KARTAL : 2 GÜN	1997:2 gün 1998:2 gün		SİCRAMALI KADEMELİ	İŞ PLANLARI
PAKETLEME STOĞUNUN AZALTILMASI	5898 AD	4000 AD.	Tüm Sevkiyat sürelerinde %10 iyileşme sağlanacak	Tüm stoklar reel %10 azaltılacaktır.					1998 FİLİ KARTAL :5898 AD.	1997:8444 1998:5898		Sıramalı iyileştirme	98PG74 Boğazaıcı Prj
DÖKÜM YARI MAMÜL STOĞUNUN AZALTILMASI	9020 AD	8118 AD.	Tüm stoklar reel %10 azaltılacaktır.						1998 FİLİ KARTAL :9020 AD	1998:9020		Kademeli iyileştirme	98PG80 Boğazaıcı Prj
ALÇI KALIP STOĞUNUN AZALTILMASI	1886 AD	1800 AD.	Tüm stoklar reel %10 azaltılacaktır.						1998 FİLİ KARTAL :1844 AD.	1998:1944 AD. 1999/5:1866 AD		Kademeli iyileştirme	98PG80 Boğazaıcı Prj
SİPARİŞLERİN FABRIKADAN ÇIKIŞ SÜRESİ ALMANYA	11,1 GÜN	10 GÜN	Tüm Sevkiyat sürelerinde %10 iyileşme sağlanacak	Almanya 10 günde sevkiyat istiyor					1998 FİLİ KARTAL : 11,1 GÜN 1998 FİLİ BOZÜYÜK:10,2 GÜN	1998:12 gün 1997:11,8 gün 1998:11,1 gün		Kademeli iyileştirme	98PG82 98PG80 99PG57 Boğazaıcı Prj
SİPARİŞLERİN FABRIKADAN ÇIKIŞ SÜRESİ İNGİLTERE	16,6 GÜN	15 GÜN	Tüm Sevkiyat sürelerinde %10 iyileşme sağlanacak	İngiltere 15 günde sevkiyat istiyor					1998 FİLİ KARTAL : 16,6 GÜN 1998 FİLİ BOZÜYÜK:15,0 GÜN	1998:24 gün 1997:17,8 gün 1998:16,6 gün		Kademeli iyileştirme	98PG82 98PG80 99PG57 Boğazaıcı Prj
SİPARİŞLERİN FABRIKADAN ÇIKIŞ SÜRESİ İÇ PİYASA	18 GÜN	16 GÜN	Tüm Sevkiyat sürelerinde %10 iyileşme sağlanacak						1998 FİLİ KARTAL : 18 GÜN 1998 FİLİ BOZÜYÜK:7 GÜN	1997:19 gün 1998:18 gün		Kademeli iyileştirme	98PG82 98PG80 99PG57 Boğazaıcı Prj
PLAN-FİLİ MUTLAK SAPMA %20 İYİLEŞTİRİLECEK	10605 GÜN	8484 AD	Tüm stoklar reel %10 azaltılacaktır.						1998 FİLİ KARTAL :10605 AD 1998 FİLİ BOZÜYÜK:	1998:10605 AD		Kademeli iyileştirme	98PG80 Boğazaıcı Prj

☐ Eczacıbaşı

PERFORMANS
YÖNETİMİ

eczacıbaşı
holding

PERFORMANS YÖNETİMİ FORMU

DEĞERLENDİRME DÖNEMİ	1999
DEĞERLENDİRME TARİHİ	

DEĞERLENDİRİLEN KİŞİYE AİT BİLGİLER

ADI SOYADI.	EMİNE PARS
ÜNVANI	ÜRETİM PLANLAMA VE KONTROL UZMANI
BÖLÜMÜ	FABRİKA MÜDÜRLÜĞÜ
KURULUŞTA GÖREVE BAŞLAMA TARİHİ	16.03.1998
BU GÖREVE BAŞLAMA TARİHİ	16.03.1998
BİR ÖNCEKİ ÜNVANI	

Ş PROFİLİ

Çalışanların üstlendikleri işlerle ilgili rollerini, işlerine yapmaları gereken katkıyı ve genel sorumluluklarını belirler.

Değerlendirilen kişi ve değerlendiren yönetici tarafından doldurulur.

- Kuruluş hedef ve stratejileri paralelinde bölüm hedeflerinin oluşturulmasına katkıda bulunmak.
- Uzun/orta/kısa vadeli üretim planlarını ve üretim bütçesini hazırlamak.
- Vitr ürünlerinin satışı için gerekli tüm kuruluşlarla gerekli işbirliği ve koordinasyonu sağlamak, bilgi desteğini vermek.
- Kaynaklara ve müşteri isteklerine bağlı olarak planları güncelleştirmek, planlara uyumu ve stokların satılabilirliğini kontrol altında tutmak.
- Siparişlerin etkin yönetimi ile müşterilere ürünlerin zamanında, tam ve istenen nitelikte ulaşmasını sağlamak.
- ISO 9000 ve TKY kapsamındaki çalışmalarda ve şirket bilgi sistemi çalışmalarında yer almak.

Değerlendirilen	Değerlendiren	Bir Üst Yönetici
İsim EMİNE (PARS) ERDOY	İsim UMMAN BULAK	İsim
© 03/1997 Holding		

..... YILI TEMEL AMAÇ VE HEDEFLER

Değerlendirilen kişi ve değerlendiren yönetici tarafından birlikte doldurulur.

TEMEL AMAÇ

"Bu kuruluşta bulunma nedenim nedir?" sorusunun cevabıdır. Temel amaç, çalışanı işini yaparken neye odaklanacağı konusunda yönlendirir.

Üretim planlama ve sipariş yönetimi faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirerek bölüm temel amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunmak.

KRİTİK BAŞARI ALANLARI (KBA)

Çalışanın temel amacına ulaşması için, bulunduğu görev çerçevesinde, başarı göstermesi gereken kilit faaliyet alanlarıdır.

HEDEFLER

Temel amaca ulaşmada katkısı olan ve KBA ile bağlantılı ulaşılacak istenen sonuçlardır. Hedefler açık, ölçülebilir, uzlaşmış, gerçekçi ve zaman kısıtlı olmalıdır.

Öncelik
Sırası

	Aralık	Haziran
1- BİLGİ SİSTEMLERİ YÖNETİMİ Katkıda bulunuluyor 1. etop uygulama Davrede olan modüller etkin olarak kullanılıyor Katkıda bulunuluyor	1.1 Intra-net uygulamasının Haziran 99 tarihine kadar başlatılmasına katkıda bulunulacak. 1.2 SAP devreye alınan modüller etkin olarak kullanılacaktır. 1.3 SAP PP modülü Haziran 99 tarihine kadar devreye alınmasına katkıda bulunulacaktır.	Katkıda bulunuluyor Katkıda bulunuluyor Katkıda bulunuluyor
2- İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 70 saat eğitim alındı. 1. Ürün optimizasyon 2. Tedarik zinciri projeleri 3. Sûs programı 1 saat öneri verildi. Saha ziyareti	2.1 Kayıp saatlerde % 10 azalma sağlanacaktır. 2.2 40 saat/yıl eğitim alınacaktır. 2.3 Biten proje ve çalışma grupları % 10 arttırılacaktır. 2.4 En az bir öneri verilecektir. 2.5 EFQM Kalite ödülüne başvurularak saha ziyareti kalınmasına katkıda bulunulacaktır.	Katkıda bulunuluyor Katkıda bulunuluyor Katkıda bulunuluyor Katkıda bulunuluyor Katkıda bulunuluyor
3- KAYNAKLARIN YÖNETİMİ Satışlar tahminlerin altında gerçekleşti. Stok taşınarak içim düşürüldü. Karım sonu 906120 adet üretim yapıldı.	3.1 1.050.000 adet üretim gerçekleştirilecektir. 3.2 Net satış karlılığının % 12'nin üzerinde olmasına katkıda bulunulacaktır. 3.3 SMM/Net satışların % 48'in altında olmasına katkıda bulunulacaktır.	Katkıda bulunuluyor Katkıda bulunuluyor Katkıda bulunuluyor Katkıda bulunuluyor Katkıda bulunuluyor

Anadık

Hızın

1/0

Elektrik = 1/9
Dopalgaz = 1/8
Toplam = 1/8

1/36

Katkıda bulunuluyor

1/10.9 azaldı

Alçı 1/7
Çamur 1/2
Sır 1/25
İşl. Mlz 1/15

Alçı = 1/7.9
Çamur = 1/2.4
Sır = 1/23.9
İşletme malz = 1/10.9

1/6.3

4- PAZARLAMA - SATMA

Devreye alındı.
512 adet sevkedildi (11 ayda)

Devreye alındı.
19686 adet sevkedildi (11 ayda)

Devreye alındı.
11574 adet sevkedildi

8 adet devreye alındı.

15 adet devreye alındı.
(200.000 \$)

Almanya =
İngiltere =
İç Piyasa =

Almanya = 1/4.5
İngiltere = 1/7.2
İç = 1/15.5

Almanya =
İngiltere =
İç Piyasa =

Almanya = 1/12
İngiltere = 1/25
İç = 1/60

Katkıda bulunuluyor

3.4 Üretim personeli başına adetlerin % 10 artırılmasına katkıda bulunulacaktır. 1/1

3.5 Birim enerji tüketiminin % 5 azaltılmasına katkıda bulunmak. Katkıda bulunuluyor. 1/4

3.6 Ambalaj giderlerinin % 5 azaltılmasına katkıda bulunmak. Katkıda bulunuluyor. 1/36

3.7 Malzeme stoklarının % 10 azaltılmasına katkıda bulunmak. Katkıda bulunuluyor. 1/45

3.8 Ürün stoklarını % 10 azaltmak. 1/45

3.9 Birim üretim için kullanılan ana kaynakların % 5 azaltılmasına katkıda bulunmak. Katkıda bulunuluyor.

3.10 Kırık oranının maksimum % 6 olmasına katkıda bulunmak. Katkıda bulunuluyor. 1/6.1

4.1 Decada takım devreye alınacak. Alındı

4.2 Barrhead ürünleri şubat ayına kadar devreye alınacaktır (5 parça) ve 60 000 adet satış gerçekleştirilecektir. Devreye alındı 13140 adet sevkedildi.

4.3 Milos serisi ocak ayı içinde devreye alınacak (10 parça) ve 20 000 adet satış gerçekleştirilecektir. 9657 adet sevkedildi.

4.4 İngiltere için 4 yeni tezgah tezgah üstü ve etejerli lavabo mart ayına kadar devreye alınacaktır ve 50 000 £ satış gerçekleştirilecektir. 4 ad. alındı

4.5 Diğer pazarlar için en az 10 yeni ürün devreye alınacak ve 30 000 \$ satış gerçekleştirilecektir. 10 ad. 140 000

4.6 Siparişten - müşteri teslim süreleri % 10 azalacaktır. Azaltılması için projeler devam ediyor.

4.7 Müşteri şikayet oranlarının % 10 azaltılmasına katkıda bulunulacaktır. Katkıda bulunuluyor.

4.8 Ürünlerin pazara sunma süresinin % 10 azaltılmasına katkıda bulunmak. Katkıda bulunuluyor.

Listeler hazırlanarak
Satış sirketleme vardır

4.9 Müşteri memnuniyet oranları,

İç Piyasa % 80 % 80

İngiltere % 75 % 74

Almanya % 70 % 65

seviyesine getirilecektir.

Kartıda
bulunuluyor.

4.10 Ölü stoklar değerlendirilerek % 50 azaltılacaktır.

Aylık ölü stoklar
çıkarılarak satış
sirketleme bildiriyor

GÖRÜŞLER

Bu dökümanda belirtilmeyen konular yönetici veya değerlendirilen kişi tarafından açıklanmalıdır. Değerlendirilen kişi bir üst yöneticiyle görüşmeyi isteyebilir.

MEL EYLEMLER

defleri gerçekleştirmek için yapılması gereken temel faaliyetlerdir.

ULAŞILAN SONUÇLAR

Gerçekleşen hedefler ve varsa sapma nedenleri yazılmalıdır. Ulaşılan sonuçlar irdelenirken;

- bu sonuçların niçin önemli oldukları,
- kuruluş için yarattığı değer,
- bu sonuçlardan kimlerin, ne şekilde yararlandıkları dikkate alınmalıdır.

HAZİRAN

ARALIK

1.1 Plana göre çalışmalara devam edilecek.

2.1 Devredeki modüllerin uygulamasında çıkacak runlara göre eğitimlerin alınması sağlanacak ve masız kullanım sağlanacak.

3.1 Proje grubu kararları sonucunda bölüm olarak pılması gereken işler zamanında sonuçlandırılacak.

1.1 Kayıp saat nedenleri incelenerek gerekli leştirme çalışmaları yapılacak.(Mayıs 99)

2.1 Eğitim programına göre eğitimlere katılınılacak.

3.1 Proje çalışmaları proje takvimine göre nuçlandırılacaktır.

4.1 EFQM çalışmalarına etkin olarak katılarak ilüm olarak yapılması gerekli çalışmalar zamanında nuçlandırılacak.

1.1 Üretim planı siparişlere göre dinamik olacak şekilde yapılarak 1050000 adetlik üretim yapılacak.

2.1 Atıl stok oluşumunu önleyecek şekilde üretim anı yapılarak stok maliyetleri düşürülecek.

3.1 Atıl stok oluşumunu önleyecek şekilde üretim anı yapılarak stok maliyetleri düşürülecek.

4.1 Üretim planını döküm tezgahlarında mümkün abilecek en az değişim ile yaparak iş gücü kaybı zaltılacaktır.

5.1 Üretim planını döküm tezgahlarında mümkün abilecek en az değişim ile yaparak iş gücü kaybı zaltılacaktır.

6.1 Takım set ürün giriş adetleri planlanarak areksiz ambalajlamanın önüne geçilecek.

7.1 Yardımcı malzeme ihtiyaçları etkin bir şekilde alirlenerek her ay satınalma bölümüne bildirilecek.

8.1 Üretim planını sipariş – stok dengesine göre namik olarak hazırlanacak ve plana uyulması ağılanarak ürün stokları azaltılacaktır.

Devam ediliyor.

Gerekli eğitimler
alınıyorYapılacak gerekli işler
yapılıyor

Katılınıyor

Projeler devam ediyor

Çalışmalar sonuçlandırıldı

112 6 ayda 550815 adet
üretim gerçekleştirildiÜretim planı dinamik
hale getirildi ve atıl
stok oluşumunu önleyiyor

"

Gelen talepler çerçevesinde,
mümkün olduğunca
yapılıyorTalep + emniyet stopu
kadar, takımı ve set
üretimi yaptırılıyorYan malzeme planı etkin
olarak yapılıyor1/5 oranında stok
azaldı.Projenin 1.kısımı
devrede 2.kısımı
olan iş akışı tam
devam ediyor.ocak-2000'de
canlı kullanıma
geçilecek

Katılınıyor.

4 adet proje
bitti.Saha ziyareti
kalındı.906120 adet
üretim yapıldı (Mayıs)Plan, atıl stok
olusturmaya çalışarak
yapılıyor. ve takip
ediliyorMümkün olduğunca
yapılıyorTalep + emniyet
stopu kadar üretim
yaptırılıyor.Yan malzeme planı
etkin olarak yapıla
mıyor.

1/10.9 azaldı.

1.1 Üretim planını sipariş – stok dengesine göre hazırlanarak hazırlanacak ve plana uyulması planılarak ürün stokları azaltılacaktır.		
1.1 Ürün geliştirme programı ve satış tahminlerine göre üretim programı yapılacak.	Satış tahmini, mevcut stoklar ve stok politikalarına göre üretim programı hazırlanıyor.	Tahminler ve stok politikalarına göre program hazırlanıyor.
2.1 Ürün geliştirme programı ve satış tahminlerine göre üretim programı yapılacak.		
3.1 Ürün geliştirme programı ve satış tahminlerine göre üretim programı yapılacak.		
4.1 Ürün geliştirme programı ve satış tahminlerine göre üretim programı yapılacak.		
5.1 Ürün geliştirme programı ve satış tahminlerine göre üretim programı yapılacak.		
6.1 Proje çalışmaları yapılacak.	Projeler devam ediyor	4 proje bitti. 1 tane devam ediyor
7.1 Sipariş sevk süreleri % 10 azaltılarak müşteri memnuniyeti sağlanacaktır.	Sevk sürelerini azaltılması için çalışmalar devam ediyor	Sevk süreleri azaltıldı.
8.1 Ürün geliştirme programı ve satış tahminlerine göre üretim programı yapılacak.		
9.1 Müşteri anketi sonuçlarına göre oluşturulacak proje gruplarına katılınacaktır.		
10.1 Satış şirketleri ile beraber satış aksiyonları düzenlenecektir.	Stokların depolarını - mesai amacıyla satış aksiyonları yapılıyor imha ediliyor.	Stokları depolarından almak için aksiyonlar yapılıyor.
10.2 Satış imkanı olmayan ürünler imha edilecektir.		

YILLIK PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖZETİ VE PROFESYONEL GELİŞME PLANI

Değerlendiren yönetici tarafından doldurulur, değerlendirilen kişi ile üzerinde görüşme yapılır.

GENEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Değerlendirilen kişinin geçmiş dönemdeki hedeflerine ve yetkinliklerine göre gösterdiği başarı ve gelişmeler ile ilgili görüşler açıklanmalıdır.

Genel olarak hedeflere ulaşılmış, ulaşılamayan hedefler için adımların devam ettiği görülmüştür.

PROFESYONEL GELİŞME GEREKLERİ VE PROFESYONEL GELİŞME PLANI

Kişinin profesyonel gelişimine paralel olarak gelişme gereksinimi olan alanlar belirtilmeli, ilgili gelişim planı açıklanmalı ve önerilen eğitim programları belirtilmelidir. Kişinin potansiyeli ve varsa kariyer haritası ile ilgili görüşler açıklanmalıdır.

DEĞERLENDİRİLEN KİŞİNİN GÖRÜŞLERİ

BİR ÜST YÖNETİCİNİN GÖRÜŞLERİ

EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU - 2

DOKÜMAN NO : EF-14

SON 6 AY İÇİNDE ALINAN EĞİTİMLER

EĞİTİMİN ADI	İSTENME NEDENİ	SONUÇ / YORUM	PUAN
Kurumun Yönetimi - Açık Ofis	Intra-net uygulaması nedeniyle	Uygulamalar hakkında yeterli bilgi verildi	4
Ürün Optimizasyonu	Ürün geliştirilmesini arttırmak ve stok tutma politikalarını geliştirmek amacıyla	Ürün ve stok politikalarının geliştirilmesine katkıda bulundu	5
İş Akışı	Intra-net uygulaması nedeniyle	Canlı kullanımda neyin yapılacağı hakkında bilgi verildi	4
İrreçitirici Problem Zaman ve Kaynak Kullanımı	İrreçitirici problem çözüme konusunda gelişmeler için	Eğitim sonrası, alınan bilgiler pratik dönüşümlerle	5

T : EĞİTİMDEN ELDE EDİLEN BAŞARI DÜZEYİNİ LÜTFEN PUAN KISMINA 1 DEN 5 E KADAR

AN BİR SAYIYLA TANIMLAYINIZ.

EN DÜŞÜK BAŞARI

5 : EN YÜKSEK BAŞARI

ÇALIŞANIN ADI SOYADI

YÖNETİCİSİNİN ADI SOYADI

TARİH

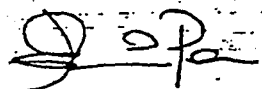
İMZA

İMZA

Emre ERSOY

MUSTAFA AKDOĞAN

10.12.1999



EK.5

Eğitim Değerlendirme Formu



Kartal Tesisleri

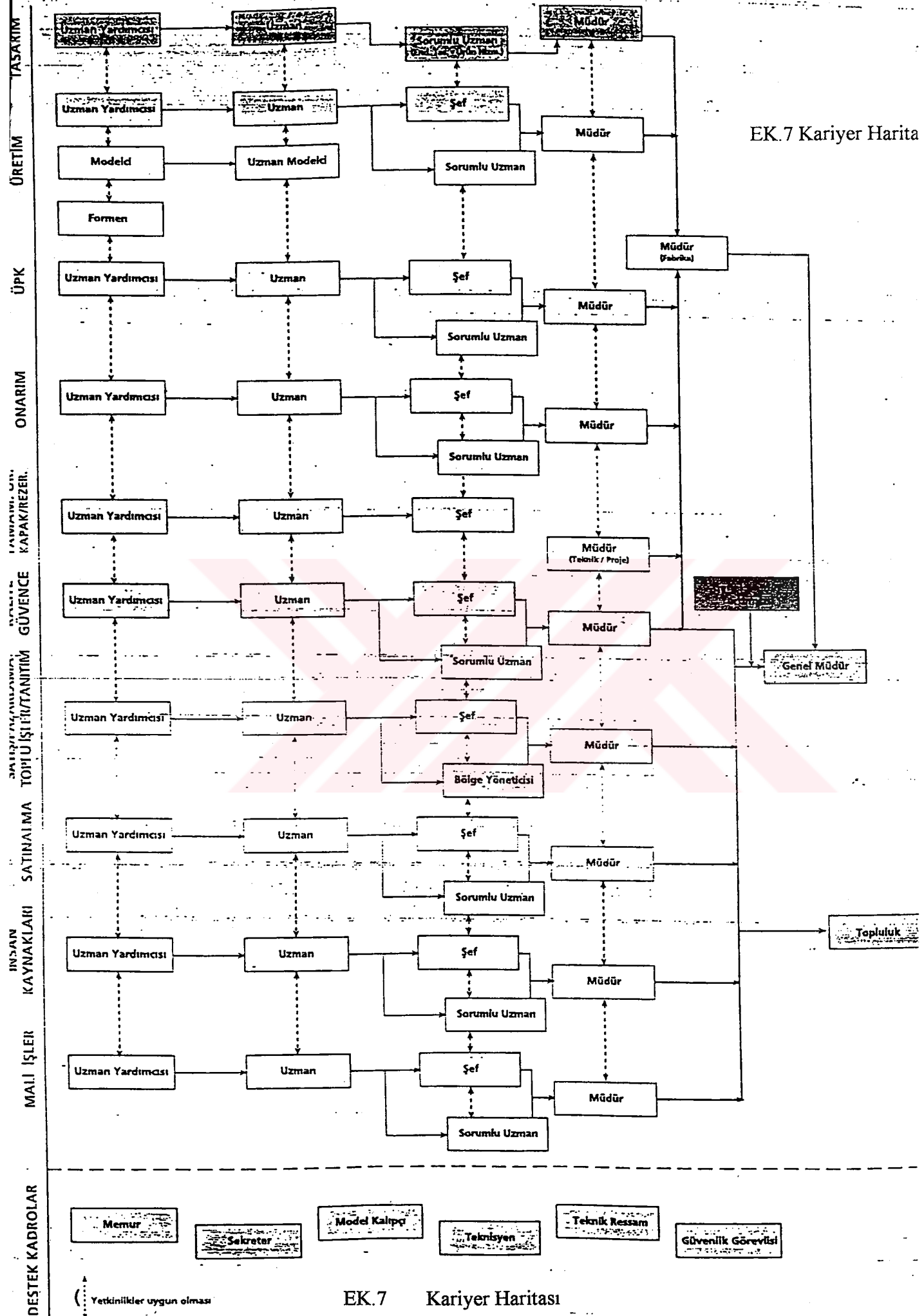
Profesyonel Gelişme yürütülmesi yapıldı;
Yöneticiyle : Evet / Hayır
İ.K. Yöneticisiyle : Evet / Hayır

PROFESYONEL GELİŞME HAREKET PLANI

Adı / Soyadı : Emine ELSOY DOKÜMAN NO: EF-9
Bölümü : Üretim Planlama ve Kontrol
Pozisyonu : ÜPR- Uzmanı
Hedef Pozisyonu :

HAREKET PLANININ TEMEL AMACI	BİLGİ	HECERLER	DAVRANIŞLAR
GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN YETKİNLİKLER	1. Yabancı Dil Bilgisi (İngilizce) 2. Planlama ve organizasyon 3. Problem Çözme ve Karar Yama 4. Yaratıcılık ve Yenilikçilik Yukarıda belirtilen yetkinliklerle ilgili eğitimler talep edilebilir.	Bir işin başarılabilmesi için gerekli yetenekler, beceriler ve öğrenilen bilgilerden oluşan olarak kullanılabilirliği	Bir işin yüksek performansla başarılabilmesi için gerekli, gözlenen hareket ve davranış özellikleri

EK.7 Kariyer Harita



EK.7 Kariyer Haritası

ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ VİTRA SERAMİK GRUBU KARIYER HARİTASI

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi 12.04.1976

Doğum yeri Kırklareli

Lise 1989-1992 Bursa Süleyman Çelebi Lisesi

Lisans 1992-1996 Yıldız Teknik Üniversitesi
Makina Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü

Yüksek Lisans 1996-2000 Yıldız Teknik Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı
Endüstri Mühendisliği Programı

Çalıştığı Kurumlar

1997-1998 Duran Ofset Ambalaj San.

1998- Eczacıbaşı Vitra