

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE
AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM**

95950

EBRU GÖZTÜR

9677002

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Esin CAN MUTLU

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

İSTANBUL

ŞUBAT 2000

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL – GRAFİK LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ**

A- KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	3-10
1. Performansın Tanımı ve Performansı Etkileyen Etmenler	3
2. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı ve Önemi	6
3. Performans Yönetim Sisteminin Tarihsel Gelişimi	9
B- PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN AMAÇ ve YARARLARI	11-18
1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri	11
2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları	12
3. Performans Yönetim Sisteminin Yararları	13
4. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları	14
4.1. Performansın Planlanması ve Amaç / Yetkinlik Belirleme	15
4.2. Performansın İzlenmesi ve Yönlendirme	17
4.3. Performans Değerlendirme	17
4.4. Performansın Geliştirilmesi ve Gelişim Planlama	18
C- PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	19-35
1. Performans Değerlendirme Kriterleri ve Değerlendirme Düzeni	19
2. Performans Değerlendirme Yöntemleri	22
a- Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri	23

1. Grafik Dereceleme Skalaları (Graphic Rating Scalas)	24
2. Davranışa Dayalı Puanlama Cetveli (Behavior Anchored Rating Scalas)	25
3. Karşılaştırma Yöntemi (Ranking Method)	26
4. Kritik Olay Tekniği (Critical Incident Method)	28
5. Kontrol Listesi Yöntemi (Check List Method)	29
6. Geleneksel Değerlendirme Yöntemlerinin Sorunları	29
b- Çağdaş Yöntemler	30
1. Amaçlara Göre Yönetim (Managment by Objectives)	31
2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi (Assesstment Centers)	31
c- Çağdaş ve Geleneksel Yöntemlerin Karşılaştırılması	32
3. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Karşılaşılan Sorunlar	34
3.1 Halo Etkisi (Halo Effect)	34
3.1.1. Ortalama Eğilim Hatası (Error of Central Tendency)	34
3.1.2. Son Olayların Etkisinde Kalma Hatası (Recency Error)	34
3.1.3. Zıtlık Hatası (Contrast Effect)	35
3.1.4. Kişisel Önyargı Hatası (Supervisor Biases)	35
3.1.5. Atıf Hataları (Attribution Errors)	35

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ OLARAK AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

A- AMAÇLARA GÖRE YÖNETİMDE TEMEL KAVRAMLAR	36-42
1. Amaçlara Göre Yönetimin Tanımı	36
2. Tarihsel Gelişimi ve Kullanım Amaçları	38
3. Amaçlara Göre Yönetimin Temelini Oluşturan Amaçlar	39
3.1. Amaçların Tanımı ve Özellikleri	39
3.2. Amaçların Fonksiyonları	41
B- AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ ve AŞAMALARI	43-61
1. Amaçlara Göre Yönetimin Özellikleri	43
2. Amaçlara Göre Yönetimin Aşamaları	44

2.1. Amaçların Belirlenmesi (Goal Setting)	44
a- Amaçlar Hiyerarşisi	45
b- Amaç Uyuşmazlıkları ve Amaçların Değişimine Yol Açan Etmenler	49
2.2. Faaliyet Planlaması (Action Planing)	51
2.3. Kendi Kendini Kontrol (Self-Control)	53
2.4. Periyodik Değerlendirme (Periodic Review)-Geri Bildirim(FeedBack)	54
a- Geri Bildirimin Önemi ve Yararı	57
b- Görüşme ve Değerlendirme Dönemleri	57
c- Görüşme Sürecinde Yönetici ve Çalışana Düşen Sorumluluklar	59
C- AMAÇLARA GÖRE YÖNETİMİN SAĞLADIĞI YARARLAR ve AMAÇLARA GÖRE YÖNETİME GETİRİLEN ELEŞTİRİLER	62-67
1. Amaçlara Göre Yönetimin Sağladığı Avantajlar	62
2. Amaçlara Göre Yönetimin Eleştirilen Yönleri	64
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
UYGULAMA	
A- UYGULAMANIN AMACI, KAPSAMI ve YÖNTEMİ	68-70
1. Uygulama Amacı	68
2. Kapsamı	69
3. Yöntem	69
B- PHILP MORRIS ve AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM UYGULAMALARI	71-93
1. Firma İle İlgili Bilgi	71
2. Firma Uygulamasının incelenmesi ve MAP Sistemi	72
3. Değerlendirme	91
SONUÇ	94
EKLER	97
KAYNAKÇA	110

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Geleneksel Yöntemlerin Sorunları	29
Tablo 2. Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	32
Tablo 3 . Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	33
Tablo 4. Amaçların Olumlu ve Olumsuz Fonksiyonları	42
Tablo 5. Amaçlara Göre Yönetimin Temel Evreleri	44



ŞEKİL – GRAFİK LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Performansı Etkileyen Etmenler ve Etmenler Arası İlişkiler	5
Şekil 2. Performans Yönetim Sistemi	14
Şekil 3. Grafik Değerlendirme Skalası	24
Şekil 4. Davranışa Dayalı Puanlama Skalası (DDPS)	26
Şekil 5. Sıralama Yöntemi	27
Şekil 6. AGY Faaliyet Süreci	37
Şekil 7. Stratejik Planlama	47
Şekil 8. Amaçlar Hiyerarşisi	48
Şekil 9. Amaçların Çatışma Alanları	50
Şekil 10. İşletme Amaçlarına Etki Eden Faktörler	51
Şekil 11. Amaçlara Göre Yönetim Süreci	61
Şekil 12. MAP Süreci	74
Şekil 13. Amaçlar Hiyerarşisi	75
Şekil 14. MAP – Kişisel Amaçları Belirleme	75
Şekil 15. Yetkinlik Karakteristikleri	78
Şekil 16. Sebep-Sonuç İlişkisi	78
Şekil 17. Stratejik Amaçlar / Kişisel Amaçlar / MAP / Yetkinlikler İlişkisi	80

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1. Pazarlama Departmanı	88
Grafik 2. Finans Departmanı	88
Grafik 3. Şirket Geneli	88

ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan Performans Yönetimi, yöneticiler için hem bir görev hem de sorumluluk anlamı taşımaktadır. Bir çok amacın gerçekleşmesine hizmet eden sistem, örgütün gelecekteki genel durumu hakkında bilgi vermektedir.

Yöneticilerin karşılaştırma yaparak terfi, transfer, eğitim ve ücret gibi yönetim konularında rasyonel kararlar almasına yardımcı olan Performans Yönetim Sistemi, aynı zamanda organizasyonun gelecekteki yönetim potansiyelinin değerlendirilmesini de sağlamaktadır.

Performans değerlendirme, geleneksel yöntemler kullanılarak yapılabildiği gibi, çağdaş değerlendirme yöntemleriyle de yapılmaktadır. Grafik Dereceleme, Karşılaştırma, Kontrol Listeleri ve Kritik Olay Tekniği, geleneksel yöntemlere örnek verilebilir. Çağdaş yöntemler arasında sık kullanılanı ise , Amaçlara Göre Yönetimdir.

Geleneksel yöntemlerin sakıncalarını gidermek amacıyla uygulanan Amaçlara Göre Yönetim, çalışanların katılımını teşvik etmekte ve değerlendirme sürecinde yöneticileriyle birlikte değerlendirmeye katılmalarını vurgulamaktadır. Yöntem hakkındaki bilgi ve yorumlara çalışmanın ikinci bölümünde yer verilmektedir.

SUMMARY

Performance Management is one of the basic functions of Human Resources Management. It is both a duty and responsibility of every manager. This system is utilized as a tool to serve many purposes and it provides information about the general situation and the future of organization.

Performance Management System helps managers to compare and make rational decisions on such subjects as promotion, transfers, training, wage and salary administration. It helps to evaluate the future managerial potential of organizations.

Performance can be measured by traditional and modern techniques. Graphical Rating Scale, Ranking Methods, Check-List and Critical Incident are given an example of traditional methods. In addition Management by Objectives and Assessment Centers are modern performance appraisal techniques. MBO is the most popular technique in these methods.

Management by Objectives have been carried out to overcome the disadvantages of traditional methods of performance appraisal. It encourages employee participation, stresses joint appraisal by managers and employees. The various aspects of management by objectives are briefly explained and discussed in the second part of thesis.

GİRİŞ

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinde önemli bir role sahip olan etkinlik ve verimlilik kavramları, belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlamaktadır. Özellikle yönetim alanında; üretim, verimlilik ve kar gibi amaçları vurgulayan “bilimsel yönetim” anlayışının, örgütsel verimliliğin kaynağında kişisel performansı görmesi, yöneticilerin çabalarını çalışanların performansı ve bu performansın artırılması üzerine yoğunlaştırmıştır. Bu nedenle işgören yönetiminin sistematik bir çalışma alanı olmaya başladığı 1900’lü yıllardan bu yana Performans Yönetim Sistemi giderek artan bir önem taşımaktadır.

Performans Yönetim Sistemi, günümüzde çalışanların yönetimine ilişkin yükselme, yer ve görev değiştirme, ücret-maaş yönetimi ve kariyer planlama gibi işlevlerin yerine getirilmesine olanak sağlamakta, bunun yanısıra yönetim geliştirme, örgütsel verimlilik ve etkinliği artırmanın bir aracı olarak görülmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek için gereksinim duydukları çalışanları istihdam ederken gözettikleri olgu, mümkün olan en ekonomik biçimde üretimlerini sürdürmek ve pazardaki yerlerini sağlamlaştırmaktır. Kısaca, çalışanların performansı üzerinden kendi performanslarını arttırmayı amaçlamaktadırlar. Böylece işletmelerin etkinliğinin bireyin performansı ile sınırlı ve ona bağlı olduğu açıkça görülebilmektedir.

Çalışanların performansının değerlendirilmesi dinamik bir süreç olarak ele alındığında, performans değerlendirme, planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan örgütsel sistem niteliği taşır. Bireysel performansın planlanması, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi, geri bildirim ve performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi, performans yönetim sisteminin temel unsurlarıdır.

Performans değerlendirme, geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemleri kullanılarak yapılmaktadır. Günümüzde, çalışanların performansından çok kişiliklerini ölçmeye yönelik geleneksel yöntemlerin yerini, çağdaş değerlendirme yöntemleri almıştır. Geleneksel yöntemlerin yol açtığı sorunları ortadan kaldırmak, değerlendirmeyi gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla geliştirilen çağdaş yöntemler, bireyin yapmış olduğu iş ve işle bağlantılı performansını değerlendirmektedir. En

bilinen yöntemlerinden biri olan Amaçlara Göre Yönetimin temelinde de, astla üstün birlikte, astın gerçekleştirdiği çaba ve amaçları belirlemesi, bu amaçların örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması yatar.

Araştırma konumuzu oluşturan Amaçlara Göre Yönetim kavramı, ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından tartışmaya açılmış, o tarihten bu yana özel sektörde, devlet yönetimlerinde, kar gütmeyen işletmelerde ve eğitim organizasyonlarında kullanılmıştır. Bir çok firma için yönetim planlama ve kontrol tekniği olarak önem taşıyan sistem, bazı firmalarda üstün bir performans değerlendirme tekniği olarak uygulanmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde, çalışanların performanslarının planlanması doğrultusunda ele alınan temel konular, Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının da temel faaliyetleridir. Sistemin özünü ve ana felsefesini, performansın planlanması ve amaçların belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu çalışmada, Amaçlara Göre Yönetimin Performans Yönetim Sistemi içerisindeki yeri tanıtılmaya ve uygulamadaki sonuçları tartışılmaya çalışılmıştır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölüm; Performans Yönetim Sistemi adı altında performansın ve performans yönetiminin tanımını, performans yönetim sisteminin özellikleri ve aşamalarını, performans değerlendirmede geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemlerini ve bunların karşılaştırılması konularını incelemektedir.

İkinci Bölüm ise; Amaçlara Göre Yönetimde temel kavramları, Amaçlara Göre Yönetim Sürecinin özellik ve aşamalarını, sistemin sağladığı avantajları ve getirilen eleştirileri kapsamaktadır.

Üçüncü Bölümde; Uluslararası bir şirkette uygulanan ve şirkete özgü nitelik taşıyan Amaçlara Göre Yönetim tekniğine yer verilmekte, çalışma genel bir değerlendirmenin yapıldığı sonuç bölümüyle sona ermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

A- KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. Performansın Tanımı ve Performansı Etkileyen Faktörler

Araştırmanın temelini oluşturan “Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Yönetim” incelemesine geçmeden önce, konunun daha iyi anlaşılması bakımından performans ve performans yönetiminin tanımını yapmak yerinde olacaktır.

Performans ve performans değerlendirme olarak ele alınan kavramlar, çeşitli kaynaklarda başarı ve başarı değerlendirme (değerlendirme) şeklinde kullanılmaktadır. Performans, insan hayatında yer alan, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor bir kavram olup, literatürde konuyla ilgili bir çok tanımlamaya rastlanmaktadır.

Sözlük anlamı itibariyle performans, bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin kendisine düşen görevi etkin biçimde tamamlaması iken, işlevsel açıdan ele alındığında, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.¹

İşletmede bireysel performans ise, kişinin (çalışanın) kendisi için belirlenen, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi şeklinde tanımlanabilir.²

Organizasyon bazında incelendiğinde performans, organizasyonun belirlenen amaçlarına, kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetidir.³

Bir başka performans tanımı, bireyin nitelik ve yeteneklerinin, işine ilişkin olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılması şeklindedir.⁴

¹ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Ü. Yayınları No.676, Erzurum, 1990, s.170.

² Tanju Özbay, *İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir Araştırma*, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y.L. Tezi, 1996, s.6.

³ Richard L. Daft, *Management, Fourth Edition*, Dryden Press, Orlando, 1997, s.14.

⁴ İ.Durak Ataay, *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İ.Ü. Yayını, Yayın No.3309, İstanbul, 1985, s.228.

Yukarıdaki tanımlamalar ışığında performans, işletmede önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, birey, grup ve organizasyonun göstermiş olduğu çaba ve becerilerin, kullanım etkinliğidir.

İşletme performansını, işletmeye ilişkin başlıca üç soruyu cevaplandırarak kavram olarak düşündüğümüzde; performansın boyutları ortaya çıkmaktadır. Aşağıda bu boyutlar açıklanmıştır;⁵

1. **Şimdi Neredeyiz ?** örgütün, içinde bulunduğu durumunu, mevcut kaynaklar ve örgüt düzeni içerisinde inceleyerek performansını irdelemektir.
2. **Ne Kadar İyi Olabilirdik ?** işletmenin varolan koşullarda potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesi amaçlanır. İşletmenin potansiyel gücü ile ne elde edilebilirdi, ne elde edilmiştir sorusu temel alınır.
3. **Nerede Olmalıyız ?** uzun dönemli işletme potansiyeline yönelik olarak sorulur. Amaç, işletmenin iç ve dış kısıtlarının kalktığı varsayılarak ideal potansiyele göre davranışlarını değerlendirmektir.

Performansı belirleyen boyutlar, zaman içerisinde değişim göstermiştir. Endüstri Devriminin başlangıcında bu boyutlar; kar-maliyet iken, sonraki dönemlerde bunlara verimlilik eklenmiştir. Giderek bu üçgene kalite ve müşteri tatmini katılmış, günümüzde ise çalışanların davranışları, pazarın durumu, kamu sorumluluğu, gibi yeni boyutlar kullanılır olmuştur.

Yapılan araştırmalar, çalışanların işteki performanslarının da zaman içerisinde farklılık gösterdiğini ve bu değişimlerin çeşitli faktörlerden kaynaklandığını belirtmektedir.

Bu etmenler kişisel ve örgütsel faktörler olarak ele alınabilir.⁶

Örgütsel Faktörler: Bunlar örgütün fiziki koşulları ve örgütsel amaçlardır. İşyeri koşulları olarak da adlandırılan, aydınlatma, ısıtma, soğutma, gürültü ve iş programları

⁵ Ömer Altay Enhoş, Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metodları, Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y.L. Tezi, 1998, ss.10-11.

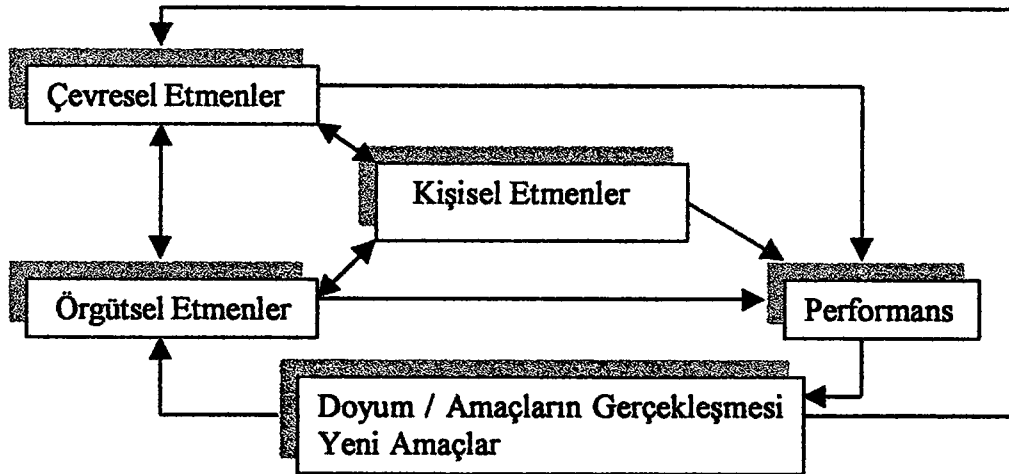
⁶ Güler Tozkoparan, İşletmelerde Personel Başarım Değerlemesinde Kendi Kendini Değerleme Yöntemi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y.L. Tezi, 1995, ss.37-38.

fiziksel koşulların performansı etkileyen boyutları iken, işletmenin ulaşmak istediği örgütsel amaçların da performans üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Personelin seçimi ve işe yerleştirilmesinde kullanılan sistemin uygunluğu, örgütteki liderlik yapısı, etkili eğitim sistemi, çalışanların motivasyonu, örgütteki iletişim yapısı, yönetici tutumları ve örgüt dinamiği, performansı etkileyen örgütsel faktörlerdendir.

Kişisel Faktörler: Kişinin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet vb.), bireysel özellikler(yetenek, kabiliyetleri vb.) ve psikolojik özellikler (istek, beklenti, yönelim, algı ve tutumları vb.) şeklinde gruplandırılabilir. Bu özelliklerin ağırlığı, işin yapısına göre farklılık gösterir. Kişilikleriyle bağdaşan işlerde çalışanların daha başarılı oldukları, aksi durumda ise verimlerinin düşük ve streslerinin fazla olduğu gözlenmiştir.

Dicle'ye göre performansı etkileyen etmenlerden bir diğeri de, **çevre faktörüdür**. Bu faktörün içeriğini, toplumsal faktörler (aile, dernek, kulüp vb.), ekonomik faktörler (ekonomik düzey, gelir dağılımı vb.), siyasal faktörler (yasalar, yönetmelikler, siyasal düzen vb.) ve kültürel faktörler (eğitim, din vb.) oluşturmaktadır.⁷

Bu faktörlerin üç ayrı grupta toplanmaları, birbirlerinden tümüyle bağımsız oldukları anlamına gelmez. Tersine, aralarında yakın bir ilişki vardır ve birbirlerini etkilerler. Performansın derecesi ise, bütün bu etmenlerin, aralarındaki etkileşimin toplu sonucu olacaktır. Aşağıda Şekil 1'de bu ilişki açık bir biçimde gösterilmektedir.



Şekil 1. Performansı Etkileyen Etmenler ve Etmenler Arası İlişkiler

Kaynak. Dicle, *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, s.7.

⁷ Ülke Dicle, *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Yayın No.43, Ankara, 1982, ss.6-7.

2. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı ve Önemi

2.1. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı

Performans Yönetim Sistemi, değişik kaynaklarda, farklı isimler altında incelenmektedir. İngilizce kaynaklar, “rating”(derecelendirme), “evaluation” (değerlendirme), “appraisal” (ölçme, değerlendirme) sözcüklerine yer verilirken, Türkçe kaynaklar ise, performans değerlendirme, başarı değerlendirme ve performans değerlendirme ifadelerini kullanılır. Bu çalışmada, “Performans Yönetim Sistemi” kavramının kullanılma nedeni, performans değerlendirmenin dinamik bir süreç olmasıdır.

CANMAN’a göre performans yönetimi, “gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda çalışanın ortaya koyması gereken performansa, ilişkin ortak bir anlayışın, örgütte yerleştirilmesi, çalışanın bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara, çalışmalarını ile yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi yada ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.” Bu tanıma dayanarak performans yönetim sistemi, strateji ve amaçlar, iş tanımları, amaç belirleme, izleme ve yol gösterme, performansın değerlendirilmesi, çalışanın eğitimi ve geliştirilmesi aşamalarından oluşur.⁸

Performans değerlendirme kavramı, statik anlamda değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alındığında, çalışanların performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan, örgütsel sistem niteliği taşır. Bu sisteme günümüzde “Performans Yönetim Sistemi” adı verilmektedir. Bireysel performansın planlanması, performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi), seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi, bireye performansına ilişkin geri bildirim (feed back) sağlanması, performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi (coaching) ve son olarakta değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararlarda kullanılması, performans yönetim sisteminin temel unsurlarıdır.⁹

⁸ Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Kamu İdaresi Enstitüsü Yayın No.260, Ankara 1995, ss.120-121.

⁹ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.262, İstanbul, 1994, s.2.

Diğer bir tanımlamaya göre performans yönetimi, bireyleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive eden, organizasyondan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, ölçüm, geri bildirim ve ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Sistemin temel özelliği, yöneticiler ile çalışanların ortaklaşa yürüttükleri sürekli bir süreç olması, sonuçları ve iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır. İyi bir performans yönetiminin var olması çalışanların;

- amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu,
- şu anda ne yapmaları gerektiğini,
- yaptıkları işin, takımlarına ve örgüt performansına nasıl bir katkı sağlayacağını biliyor olmaları demektir. ¹⁰

Yukarıdaki tanımlamalar doğrultusunda performans yönetim sistemini, bireyin gerçekleşen performansının değerlendirildiği, planlanan örgütsel amaçlara ulaşmak için sonuçların yönetsel ve örgütsel hedeflerde kullanıldığı dinamik bir süreç olarak tanımlamak mümkündür.

Performans Yönetim Sisteminin bir parçası olan performans değerlendirmenin, literatürde şu tanımlarına rastlanmaktadır;

AŞKUN'a göre performans değerlendirme; özü bakımından insanın insana değer biçtiği bir olaya dayanır ve olayın başında da sonunda da insan yer almaktadır. ¹¹

ATAAY performans değerlendirmeyi; kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini, diğerleriyle karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçme şeklinde tanımlar. ¹²

ALDEMİR'e göre ise performans (başarım) değerlendirme; çalışanın işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle çalışanın, görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir. ¹³

¹⁰ Emel Astarlıoğlu, Performans Yönetim Sistemi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Y. L. Tezi 1997, ss.12-14.

¹¹ İnal Cem Aşkun, *İşgören Değerlemesi*, Eskişehir İktisadi İdari ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No.158/100, Eskişehir, 1976, s.3.

¹² Atay, ss.233-234.

¹³ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğlu, Gönül Budak, *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, 2.Bası, İzmir, 1996, s.209.

TUTUM ise performans değerlendirmeyi, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemi olarak görmektedir.¹⁴

DİCLE'ye göre performans değerlendirme; "çalışanların kişilik, işteki başarı ve gelişme potansiyeli açısından, bilimsel ve sistematik olarak izlenmesi, sonuçların olabildiğince somut ve objektif göstergelerle belirlenmesi çalışmalarının tümünü kapsar".¹⁵

Performans değerlendirme, çalışanın performansını gözleme, ölçme ve değerlendirme, sonuçlarını kaydetme ve çalışana geri bildirim sağlama prosesidir. İki ana amacı vardır. Birinci amaç; iş performansı hakkında bilgi edinmek ve bu bilgiyi yönetsel kararlar alınırken kullanmaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar, genellikle performans değerlendirmeden elde edilen bilgilere dayanır. Diğer ana amaç ise; çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Sürecin dinamik niteliği, ast ile yöneticisinin sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısı çerçevesinde performans değerlendirme artık, dönem sonunda yapılan statik nitelikteki bir form doldurma işlemi olmaktan çıkmıştır.¹⁶

Tüm bu açıklamalar ışığında performans değerlendirmeyi, çalışanın üstlendiği görev ve sorumluluklarını ne oranda yerine getirebildiğini, bilgi ve yeteneklerini işletmenin önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmada ne derece etkin kullandığını ve işindeki başarı derecesini, objektif ve sistematik biçimde, değerlendiren dinamik bir süreç olarak tanımlamak mümkündür.

2.2. Performans Yönetim Sisteminin Önemi

İşletmeler için vazgeçilemeyen en önemli faktör insandır. Performans yönetim sistemi içerisinde değerlendirilecek olan insan olduğu içindir ki, değerlendirme işlemi önem kazanır. İşletmelerin asıl amacı, devamlılıklarını sağlamanın yanı sıra başarılı olmak ve ön safhalarda yer almaktır. Bu amaca ulaşmak, ancak insan faktörünün en

¹⁴ Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.179, Ankara, 1979, s.152.

¹⁵ Ülkü Dicle, "Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler", ODTÜ Gelişme Dergisi, Sayı.17, Güz 1977, s.37.

¹⁶ Margaret C.Palmer, *Performans Değerlendirmeleri* (Çeviren Doğan Şahiner), Rota Yayınları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 9, 1. Bası, İstanbul, 1993, ss.9-10.

verimli şekilde kullanımı ile mümkündür. Verimli kullanımın ölçülmesi ise, performans değerlendirme ile sağlanır.

Birey-örgüt uyumsuzluğu, örgüt çalışmasını bozar ve etkinliği azaltır. Bireyi geliştirmek ve örgüt uyumunu maksimum yapmaya yönelik olan performans değerlendirmenin, bu noktada önemi açıkça görülmektedir. Yapılacak etkili bir performans değerlendirme ve geliştirme çalışması sonunda, yönetim etkili ve nitelikli çalışan grubuna sahip olur. Çalışanların başarı grafiği yükselir bu da beraberinde belirlenen amaçlara ulaşmayı getirir.

Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler, terfi ve ücret artışı kararlarının, eğitim ihtiyacının belirlenmesinin, kariyer planlama ve geliştirilmenin temelini oluşturur ve aşağıdaki alanlarda kullanılır: ¹⁷

1. Performans geliştirme,
2. Terfi kararları,
3. Eğitim ve gelişim ihtiyacının belirlenmesi,
4. Kariyer planlama ve geliştirme,
5. İş dizayn hatalarının belirlenmesi,
6. Eşit istihdam yaratılması,
7. Çevresel değişimlere uyum ve geri bildirim sağlama.

Yukarıda belirtilen kullanım alanlarından dolayı, performans yönetim sistemi, işletme yönetiminin en önemli süreçlerindedir.

3. Performans Yönetim Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Performans yönetimi, kullanımı yeni olan bir kavram değildir. 18.yy'ın ikinci yarısında Endüstri Devrimi ile birlikte Amerika'da uygulanmaya başlanmış, fakat mavi yakalılarla birlikte kullanımı 1.Dünya Savaşı sonrasında bulmuştur. Yönetici ve profesyonel çalışanın performansının ölçümü ise, 1955'li yılların sonlarına rastlar. ¹⁸

¹⁷William B. Weather and Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, Fourth Edition, Mc.Graw-Hill, New York, 1993, ss.338-339.

¹⁸ Henry J. Pratt, "Principle of Effective Performance Management", *Management Quarterly*, January, 1991.

Değerlendirme konusundaki ilk çalışmayı, 1. Dünya Savaşında Walter Dill Scott “man to man” adam adama karşılaştırma ile Amerikan Deniz Kuvvetlerinde yapmıştır. 1920-1930’lu yıllarda, saat ücretli çalışana ücretlerinin rasyonel olarak verilebilmesi için işçi değerlendirme planları geliştirilmeye başlanmış, ücretteki artışın işçinin yeteneklerine göre olması görüşü benimsenmiştir. Önceleri tümüyle öznel temellere oturtulmuş değerlendirmelerin, hiçbir bilimsel dayanağı bulunmamakla birlikte, uzun bir süre gelişi güzel olmaktan kurtulamayıp, değerlendiricilerin ön yargılarının etkisinde kalınmıştır. Bu yaklaşıma bir süre sonra tepkiler gelmiş, bu kez de tam tersi bir uygulama içine girilmiştir. İşgörenin performansı, yeni geliştirilen mekanik ve basit ölçme araçlar ile ölçülmeye çalışılmış, performans derecesi, basit sayısal değerlere indirgenmiş sonrasında ise, ölçülemeyen her şey değerlendirme dışında bırakılmıştır. Performans tamamen mekanik bir işlem olarak algılanmış ve konunun insancıl yönü göz ardı edilmiştir. Belirtilen her iki yaklaşımda da, performans değerlendirmenin gizliliği, ilke olarak benimsenmiş, bu da değerlendirmeyi, yapanın elinde bir korkutma ve yaptırım aracı haline getirmiştir.

Günümüzde ise performans değerlendirme bu dar kalıbından çıkartılmaya çalışılmaktadır. Çağdaş yaklaşımda değerlendirme, kişiliği ölçmenin aracı değildir. Kişiyi değil performansı ölçmek, cezalandırma yerine eksiklikleri gidermek, verimlilik ve etkinliği arttırmak amaçlı uygulanır. Gizli değerlendirme yerini açık değerlendirmeye bırakmıştır. Artık performans değerlendirmeyi yerine, bu kavramı da kapsayan Performans Yönetim Sistemi kullanılmaktadır

B- PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN AMAÇ VE YARARLARI

1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri

Etkili bir performans yönetimi gerçekleştirebilmek için, performans yönetim sisteminin aşağıdaki özellikleri taşıması gereklidir.¹⁹

- **Tüm çalışanların katılımı** : Performans yönetimi, sadece yöneticilerin değil çalışanların da birlikte ileriye dönük amaç belirledikleri bir işlemdir .
- **Amaçlar arası bağlantı ve uyum** : Çalışanların kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları, birbirleri ile uyumlu olmalı ve örtüşmelidir. Performans yönetimi amaçların entegrasyonunu sağlar.
- **Objektif olunmalıdır** : İyi bir performans yönetimi empathy, güçlü duygular-heyecan, dikkat ve konsantrasyon gerektirir. Çalışanın kişisel özellikleri ve karakterinden bağımsız amaçlar belirlenmeli, değerlendirme de objektif olmalıdır.
- **Değerlendirmenin sürekli olması** : Performans değerlendirme yılda bir kez yapılan form doldurma işlemi değildir , yıl boyunca uygulanmalı ve geri bildirim(feed back) ile desteklenmelidir.
- **Performans yönetimi, yetkinlik kavramı ve analiz tekniklerinin gelişimini sağlamalıdır.**
- **Amaçların belirlenmesi ile başlayıp yönlendirme, değerlendirme ve geri bildirimle sona eren süreci içermelidir.**
- **Sürekli gelişme ve öğrenen organizasyon felsefesini taşımalıdır.**
- **Sürecin özünü, yönetici ile takım üyeleri arasındaki ortaklık oluşturmalıdır.**
- **İstenen örgüt kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir araçtır.** Amaçların yaygınlaştırılması aşamasında, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlar.

¹⁹ Pratt, "Principle of Effective Performance Management"; Canman, ss.122-129 ; Astarhoğlu, ss.11-12.

2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Gerek kuramsal düzeyde, gerekse uygulamada performans yönetiminin amaçları üzerinde henüz tam bir görüş birliği sağlanamamıştır. Bununla birlikte kullanıldığı alanlar ve gerçekleştirmeye çalıştığı çeşitli amaçları iki ana grupta toplamak mümkündür.²⁰

a- Örgütsel Amaçlar

- İşe alınacak veya işten çıkarılacak işgöreni belirlemek.
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerini tanımlayarak, sorunları hakkında bilgi toplamak.
- İnsan kaynakları planlaması için işgören envanteri hazırlamak.
- Kariyer planlama ve gelişimine yardımcı olmak.
- Terfi, ücret artışı, ödüllendirme, uyarı ve yer değiştirme kararlarının verilmesinde gereksinim duyulan bilgi ve nesnel ölçütleri sağlamak.
- Örgütte, eğitim gereksinimlerinin saptanmasına ve uygulanan eğitim programlarının değerlendirilmesine yardımcı olmak.
- Amaçlar ve performans kriterleri üzerinde, yöneticiler ve kişilerin ortak bir anlayışa sahip olmalarını ve herkesin bu amaç doğrultusunda kendine düşen görevin farkında olmasını sağlamak.
- İç-dış müşteri kavramını yerleştirmek ve takım çalışmasını geliştirmek

b- Kişisel Amaçlar

- Çalışanın yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak ve tüm potansiyelini kullanma olanağı sağlamak.
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli diyalogla yapıcı ve açık ilişkiler kurmak.
- Yönetici ve çalışanların, değerlendirmeleri temel alarak gelişme planları, bunları uygulama yöntemleri ile ilgili eğitimler üzerinde anlaşmalarını sağlamak.

²⁰ Dicle, *Yönelimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, ss.19-21 ; Nilay Bahçe, *İşletmelerde Performans Değerlendirmesi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Marmara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 1997, ss.13-14; Uyarçıl, s.2.

- Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek, bunları gidermelerine, kendi kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak.
- Çalışanların işlerine yönelik düşüncelerini, yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlamak.
- Çalışanlara yönetime katılma olanağı vermek
- Geri bildirim (feed back) yolu ile çalışanları motive etmek

3. Performans Yönetim Sisteminin Yaraları

Çalışanların işteki performans düzeylerinin bilimsel bir yaklaşımla ve sürekli olarak değerlendirilmesinin çalışan, yönetici ve organizasyona sağlayacağı yaralar arasında şunlar sayılabilir;²¹

a- Çalışan Açısından Yaraları

- Çalışan performans yönetimi sayesinde yönlendirilir.
- Geri bildirim alarak başarısı üzerine yoğunlaşır ve motive olur.
- Değerlendiren ve yönetimle arasında iletişim kurulur.
- Gelişmesi gereken yönleri belirlenerek, eğitim gereksinimi ortaya konur.
- Kendisinden tam olarak ne beklediğini, amaçlara ulaşmak için ne yapması gerektiğini bilir.
- Terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi önemli konularda, çalışanda objektif değerlendirme inancı doğar.

b- Yönetici (Değerlendirici) Açısından Yaraları

- Takımın her üyesinden ne beklediğini açıkça ifade edebilir.
- Çalışanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapar.
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır.
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır.

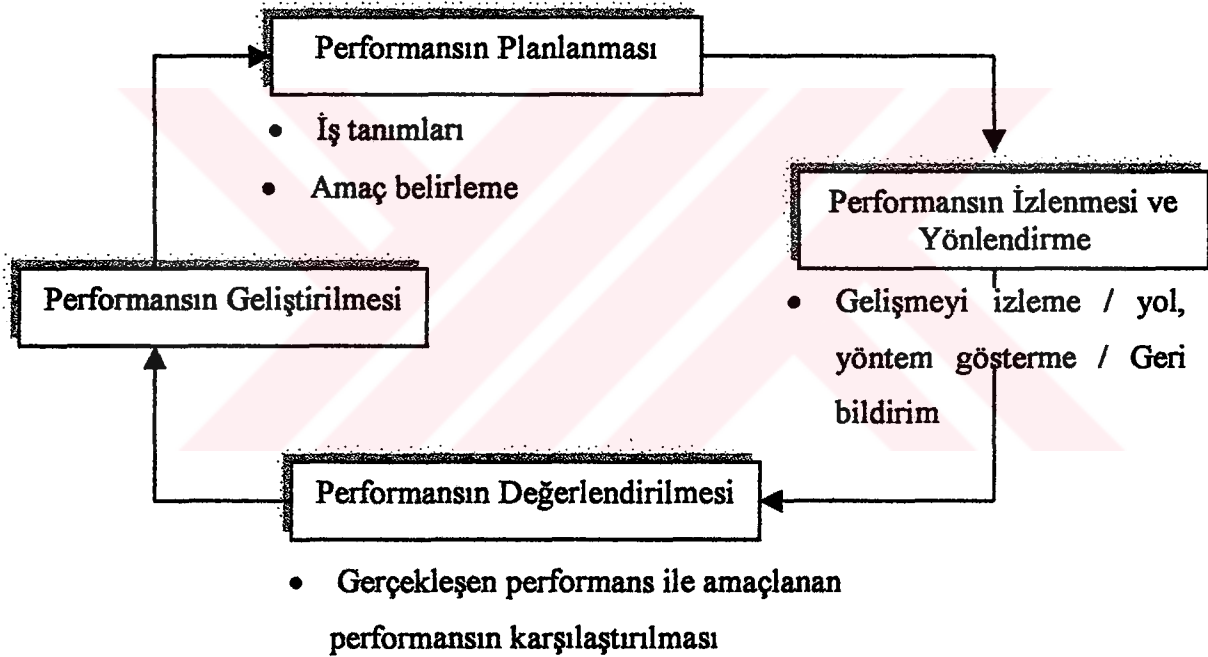
²¹ Winston Oberg, "Make Performans Appraisal Relevant", *Manage People, Not Personnel*, Harvard Business Review, January-February 1972, s.233 ; J.Passl Wolfgang, "Can Management By Objectives and Total Quality Management Be Reconciled", *Magazine: Total Quality Management*, March 1993, s.5 ; Tutum, s.153 ; Canman, ss.121-122 ; Dicle, "Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler", s.37; Uyargil, ss.9-10.

c- Organizasyon Açısından Yaraları

- Organizasyon, genel durumu ve geleceği hakkında bilgi sağlar ve öngörülerde bulunma olanağı kazanır.
- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir.
- Şirket ve takım amaçlarının kişisel amaçlarla entegrasyonu sağlanır.

4. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

Performans yönetim sistemi 4 temel aşamadan oluşur. Bu aşamalar Şekil 2'de açıkça gösterilmektedir.



Şekil 2. Performans Yönetim Sistemi

Kaynak. Canman, s.121.

Şekil 2'de de görüldüğü gibi performans yönetim sisteminin 4 temel aşamasının 1.'si Performansın Planlanması ve Amaç (hedef) Belirleme, 2.'si Performansın İzlenmesi ve Yönlendirme, 3.'sü Performansın Değerlendirilmesi ve 4.'sü Performansın Geliştirilmesi ve Gelişim Planlamadır.

4.1. Performansın Planlanması, Amaç Belirleme ve Yetkinlik

Performans yönetim sürecinin en önemli aşamalarında biri, performansın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada, kişi değerlendirme dönemi boyunca yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, nelere, hangi kriterlere göre performansının değerlendirileceğini, önceden öğrenme fırsatı elde eder. Çalışanların performanslarının planlanması doğrultusunda ele alınan temel konular, aynı zamanda Amaçlara göre Yönetim (Management by Objectives) yaklaşımının da temel faaliyetleridir. Amaçlara göre Yönetim (MBO) yaklaşımının özünü ve ana felsefesini, performansın planlanması ve amaçların (hedeflerin) belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu konu hakkındaki detaylı bilgiler, ikinci bölümde Amaçlara göre Yönetim süreci içerisinde yer almaktadır.

Performans planlamanın ana faaliyeti amaç belirleme olmakla birlikte, belirlenen yazılı amaçların yanısıra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyet planlarının hazırlanması (action plan), astın bu planları uygularken karşılaşacağı yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkabilecek sorunlarla ilgili önlemlerin alınması, sürecin diğer faaliyetlerini oluşturur. Planlama işlemi, a-işletme ve bölüm hedeflerinin incelenmesi, b- çalışanların (astın) iş tanımlarının yapılması, c-astın güçlü/güçsüz yönlerinin belirlenmesi, d-faaliyette bulunacağı çevre koşullarının incelenmesi ve e- kesin performans planının oluşturularak amaçların belirlenmesi evrelerini kapsar.²²

Amaçların belirlenmesi, performans planlanmasının en önemli ve ilk adımıdır. Bu evrede amaç, çalışanın, organizasyon amaçlarına ulaşmak için neler yapması ve hangi sonuçları elde etmesi gerektiğine, yöneticisiyle birlikte karar vermesi ve bu doğrultuda çalışmasının sağlamasıdır. Amaçların biliniyor olması, çalışanın zamanın önemli bir bölümünü hangi konularda yoğunlaşacağına, yöneticinin ise hangi konularla daha fazla ilgilenmesi gerektiğine karar vermesini kolaylaştırır. Belirlenen amaçların bazı özellikler taşıması, çalışanların ve organizasyonun başarısı ve motivasyonu için gereklidir. Amaçların özellikleri (SMART) ;

- Spesifik- Özgün ve ulaşılabilir.
- Measurable- Ölçülebilir.
- Achievable- Ulaşılabilir ve zorlayıcı.

²² Uyargil, ss.55-62 ; Astarhoğlu, ss.15-18.

- Related- İlişkin, ilgili.
- Time-Bound- Zaman sınırlı olmaları.

Amaç belirten cümlenin, sonuçlandırma tarihini bir başka deyişle *ne zaman* sorusunun cevabını ve değerlendirme kriterini kısaca *nasıl* sorusunun cevabını verebiliyor olması gerekir. Bu iki soruyu cevaplandıramayan amaç, ulaşılmak istenen arzudan öteye gidemeyecektir.

Doğrudan iş sonuçlarını ilgilendiren amaçların dışında, çalışanın kariyer rotalarına ve yetkinliklerine yönelik amaçları da vardır. Organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olan davranışların belirlenmesi, tanımlanması ve çalışanlarca bilinmesi gerekir.

Yetkinlik, organizasyonun iş amaçlarını gerçekleştirmek için, ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacıyla, her bir görev için kritik olarak tanımladıkları beceri ve davranışlardır. **Bireysel iş hedefleri**, çalışanların neyi başarması gerektiğini belirtirken, yetkinlikler; başarılabilecek hedefe nasıl ve hangi bilgileri kullanarak ulaşılabileceğini gösterir. Örneğin, örgütün tanımladığı çalışma anlayışı, takım çalışması ise, çalışanlardan tüm amaçları gerçekleştirmede takım çalışmasını uygulamaları beklenir. Takım çalışması için gerekli olan, iletişim kurma becerisi, işbirliği, uyum gibi davranışsal yetkinliklerin de tanımlı olması gerekir.²³

Performans yönetim sisteminin önemli özelliklerinden biri, iş sonuçlarının yanısıra, yetkinliklerinde göz önünde bulundurulmasıdır. Yetkinliklerin kullanımı sadece performans yönetim sistemiyle sınırlı değildir. İşlere/görevlere odaklanan bir yaklaşımdan, işi yapana ve süreçlere odaklanan bir yaklaşıma geçilmesiyle yetkinlik kavramı, tüm insan kaynakları yönetim süreci ve alt sistemlerinde kullanılır hale gelmiştir. İki çeşit yetkinlikten söz edilebilir. 1.Teknik Yetkinlikler, 2. Davranışsal Yetkinlikler.

Bu çalışmanın uygulama bölümünde, yetkinlik tanımına detaylı bir şekilde yer verilmiş, Amaçlara Göre Yönetim tekniği uygulayan Philip Morris Sa şirketi üzerinde her bir yetkinlik kriteri örneklerle incelenmiştir.

²³ Astarlıoğlu, ss.18-19; Enhoş, ss.112-114.

Yetkinlik kavramını 2'ye ayırabiliriz;²⁴

1. **Teknik Yetkinlik:** Örgütte her görev için tanımlanan, işe ait teknik bilgi birikimleridir. Örneğin, analiz ve planlama, yönetim becerisi, ücret yönetim bilgisi, enerji gibi.
2. **Davranışsal Yetkinlik:** Davranış, alışkanlık ya da kişilik özelliklerinin, kişilerin çalışma performansına yansımalarıdır. Tanımlanmalarında başlangıç noktası, örgütün kültürü, yönetim anlayışı ve en önemlisi gelecekte sahip olmak istediği örgüt profilidir. Örneğin, uyumluluk, iletişim kurma gibi.

4.2. Performansın İzlenmesi ve Yönlendirme

Performans yönetiminin en önemli amacı olan sürekli gelişme, performansın sürekli izlenmesi, yönlendirme ve geri bildirim ile sağlanır. Performans dönemi içinde yapılması öngörülen görüşmeler dışında yöneticilerle çalışanlar, çalışanlarla iç/dış müşteri arasında devamlı bir geri bildirim söz konusudur. Değerlendiricinin çalışanın (astının) performansını izlemesi notlar alması ve çalışanın performansı ile ilgili olarak sürekli bilgilendirmesi gerekir.²⁵

Sürekli takip ve bu doğrultuda alınan notlar, aylar öncesini hatırlama güçlüğü ortadan kaldırarak değerlendirme formunun doldurulmasını kolaylaştırır, somut örnekler ile hatalı değerlendirme yapılması olasılığını azaltır. Performans izlenirken, günlük performansın belirlenmiş kriter ve açıklamalara göre ölçülmesi, iç/dış müşterilerin çalışanın performansı hakkındaki izlenimlerinin alınması ve amaçlara ulaşmada kaydedilen aşamaların değerlendirilenlere iletilmesi sağlanır.

4.3. Performansın Değerlendirilmesi ve Geri Bildirim (Feed Back)

Değerlendirme sürecince yönetici, astını önceden hazırlanan faaliyet planları çerçevesinde gözlemleyerek, dönem içinde kendisine gerekli uyarılarla geri bildirim sağlar. Sürecin dinamik niteliği, ast ile yöneticinin sürekli ilişki ve iletişim içinde

²⁴ Astarlıoğlu, ss.19-22.

²⁵ Didem Bilmen, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme, Y.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 1998, s.60.

olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısıyla, performans değerlendirme, dönem sonunda yapılan statik nitelikli bir form doldurma işlemi olmaktan çıkar.

Çalışan ve yöneticinin yıl sonunda birlikte katıldıkları değerlendirme görüşmelerinde, belirlenmiş amaçlara karşılık, çalışanın elde ettiği sonuçlar değerlendirilir. Değerlendirme işlemi, bir sonraki bölümde *değerlendirme teknikleri* adı altında verilen tekniklerle yapılır. Günümüzde organizasyonun amaçları doğrultusunda bir veya birden çok teknik birlikte kullanılabilir.

Değerlendirme sürecinde dış müşteriden alınacak geri bildirim, işletmenin başarısını değerlendirmek, misyonu, stratejisi ve dönem içi amaçlarının belirlenmesi açısından önemlidir. İç müşteriden alınan geri bildirim ise, işletmenin amaçlarının çalışanlara indirgenmesi ve iç müşterinin beklentilerinin karşılanmasında kullanılabilir. Spesifik ve detaylandırılmış geri bildirimle karşılaştırmalı bir performans değerlendirme sağlanırken, eğitim ihtiyacı da belirlenir. Değerlendirme işlemi, formal veya informal şekilde yapılabilir. Formal değerlendirme, yıl sonunda yapılan genel değerlendirme iken, informal değerlendirme günlük veya kısa aralıklarla yapılan değerlendirme²⁶

4.4. Performansın Geliştirilmesi ve Gelişim Planlaması

Çalışanların gelişimlerinin planlanması, iş tatmini ve motivasyonu için büyük önem taşır. Gelişim planlaması aşamasında, çalışanın yıl içinde yöneticisiyle birlikte gerçekleştirdikleri görüşmeler sonucunda, gelişmesi gereken yönleri ve kariyer rotası göz önünde bulundurularak bir plan hazırlanır. Yönlendirme ve geri bildirim, çalışanın varolan görev ve sorumlulukları üzerine yoğunlaşırken, gelişim planlaması bireyin geleceğe yönelik potansiyeli dikkate alınarak, organizasyon, yönetici ve çalışanın gelecekteki başarısı için hazırlanır.

Bu planlar, yalnızca eksik olan yönleri geliştirmek için hazırlanmış eğitim planları değildir. Çalışanın güçlü yönlerini de geliştirmek ve onlardan yararlanmak amacıyla da hazırlanabilir. Performans geliştirme stratejileri ise; Performans Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri, Yönlendirme Toplantıları (Coaching Yöntemi) ve Disiplin Programlarıdır.

²⁶ Werther, s.338.

C- PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

1. Performans Değerlendirme Kriterleri ve Değerlendirme Düzeni

Performans değerlendirme süreci, yöneticinin (değerlendiricinin), önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yaparak, çalışanın işteki performansını değerlendirmesidir.

Performans değerlendirmenin, önceki bölümlerde de vurgulandığı üzere iki ana amacı vardır. Amaçlardan ilki; iş performansı hakkında bilgi edinmek ve bu bilgiyi yönetsel kararlar alınırken kullanılmaktadır. Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi gibi yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar, genellikle performans değerlendirmesi sonucu elde edilen bilgilere dayanır.

Performans değerlendirmenin diğer ana amacı ise; çalışanlara iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara, ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geri bildirimde bulunmaktır. Aynı zamanda çalışanları, kariyerlerinin ne yönde ilerlediği ve organizasyonun neresinde durduklarını hakkında bilgilendirir. Çalışan, içinde yer aldığı takımın performansı ile birlikte, kendi iş sonuçları (hedefler) ve yetkinlikleri göz önünde bulundurularak değerlendirilir.

Değerlendirme sürecin aşamaları şunlardır;

1. Her pozisyon için performans standartları ve değerlendirme kriterleri oluşturmak,
2. Ne zaman, hangi sıklıkta ve kim tarafından değerlendirme yapılacağına dair politikaları belirlemek,
3. Çalışanların performanslarıyla ilgili verileri toplayarak, bunlar ışığında değerlendirmeyi yapabilecek değerlendiricilere sahip olmak,
4. Çalışanlarla değerlendirmeyi tartışmak,
5. Kararlar alarak değerlendirmeyi kayda geçirmek.

Sürecin ilk aşaması; organizasyonun iş analizlerini yaptığı aşamadır. Amaç, iş tanımlamaları doğrultusunda performans ölçüt ve standartlarını belirleyerek, bunların nasıl ölçüleceğini açık bir şekilde ifade etmektir. Değerlendirmede kullanılan

performans ölçütlerine, *değerlendirme kriterleri* denir. Kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta incelenebilir;²⁷

- **Kişilik özellikleriyle ilgili kriterler:** İşin yapılmasında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Yaratıcılık, değişikliklere uyum, ikna yeteneği gibi.
- **Performans özellikleri ile ilgili kriterler:** İş yapan kişinin genel performansının içerdiği özelliklerdir. Bunlara işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi beceri düzeyi, yetki devretme örnek verilebilir.
- **Amaç- sonuçlara ulaşmayla ilgili kriterler:** Başarıya ulaşmak için seçilen amaçların nitelikleri ile uygulanan yöntemleri kapsar.

Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilikle ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin ağırlıklı kullanımı yönündedir. Etkin bir kriter aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır;²⁸

- **İlişki derecesi (Relevance):** Performans kriterleri ile iş ve organizasyon amaçları arasında açık bir ilişki olmalıdır.
- **Duyarlılık (Sensitivity):** Bir kriter, yüksek yada düşük performans gösteren kişilerin performansları arasındaki farkı yansıtabilmelidir.
- **Uygulanabilirlik (Practicality):** Kullanılan kriterler, yöneticiler ve ast için kolay gözlenebilecek ve karşılaştırma yapabilecek kadar yalın, açık olmalıdır.
- **Güvenilirlik ve Kabul Edilebilirlik (Acceptability):** İki ayrı zamanda yapılan değerlendirmede, elde edilen sonuçlar arasında büyük farklar olmamalıdır.
- **Açık tanımlama ve Gerçekçilik (Reliability):** Kriterler, kolaylıkla tanımlanabilmeli algılanabilmelidir ve gerçekçi verilerle desteklenmeli.

Sürecin ikinci aşamasında; değerlendirmenin ne zaman, hangi sıklıkta ve kim tarafından yapılacağına dair politikalar yer alır. Uygulamada değerlendirmenin çeşitli zaman birimlerinde yapıldığı görülmektedir. Genellikle kişinin işe başlama tarihi esas alınır. Tecrübeli çalışan için yılda bir veya iki değerlendirme yeterli olabilirken, işe yeni başlayan çalışan yılda en az iki kez değerlendirilmelidir.

²⁷ Uyargil, s.26.

²⁸ Aldemir ve diğerleri,s.217 ; Tozkoparan, s.50 ; Özlem Koçpınar, Performance Appraisal and Human Resources Information System As an Imperial Part of Personnel/ Human Resources Management, DEÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Y.L. Tezi, İzmir, 1995, ss.41-42.

Belirlenmesi gereken diğerk bir nokta da değerklemenin kim tarafından yapılacağıdır. Birçok durumda değerklendirme, işlem (faaliyet) yönetici, ilk yönetici (operating manager) tarafından yürütülür fakat uygulamada başka alternatifler de mevcuttur.²⁹

- **Çalışanın bağılı olduğı ilk yönetici tarafından değerklendirilmesi (Appraisal by the Immediate Supervisor):** Çalışanın bağılı olduğı yönetici, geçerli ve son değerklendirmeyi yapan kişidir Genellikle bu en yaygın kullanılan uygulamadır ve ilk yöneticinin görüşü danışman niteliğindedir. Yararlı yönü, değerklendirilecek astı, yöneticinin iyi tanıyıp izleyebilmesidir. Sakıncası ise, yakın ilişkide bulunmaları kişisel ilişkilerin etkisi altında kalınlabileceğı korkusunu beraberinde getirmesidir.
- **Birden fazla yönetici tarafından oluşturulan grup aracılığı ile değerklendirme (Appraisal by the Rating Committees):** Çalışanın en fazla ilişkide bulunduğı yöneticiler gruba seçilir. Yöntemin avantajı, kararın bir kişi tarafından değil de grup toplantısı ile verilmesidir.
- **Aynı seviyedeki çalışanlar tarafından değerklendirme (Rating by peer veya buddy ratings):** Özellikle yönetici ile astın arasında, değerklendirme sorunu ortaya çıktığı zamanlarda kullanılan bir yöntemdir. Değerklendirmenin etkin olarak gerçekleşebilmesi için, değerklendirmeyi yapanların birbirlerine güvenmeleri ve terfi yada ikramiye konularında rekabet içinde olmamaları gerekir.
- **Bir alt kademe çalışan tarafından yapılan değerklendirme (Appraisal by Subordinate) :** Bu değerklendirme, Exxon şirketi ile birçok üniversite tarafından (öğrenciler öğretmenlerin etkinliklerini değerklendirmektedir) uygulanmaktadır. Son yıllarda birçok dev işletme IBM, Syntex, RCA, bu yöntemi kullanmaktadır. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar yakın gelecekte bu sayının artacağı yönündedir. Bu yöntem hem yönetsel performansı geliştirmeye yardımcı olmakta, hem de çalışanlara onların görüşlerine ihtiyaç duyulduğı mesajını iletmektedir.
- **Dışarıdan bir kimse tarafından yapılan değerklendirme (Field Review) :** İşletme dışından uzman bir değerklendirici kullanmanın, maliyetleri arttırması nedeniyle, ancak önemli işlerin değerklendirilmesinde kullanılan bir yöntemdir.
- **Kendi kendini değerklendirme (Self Appraisal/ Self Rating) :** Bu yöntemde çalışan, diğerk değerklendiriciler tarafından kullanılan teknikleri kullanarak kendisini

²⁹ Marion G. Haynes, "Developing and Appraisal Program Part I", *Current Issues in Personnel Management*, January 1978, s.139 ; Atay, ss.242-244 ; Bingöl, s.177 ; Koçmar, s.47.

değerlendirir. Özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk alabilen bilen kişilerin, daha doyumlu ve güdülenmiş oldukları düşünülmektedir.

Sürecin son aşamasında değerlendiriciler, çalışanlarla ilgili bilgileri gözlem yoluyla toplar, verileri analiz eder ve kayıtlara geçirirler.

2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Özellikle son yirmi yıldır, iş ve çevre koşullarında gerçekleşen değişimler performans değerlendirme kavramını da etkilemiştir. Bu değişiklikler aşağıdaki gibi özetlenebilir;³⁰

- Meslekler giderek yüksek beceri düzeyine doğru değişmektedir.
- Otomasyon yaygınlaşarak gelişmektedir.
- Örgütler giderek büyümektedir.
- Örgüt üyeleri arasında uzmanlaşmanın önemi ve etkinliği giderek teknik eğitimi zorunlu hale getirmektedir.
- Yönetim tarzı, insan ilişkilerine dayanan yönetim doğrultusunda değişmekte ve sayısal karar yöntemleriyle işbirliğine dayanan planlama gereksinimi artmaktadır.

Bu değişiklikler performans değerlendirme yöntemlerinin amaçlarını, uygulama alanlarını ve biçimlerini değiştirmektedir. 1920'lerde başlayan ve 1950'li yıllara kadar devam eden dönem içerisinde performans değerlendirme, biçimsel özellikler taşımıştır. Bu dönemde bir çok yeni yöntem geliştirilmiş ve değişikliklere uğrayarak günümüze kadar başarı ile uygulanmıştır. 1950'lerden sonra ise, yönetim anlayışındaki gelişmeler performans değerlendirmeyi, biçimsel işlemleri azaltıcı yönde etkilemiştir. Günümüze değin süre gelen yöntemleri üç grup içinde incelemek mümkündür;

- Nesnelliğe dayalı, sistematik olmayan ve çoğu kez rastgele yapılan değerlendirmeler.
- Geleneksel ve sistemli ölçüm yöntemleri.
- Önceden saptanan amaçlara ulaşma derecesine göre yapılan değerlendirmeler.

³⁰ Atasay, ss.251-252.

Bu tarihsel gelişim içerisinde performans değerlendirmenin önemi giderek artmış, değişik amaçların gerçekleştirilmesi ve farklı yararlar elde edilmesi düşünülmüştür. Günümüzde değerlendirme genellikle, ücret yönetimi ve terfilerde bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Uygulama amacı farklı bile olsa literatürde performans değerlendirme yöntemleri, Geleneksel ve Çağdaş yöntemler olmak üzere iki ana grupta incelenir.

Aşağıda bu yöntemler ayrıntılarıyla irdelenmiştir:

a- Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

Standartlaştırmadan yoksun olan bu yöntemlerde değerlendiriciler, çalışanları kendi seçtikleri ölçütlerle değerlendirir. Ancak ölçütler arasında herhangi bir bütünlük sağlanamamıştır. Değerlendirmenin temelini, eski örneklerle karşılaştırma oluşturur. Diğer özellik ise, “mutlak amir” anlayışının sisteme yansıtılmış olmasıdır. Tarafsızlığı sağlayıcı önlemler, ya çok yetersiz yada hiç gelişmemiştir. Yöneticinin yeteneklerine, yargı gücüne fazlasıyla güven duyulduğundan, eğitim programlarının uygulanmasına gerek görülmez. Bu nedendir ki, yöneticinin önyargılarının değerlendirmeyi etkilemesinden kaçınılamaz.³¹

Geleneksel değerlendirme yöntemleriyle, performans değerlendirme kavramının içeriğine ters düştüğü halde, iş dışı yaşantı ve kişilik de değerlendirilir. Çalışanın geleceğiyle ilgili sistematik her hangi bir işlem yada öneri söz konusu değildir. Bu anlayışa göre değerlendirme, yalnızca saptama ve yargı işlemidir. Astın nitelikleri hakkında yargıya varıldıktan sonra, değerlendirme sona ermiş kabul edilir. Gizlilik içerisinde yürütülen değerlendirme sürecine çalışan katılmaz. Değerlendirme sonuçları ise, genelde baskı, tehdit ve cezalandırma amacına yönelik olarak kullanılır.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri; Grafik Dereceleme Skalaları, Davranışa Dayalı Puanlama Cetveli, Karşılaştırma Yöntemi, Kontrol Listesi Yöntemi ve Kritik Olay Tekniğinden oluşur.

³¹ Canman, ss.153-155 ; Tozkoparan, ss.52-53 ; Werther,s.347.

1. Grafik Dereceleme Skalaları (Graphic Rating Scalas)

Geleneksel değerlendirme yöntemleri içinde en yaygın ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Çalışanın, üstü yada amiri tarafından değerlendirilmesi ilkesine dayanır. Değerlendirici, çalışanın değişik özelliklerinin sıralandığı bir ölçek kullanır. Dereceleme, nitelikler ile niceliğe göre değeri belirlenmiş ölçekle yapılmaktadır. Uygulaması basit ve hızlıdır. Çalışanı, işin miktarı, kalitesi, sorumluluk, işbirliği, iş bilgisi ve işe gösterdiği dikkat ile karar verme yeteneği gibi faktörler açısından değerlendirir. Dereceler sayı yada harflerle ifade edilmektedir. Değerlendirici çalışanın durumunu en iyi tanımlayan ifade ve dereceyi seçer.³² Şekil 3'de tipik bir grafik dereceleme skalası görülmektedir. Ayrılan kategorilere puan verilerek, çalışanın performansının bir özeti ortaya çıkmış olur. Bazı skalalarda yöneticini yorumlarını yazması için de boşluk bırakılır, böylelikle sayısal değerlemenin ötesinde değerlendirme yapma imkanı tanınmış olur.

Performans Faktörleri	Çok Düşük	Ortalamanın Altında	Orta	Ortalamanın Üstünde	Mükemmel
Nicelik	_____	_____	_____	_____	_____
Nitelik	_____	_____	_____	_____	_____
Ekip Çalışması	_____	_____	_____	_____	_____
Yaratıcılık	_____	_____	_____	_____	_____
Problem Çözme	_____	_____	_____	_____	_____
Bağımsızlık	_____	_____	_____	_____	_____
Koşullara Uyma	_____	_____	_____	_____	_____
Liderlik	_____	_____	_____	_____	_____
Anlayış	_____	_____	_____	_____	_____
Potansiyel	_____	_____	_____	_____	_____

Şekil 3. Grafik Değerlendirme Skalası

Kaynak. Palmer, s.40.

Basit ve kolay uygulanmasının dışında, ucuz da olan bu yöntemin hazırlanması, uzmanlaşma ve eğitimi gerektirmez. Çalışanların gelişi güzel değerlendirilmelerini önleyerek, yöneticiler arasında ortak görüşün gelişmesine yardımcı olur.³³

³² Hakan Arca, İşletmelerde Performans Değerlemesini Etkileyen Faktörler, DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y.L. Tezi, İzmir, 1998, ss.26-28 ; Ataay, s.254 ; Oberg, s.237 ; Canman, s.156;

³³ Bingöl, s.179; Werther, s.348 ; Haynes, s.136.

Bu yararlarının yanısıra, uygulamada karşılaşılan bazı sorunları şunlardır; Değerlendirme, değerlendiricinin yargılarından uzak objektif temele dayanmamaktadır. Yönetici çalışanı değerlendirirken, aşırı puan vermekten kaçınmakta ve orta puan tercih etmektedir, bu da *ortalama eğilim hatasına* neden olmaktadır. Bu durum çalışanlar arasındaki farkın ortaya çıkmasını engeller. Bunun dışında değerlendirenler, astlarının ya çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerin etkisinde kalarak, diğer tüm niteliklerini olumlu yada olumsuz değerlendirebilirler ki buna *halo etkisi(hatası)* denir.³⁴ Ayrıca değerlendirme sonuçlarıyla maaş artışları arasında doğrudan bağlantı kurulduğu için, yöneticiler astlarını korumak yada maaş yükselmelerine engel olmamak için çoğu zaman yüksek puanlar da verebilirler.³⁵

2. Davranışa Dayalı Puanlama Skalası (Behavior Anchored Rating Scalas-DDPS)

Grafik değerlendirme skalasının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş olan davranışsal değerlendirme skalaları; Davranışsal Beklenti Skalası ve (davranışa dayalı puanlama skalası olarak da adlandırılmaktadır) Davranışsal Gözlem Skalası olarak iki gruba ayrılır. 1963 yılında Smith ve Kendall tarafından geliştirilen yöntem, çalışanları spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları, ne oranda sergileyebildiklerini dikkate alarak değerlendirmektedir. Skala üzerindeki belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevaplar, çeşitli performans düzeylerini belirler.³⁶ Şekil 4’de skala örneğine yer verilmiştir.

Davranışsal Gözlem Skalası (DGS), davranışsal beklenti skalasının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak amacıyla geliştirilmiş değerlendirme yöntemidir. Çalışanların, çeşitli performans boyutlarında ortaya çıkabilecek kritik olaylar karşısında sergilediği davranışları yerine, değerlendiricinin iş davranışlarına ilişkin gözleme derecesi önem kazanır. Astlar, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmektedir.

³⁴ Aşkun, ss.378-379.

³⁵ Dicle, “Başarı Değerlendirmede Çağdaş Yöntemler”, s.47.

³⁶ Uyargıl, ss.45-46 ; Palmer, ss.42-43.

YÜKSEK PERFORMANS		DAVRANIŞ ÖRNEKLERİ
Başkalarıyla çok iyi geçiniyor.	7	İş arkadaşlarıyla iyi iletişim ve birlikte çalışma.
Organizasyonun yararına olacak ilişkiler kuruyor.	6	Müşterilerin adlarını bilme.
Kolay iletişim kuruyor Orta Performans	5	Başkaları ile olmaktan hoşlanıyor görünme.
Kıbar Davranıyor ve işini bitirdikten sonra başkalarına yardım ediyor.	4	İş arkadaşlarına yardıma ihtiyaçlarının olup olmadığını sorma.
Düşük Performans	3	Yardım istemelerini beklemeden müşterilere yardımcı olma. Bütün çalışanlar ile iyi geçinme.
İlişki kurmaktan kaçıyor ve kaba davranışlarda bulunuyor	2	Müşteri ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarına kayıtsızlık.
Başkaları ile hemen ve sıklıkla tartışmaya giriyor	1	Ekip çalışmasına karşı isteksizlik.

Şekil 4. Davranışa Dayalı Puanlama Skalası (DDPS)
Kaynak . Palmer, s.43.

3. Karşılaştırma Yöntemleri

Karşılaştırma yöntemlerinin esasını, çalışanları birbirleriyle karşılaştırarak değerlendirmek oluşturur. Basit sıralama, çiftleri karşılaştırma ve zorunlu dağılım türleri uygulanmaktadır.

Sıralama Yöntemi (Simple Rating/ Alternational Rating): Yöneticinin (amirin) astlarını, genel başarı durumları yada bıraktıkları genel izlenimlerine göre değerlendirmeye tabi tutmasıdır. Genel izlenim ve başarı durumu yerine bazen, iş için geçerli spesifik niteliklerde kullanılabilir. Değerlendirilecek kişilerin isimleri, bir kağıdın sol kısmına yazılır. Amirden, en fazla değer taşıdığına inandığı çalışanın ismini işaretleyerek kağıdın sağ tarafına, en az değer taşıdığına inandığı çalışanın ismini de

yine kağıdın sağ tarafına, fakat bu kez en alt kısma gelecek şekilde yazması istenir. Değerlendirici sol tarafta kalan kişiler arasında bu işlemi yineler ve böylelikle bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur.³⁷ Değerlendirme çoğunlukla üstler tarafından yapılır, çalışma arkadaşlarının bu tip değerlendirme yaptığına rastlanmamaktadır. Şekil 5’de sıralama yöntemi gösterilmektedir.

BÖLÜM	DEĞERLEYİCİ	TARİH
Ahmet Doğruer Teoman Özağ Ali Işık	1.En başarılı 2. En başarılı 3. En başarılı	
Erol Gürsoy Fikret Akatürk Fatih Kaymaz	1. En başarısız 2. En başarısız 3. En başarısız	

Şekil 5. Sıralama Yöntemi
Kaynak. Aldemir ve diğerleri, s.225.

Çiftleri Karşılaştırma (İkili Karşılaştırma-Paired Comparison): Çalışanların daha sistematik biçimde, birbirleriyle karşılaştırılmalarına olanak sağlayan bir yöntemdir. Değerlendirilecek çalışana, diğer çalışanlarla tek tek karşılaştırmak suretiyle sıralama yapılması ve aynı karşılaştırmanın tüm çalışanlar için tekrarlanması prensibine dayanır. Her defasında, bir başkası ile karşılaştırılan çalışanın, karşısındakine göre başarılı durumu kaydedilmekte ve karşılaştırmalar sona erdiğinde, gerekli sıralama elde edilmektedir.³⁸ Karşılaştırılacak çalışan sayısı N kabul edildiğinde, $N(N-1) / 2$ kadar karşılaştırma yapılması gerekir. Örneğin 25 kişinin karşılaştırılması için en az 300 karşılaştırma yapılmalıdır. Uygulanan işlemin oldukça uzun zaman alması, sistemin dezavantajını oluşturur. Genellikle 20-25’den fazla kişinin değerlendirilmesinde bu teknik kullanılmaz.

Zorunlu Dağılım (Forced Distribution): Yöneticilerin yüksek dereceleme eğilimleri, değerlendirme sonuçlarında tutarsızlıklara neden olmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi bu tür hataları azaltmak için uygulanır. Dağılımın standart sapma ile hesaplanması, değerlendiricinin hatalı eğilimleri nedeniyle sonucu etkilemesine engel olmaktadır.

³⁷ Tutum, s.159 ; Haynes, s.137.

³⁸ Dicke, “Başarı Değerlemede Çağdaş Gelişmeler”, s.48 ; Koçpınar, ss.63-64.

Temel karakteristiği, bir işgörenin başarısının diğerine göre belirlenmesi, göreceli başarısıdır. Çalışanların başarıları arasındaki farkın, normal dağılım göstermesi gerektiği varsayımıyla beş kategoride değerlendirme yapılır. En yüksek %10, Yüksek %20, Orta %40, Düşük %20 ve Çok düşük %10 şeklindeki skala kullanılır. Değerlendirilen kişi sayısı 100 kabul edildiğinde, 40 kişinin orta, 20 kişinin yüksek, 20 kişinin düşük ve kalan 10 kişinin çok düşük performans derecesi ile değerlendirildiği görülür. Böylece belirli değerlendirme gruplarında yığılmalar önlenmiş olur.³⁹

4. Kritik Olay Tekniği (Critical Incident Method)

Yöneticilerin, çalışanların görev sırasındaki davranış ve eylemlerini sistemli bir biçimde izlemesi ve sonuçları kaydetmesi yöntemidir. Yöntem, 2. Dünya Savaşı sırasında yapılan gözlem ve uygulamalardan esinlenerek geliştirilmiştir. Göreve çıkan havacıların başarılı yada başarısız olmalarına neden olan kritik olaylar ile, bu olaylar karşısındaki davranışları gözlemlenmiş, ilgililerle yapılan görüşmeler sonucu kritik olaylar listesi düzenlenmiştir. Bu teknik öncelikle, bir iş veya meslek için kritik olaylar dizisi geliştirmeyi gerektirir. Değerlendirmeyi yapacak amirden, bu olaylar çerçevesinde astının davranışlarını gözlemlemesi istenir. Gözlem sonuçları, günlük veya haftalık kaydedilir ve saptamalar altı ay ya da bir yıl boyunca sürer. Bu yöntemde, kişinin karakterinden çok gerçek eylem ve davranışları değerlendirilir. Yıl boyunca değerlendirme sürdüğü için, *son olayların etkisinde kalma hatası*, engellenmiş olur. Kişi görüşme sırasında eksikliklerini, yanlışlıklarını öğrenebildiği gibi, değerlendirmede kullanılan ölçütler hakkında bilgi sahibi de olur.⁴⁰

Yöntemin sakıncalı olarak kabul edilen yönlerinin başında ise, değerlendiriciye sürekli gözlem yapma ve kaydetme zorunluluğu getirmesi gelir. Buna ek olarak, sonuçların dönem sonunda belli olması, astların kendini düzeltmede gecikmelerine yol açar. Yöntemin başarılı olabilmesi, yöneticilerin bu konuda eğitilmiş olmalarını gerekir. Ayrıca çalışanın her an başında, her davranışını izleyerek deftere kaydeden yöneticinin varlığını bilmesi, rahatsız olmasına ve verimliliğinin düşmesine yol açar.⁴¹

³⁹ Atasay, s.257 ; Uyargil, s.39.

⁴⁰ Tutum, s.163 ; Bingöl, s.186; Canman, s.158 ; Werther, ss.350-352.

⁴¹ Dicle, *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, ss.55-56 ; Oberg , s.238.

5. Kontrol Listesi Yöntemi (Check-List Method)

Bu yöntemde değerlendirici, çeşitli tanımlayıcı ifadelerin yer aldığı listeden, çalışanın niteliklerini ve davranışlarını en iyi yansıtan cümleleri işaretleyerek değerlendirme yapar. Sıkça kullanılan iki çeşidi vardır; Ağırlıklı Kontrol Listesi ve Zorunlu Seçim Yöntemi.⁴²

Ağırlıklı Kontrol Listesi (Weighted-Checklist Method): Belirli bir iş için, çeşitli davranış biçimlerinin tanımlandığı çok sayıda cümleden oluşan değerlendirme listeleri kullanılır. Ölçek üzerindeki her cümleye bir değer veya ağırlık puanı verilmiştir. Değerlendirme sırasında yönetici, çalışanın nitelik ve davranışlarını en iyi yansıtan cümleleri işaretler. İşaretlenen tüm cümlelerin ağırlık puanlarının ortalaması, değerlendirme puanı olacaktır.

Zorunlu Seçim Yöntemi (Forced Choice Method): Özellikle yüksek puan verme hatalarını önlemek amacıyla geliştirilen ve ifade kümelerinden oluşan yöntemidir. Değerlendirici bu kümede yer alan ve çalışanın niteliklerine en fazla uyan iki ifadeden birini seçmek zorundadır.

6. Geleneksel Değerlendirme Yöntemlerinin Sorunları : Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde bir çok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar aşağıda Tablo 1.'de ayrıntıları ile tanımlanmıştır.

Tablo 1. Geleneksel Yöntemlerin Sorunları

- ***İş başarısından çok çalışanın kişiliğini ölçmeye yöneltilirler:*** Geleneksel yöntemler işgörenin kişisel niteliklerinin ölçülmesi üzerine yoğunlaşmaktadır.
- ***Gizlilik ilkesine dayandırılmışlardır:*** Değerlendirme büyük bir gizlilikle yürütülmekte, sonuçlar gizli tutulmaktadır. Bu değerlemenin, baskı, korku ve cezalandırma aracı olarak kullanılabilirliğini gündeme getirir.
- ***Yıl ilkesine dayanır ve geçmiş dönemi değerlendirir:*** Yılda bir kez yapılan değerlendirme işleminde, geçmiş performans üzerine yoğunlaşılır.
- ***Değerlendirme çalışanın en yakın yöneticisi tarafından yapılır:*** Değerlendirme sonuçlarının, tümüyle yöneticinin yargılarına bırakılması değerlendirmede hata ve yanılmalara neden olur.
- ***Dereceleme ile değerlendirme karıştırılmaktadır.***
- ***Performans ölçütlerinin geliştirilmesinde güçlüklerle karşılaşılır:*** Ölçütler, genellikle kişisel niteliklere ilişkin olduğundan, değer yargılarının etkisinden kurtulamamıştır.
- ***Değerlendiricilerin içine düştükleri yanılgudan kurtulamamaları:*** Ön yargılarının etkisi görülür.
- ***Değerlendirme araçlarında açıklık bulunmaması:*** Değerlendirme formlarında sorunların olmasının yanısıra, form üzerinde yer alan kavram, işaret ve tümcelerin anlaşılmasında da güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Kaynak. Dicle, Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, ss.60-62

⁴²Dicle, *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, ss.49-50 ; Uyargil, s.49.

b- Çağdaş Yöntemler

Geleneksel yöntemlerin yol açtığı sorunları ortadan kaldırmak, değerlendirmeyi gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlere çağdaş yöntemler adı verilmektedir. Çağdaş yaklaşımın temelini, bireyin yapmış olduğu iş ve işle bağlantılı performansının değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Değerlendirme dışı değil, örgüt içine dönüktür. Örgüt içinde geçen olaylar gözlemlenir. Değerlendirilen, iş-insan yada görev sırasındaki ast-üst ilişkisidir. Ast ile üstün sürekli biraraya gelmesi, sisteme katılımcı bir yaklaşım sağlar. En bilinen yöntemlerinden olan, *Amaçlara göre Yönetiminin* temelinde de, astla üstün birlikte, astın gerçekleştirdiği çaba ve amaçları belirlemesi, bu amaçların örgüt amacıyla uyumlaştırılması yatar.⁴³

Geleneksel yöntemlerden farklı olarak “açıklık” ilkesi benimsenmiştir. Böylece değerlendirme, cezalandırma aracı olmaktan çıkarak, kişisel gelişme ve eğitim aracı niteliği kazanır. Üstlerinden sürekli geri bildirim alan çalışan, kendi kişilik ve işlevlerinin nasıl algılandığı hakkında bilgi sahibi olur. Kendini yeni gelişmelere hazırlayarak, yeni şeyler öğrenme olanağına kavuşur.⁴⁴ Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin geçmişteki işlevler, şimdiki durum ve geleceğe dönük gizli güç olmak üzere üç zaman kesiti bulunmaktadır. Değerlendirme, geçmişle gelecek arasındaki ilişkiyi, bireyin gelişme ya da geri gitmesi, kötüleşmesi olarak nitelendirir. Geçmiş başarı düzeyi ile geleceğe dönük gizli güç arasında bağ kurarak, plan yapar. Çağdaş değerlendirme yöntemleri ise, daha bütünsel bir görüşü yansıtmaktadır. Geleneksel kuramın kaynağı, iş başındaki insanı temel alırken, çağdaş kuramda insan, çevresi, kendi nesnel nitelikleri, davranışları, tavır ve beklentileriyle birlikte değerlendirmeye girer.⁴⁵

Çağdaş Değerlendirme tekniklerine, zaman içerisinde bazı eleştiriler getirilmiştir. Bunlardan ilki, astla üstün değerlendirme sürecinde biraraya gelmelerinin, her zaman istenilen sonucu vermediği yönündedir. Amaçların birlikte belirlenmesi ve ölçütlerin bilinmesinde, üstlerin istedikleri gibi hareket ederek, görüş ve düşüncelerini astlara empoze ettikleri ileri sürülür. Diğer bir eleştiri de, yöntemlerin üstleri daima iyi niyetli, gayretli ideal ve kusursuz olarak görmek istedikleri şeklindedir. Yöneltilen tüm bu

⁴³ Canman, s.154.

⁴⁴ Dicle, “Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler”,s.54.

⁴⁵ Atay,ss.263-264.

eleştirilere rağmen, değerlendirme alanında geliştirilen çağdaş düşünce ve ilkeleri en iyi yansıtan yöntemin, “amaçlarla yönetim ve değerlendirme” olduğu kabul edilmektedir.

1. Amaçlarla Değerlendirme ve Amaçlara Göre Yönetim

Çağdaş değerlendirme yöntemlerinin temelini oluşturan “Amaçlara Göre Yönetim” (Management by Objectives-MBO), diğer değerlendirme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek, değerlendirmeyi daha nesnel ölçülere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlendirme de çalışanın performansını ön planda tutmak amacıyla geliştirilen yöntemdir.⁴⁶

İlk defa Peter Drucker tarafından 1954’de yayınlanan “Practice of Management” adlı yapıtta, yönetime ilişkin yeni bir düşünce ve uygulama biçimi olarak ele alınan amaçlarla yönetim, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir.⁴⁷

Amaçlarla yönetim, “bir örgütün çeşitli kademelerinde yer alan yöneticilerin örgütün temel amaçlarını birlikte belirlemelerini, örgüt üyelerinin sorumluluk alanlarının gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlar bakımından saptanmasını, belirlenen amaçların örgütü oluşturan birimlerin faaliyetlerinde birer rehber ve kişilerin başarı ve katkılarının değerlendirilmesinde birer ölçüt olarak kullanılmasını öngören bir süreçtir.” şeklinde tanımlanmaktadır.⁴⁸

Bu çalışmanın konusunu oluşturan “Amaçlara Göre Yönetim”, ikinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınacak ve uygulamada kısmında ise, pratikte nasıl kullanıldığı belirlenmeye çalışılacaktır.

2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi (Assesstment Centers)

Çalışanın geçmişteki başarısı gözönüne alınarak, gelecekteki potansiyel başarısını değerlendirmeyi amaçlayan yöntemdir. Çoğu örgüt değerlendirme merkezlerine, adayın

⁴⁶ Bingöl, s.187.

⁴⁷ David Halpern and Stephen Osofsky, “A Dissenting View of MBO”, *Public Personnel Management*, 1990.

⁴⁸ George S. Odiome, *Management by Objectives*, Pitman Publishing Co., New York, 1965, ss.55-56.

gelecek performansını ve iş görme yeteneğini daha isabetli bir şekilde belirlemek amacıyla başvurmaktadır.⁴⁹

Değerlendirme merkezi yöntemi, çalışanın gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntemdir. Performans değerlendirmenin uzmanlar tarafından yapılması gereklidir. Örgütün çeşitli birimlerinden seçilerek oluşturulan değerlendiriciler grubu 2-3 gün süre ile değerlendirme merkezinde bir araya gelerek değerlendirme yapar. Adayları sıraya koyarak ya da karşılaştırma yaparak vardıkları toplu yargılar, aday hakkında yeterlilik değerlendirmesi yapmaya olanak tanır. Elde edilen bulgular, çalışanın ileride karşılaşacağı sorunları nasıl çözeceğine dair ipuçları verir. Bu özelliği nedeniyle geleceğe yönelik performans değerlendirme yöntemi olarak kabul edilir ve yeni işe alınan çalışanın yönlendirilmesinde önem taşır.⁵⁰

c- Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Anlatılan yöntemler, kim, ne, nasıl, ne zaman ve niçin sorularına verilecek cevaplar yönünden Tablo 2'deki gibi karşılaştırılmaktadır;

Tablo 2. Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

BOYUTLAR	GELENEKSEL YÖNTEMLER	ÇAĞDAŞ YÖNTEMLER
Kim Değerlendiriyor?	En yakın üstü konumundaki yönetici	Çalışanın kendisi ile birlikte yöneticisi değerlendiriyor
Ne Değerlendiriliyor?	Kişilik, kişisel nitelikler, kişisel bilgi, beceri ve yetenekler, kişinin yöneticiliğe ilişkin becerileri ve yetenekler	İşteki başarı ve amaçları gerçekleştirme derecesi
Nasıl Değerlendiriliyor?	Genellikle niteliksel değerlendirme yapıyor. Önyargılar ile yüklü ve gizli yapılan bir değerlendirme	Genellikle niceliksel, açık yapılan ve nesnel ölçülere dayalı bir değerlendirme
Ne Zaman Değerlendiriliyor?	Yılda bir kez	Verilen görevler tamamlandıkça, birkaç kez
Niçin Değerlendiriliyor?	Denetim, ücret artışı, yükselme, işten çıkarma ve yer değiştirme.	Kişisel gelişme, örgütsel gelişme, yönetim verimliliği ve esnekliği artırma

Kaynak. Dicle, *Yönetmel Başarınının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, s.73.

⁴⁹ Werther, s.360 ; Oberg, s.242.

⁵⁰ Tozkoparan, ss.59-60 ; Özbay, s.56.

Temel bir ilke olmamakla birlikte hangi yöntemin tercih edileceği, kullanım amaçlarına göre değişmektedir. Değerlendirme yönteminin seçimi çoğunlukla; (1.) Gelişme amacı, (2.) Yönetimsel amaçlar, (3.) Ekonomiklik, (4.) Hatalardan korunma gibi ölçütler göz önüne alınarak yapılır.⁵¹

Tekniklerin birbiri ile karşılaştırılması, **Tablo 3**'de incelenmiştir.

Tablo 3 . Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Değ. Skl.	Sıralama	Dav. Bek. Skl.	Dav. Gözl Skl.	Amaçlara Göre Yön.
Değerlendirmelerin doğruluğu	düşük	düşük	yüksek	yüksek	yüksek
Personel kararlarına katkısı	orta	yüksek	orta	orta	orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	düşük	orta	yüksek	yüksek	yüksek
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	çok düşük	çok düşük	yüksek	yüksek	orta
Yönetimin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	düşük	çok düşük	yüksek	yüksek	orta-yüksek
Yönetimin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	düşük	düşük	orta	orta	orta-yüksek
Değerlendirilenleri Motive etme gücü	düşük	düşük	orta	orta-yüksek	yüksek
Değerlendirilenler Tarafından kabulü	düşük-orta	düşük-orta	yüksek	yüksek	yüksek
Değerlendirenler Tarafından kabulü	düşük-orta	düşük	yüksek	yüksek	yüksek
Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler	düşük	düşük-orta	orta	orta	yüksek

Kaynak. Uyargil, s.53.

⁵¹ Aldemir ve diğerleri, s.227.

3. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif oldukları varsayımından hareketle geliştirilmiştir. Uygulamada bir çok değerlendirme hatalarına rastlanmaktadır. Değerlendirme sürecinde, değerlendiren ile değerlendirilenin insan olması, hata yapılmasını kaçınılmaz kılar. Amaç, olabilecek hataları minimuma indirmektir. Hata kaynakları olarak, değerlendiricilerin objektif olamamaları, uygulanan sistemin dizayn ve işletilme hataları ya da işgören problemleri sayılabilir. İnsan kişiliğinin farklı olması, bu hatalardan etkilenme derecelerinin de farklı olması sonucunu doğurur. En sık görülen hata türleri ise aşağıda açıklanmaktadır;

1. **Halo Etkisi (Halo Effect)** : Değerlendiricilerin, astların performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları göremeyerek hatalı değerlendirme yapmasından kaynaklanır. Kişinin karakteri özelliklerinden birisinin, tüm değerlendirmeyi etkilemesi şeklinde de tanımlanabilir. Diğer bir tanıma göre ise halo etkisi, değerlendiricinin çalışanı iyi veya kötü olarak düşünmesi ve bu genel his, imaj ışığında karar vermesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna genel görünüş, imaj hatası da denmektedir.⁵²
2. **Ortalama Eğilim Hatası (Error of Central Tendency)** : Değerlendiricinin tüm astlarını ortalama puan vererek değerlendirmesidir. Hatanın nedeni olarak, değerlendiricinin objektif bir değerlendirme yapamaması, iş hakkında yeterli bilgisinin bulunmaması veya değerlendirme yeteneğinden yoksun olması sayılabilir.⁵³ Çalışanın performansını göz ardı ederek, değerlendirmenin çok iyi veya kötü şeklinde puanlanmasından çekinen değerlendiricilerin yaptıkları hata türüdür. Böylelikle performans değerlemenin duyarlılık ilkesi ile bağdaşmayan sonuçlar elde edilir.
3. **Son Olayların Etkisinde Kalma Hatası (Recency Error)** : Değerlendiricilerin genel olarak değerlendirilen kişinin son birkaç haftadaki performansını göz önüne alması ve bu doğrultuda olumlu ya da olumsuz değerlendirme yapması sonucu

⁵² Haynes, s.136 ; Uyargil, s.74 ; Bahçe, s.70.

⁵³ Koçmar, ss.43-44 ; Werther, s.346.

oluşan hata türüdür.⁵⁴ Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Performans dönemi genellikle bir yıl alındığı içindir ki, hata yapma olasılığı yükselir. Çözüm olarak ise, aralarda yapılan değerlendirmeler ile kritik olayların not alınması önerilmektedir.

4. **Zıtlık Hatası (Contrast Effect) :** Değerlendirilen kişiyi, sergilediği performans doğrultusunda değil de, birimdeki diğer çalışana göre değerlendirme eğilimidir.⁵⁵ Bu hata daha çok, değerlendiricinin kısa bir süre içerisinde bir çok kişiyi değerlendirmek zorunda kaldığında görülür. Kişilerin birbirleriyle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi, objektif standartlardan sapmanın oluşmasıyla gerçekleşir. Örneğin; oldukça iyi performansla sahip bir çalışanın ardından, vasat bir işgörenin değerlendirilmesi, vasat işgörenin olduğundan daha kötü olarak değerlendirilmesine yol açar.
5. **Kişisel Önyargı Hatası (Supervisor Biases) :** Değerlendiricinin, yaş, ırk, cinsiyet ve benzeri faktörlerin etkisinde kalarak değerlendirmeyi gerçekleştirmesi sonucu ortaya çıkan hatalardır. Örneğin; bazı erkek değerlendiricilerin, kadın astlarının sorumlu oldukları işi, "tipik erkek işi" olarak tanımlamaları sonucu değerlendirmede düşük puan verdikleri gözlemlenmiştir. Beyaz bir değerlendiricinin, zenci astı değerlemedeki ön yargısı bu hataya diğer bir örnektir.⁵⁶
6. **Atıf Hataları (Attribution Errors) :** Kişilerin kendi veya başkalarının davranışlarını, belli varsayımlara dayandırma eğilimleri sonucu oluşan hatalı değerlendirmelerdir. Davranışın nedeni kişiliğe dayandırıldığında içsel atıf (internal attribution) yapılırken, dış çevreden kaynaklandığı düşünüldüğünde ise, dışsal atıf (external attribution) yapılır. Örneğin; astın başarılı oluşu, zeki ve kararlı kişiliğine bağlanırsa içsel atıf, doğru ve iyi tanımlanmış talimatlara uymaya bağlanırsa dışsal atıf söz konusu olur.⁵⁷

⁵⁴ Dicke, ss.71-72 ; Aldemir ve diğerleri, s.229.

⁵⁵ Bilmen, s.72.

⁵⁶ Werther, s.346 ; Koçmar, s.44.

⁵⁷ Uyargil, s.81.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ OLARAK AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

A- AMAÇLARA GÖRE YÖNETİMDE TEMEL KAVRAMLAR

1. Amaçlara Göre Yönetimin Tanımı

Amaçlara göre yönetim - AGY (Management by Objectives - MBO); kavramıyla ilgili olarak yerleşmiş, üzerinde anlaşmaya varılmış kesin bir tanımlama yoktur. Yaygın bir uygulama alanına sahip olmasına rağmen, yönetici ve bilim adamlarının kendilerine göre geliştirdikleri tanımlar kullanılmaktadır. Hatta Hodgson, mizahi bir üslupla AGY'yi, yirmi dokuz çeşidi olan dondurmaya benzetmiştir.⁵⁸

İlk kez 1954 yılında Peter DRUCKER tarafından kullanılan kavram, işletmelerin ihtiyaçlarına, çalışanların yetki ve sorumluluklarına tam bir görünüm veren, aynı zamanda faaliyet ve görüşlerde ortak bir yön oluşturan, kişisel amaçları ortak amaçlarla uyumlaştıran ve bir ekip çalışması sağlayarak, kendi kendine kontrol mekanizmasını beraberinde getiren yönetim tekniği olarak tanımlanmaktadır.⁵⁹

Yöntemin gelişmesine büyük katkıda bulunan George ODİORNE'da Amaçlara Göre Yönetimi; "üst ve alt kademedeki yöneticilerin genel amaçları birlikte belirledikleri, her çalışanın sorumluluğunu, kendisinden beklenen sonuçlarla tanımladıkları, belirlenen amaçları örgütün birimlerinde bir ölçüt olarak aldıkları ve her bireyin katkılarını da, bu amaçlar doğrultusunda değerlendirdikleri bir sistemdir." şeklinde ifade eder.⁶⁰

John A. SİMPSON ise *Management by Objectives for Appraisal Firms* adlı makalesinde; " Amaçlara Göre Yönetim, organizasyonda yönetici ile ast arasında sürekli iletişimi sağlayan, kişisel ve bütünleşmiş amaçlar belirleyen, etkili ödüllendirme, motivasyon sistemi kuran ve geri bildirim süreci geliştiren temel bir yönetim tekniğidir" tanımına yer verir.⁶¹

⁵⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları No.405, 7. Baskı, İstanbul, 1999, s.95 ; Edward Marlow and Richard Schilhavy, "Expectation Issues in Management by Objectives Programs", *Industrial Management*, Jan-Feb. 1991.

⁵⁹ Peter Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row Publisher, New York, 1954, s.127.

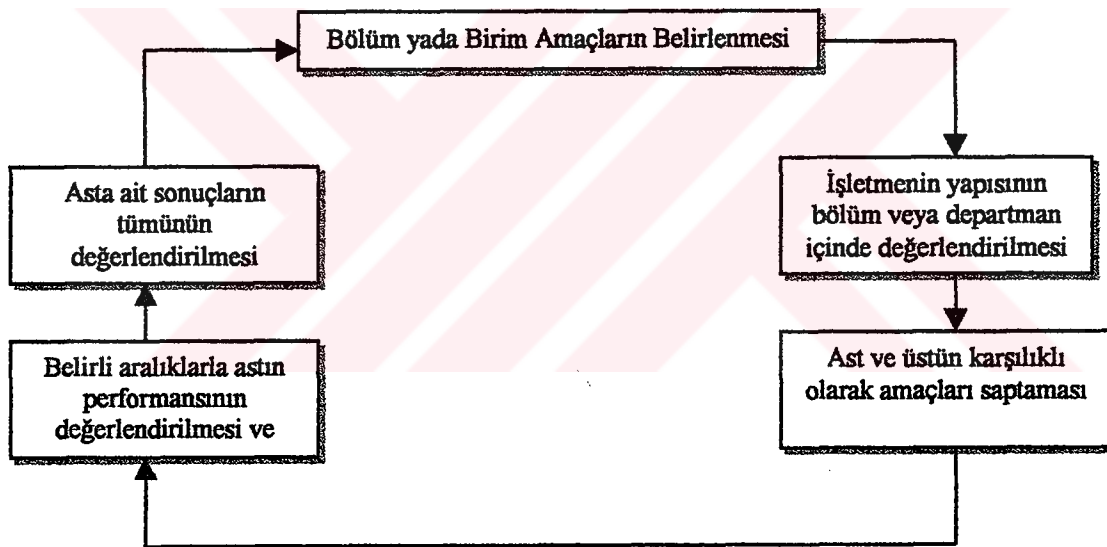
⁶⁰ Odiome, *Management by Objectives*, ss.55-56.

⁶¹ John A. Simpson, "Management by objectives for appraisal firms", *Appraisal Journal*, July 1993.

REDDİN amaçlarla yönetim için,“tüm yönetim kademelerinde etkenlik alanının ve ölçütlerinin saptanması, bunların belirli zaman aralıkları ile geliştirilmesi” tanımını⁶², **LIERTZ** ise, “üst yöneticilerin amaçları alt yöneticilerle birlikte saptaması ve her birinin görev alanlarıyla, kendilerinden beklenen sonuçlar çerçevesinde sorumluluklarının belirlenmesi”, ifadesini kullanmaktadır.⁶³

AGY, işin önceden planlandığı, olası gelişmelere karşı tedbirlerin alındığı ve olayların gelişiminden önce hareket planının hazırlandığı, bir yönetim felsefesidir. Firmaların kar ve büyüme hedefleriyle, yöneticinin katılım ve kendisini geliştirme ihtiyacının entegrasyonunu sağlayan dinamik bir sistemdir.⁶⁴ Sürecin özünde, üst ve astların amaçları belirlemek için biraraya gelmeleri yer alır. Üst ve ast beraberce; (a) astın ne yapacağına, (b) işin ne zaman yapılacağına, (c) performans değerlendirme yöntemine karar verir.⁶⁵

Aşağıda Şekil 6’da AGY sürecinin işleyişi gösterilmektedir.



Şekil 6. AGY Faaliyet Süreci
Kaynak. Hodgetts, s.591.

Yukarıda anlatılanlar ışığında Amaçlara Göre Yönetim, işletmenin tüm çalışanlarının katılımlarıyla belirledikleri ortak amaçlar doğrultusunda, çalışma ve çabalarını istenilen sonuçlara yönelten , kişiler arasında karşılıklı güveni geliştiren,

⁶² Dicle, *Yönetim Başarısının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, s.64.

⁶³ İter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 3. Baskı, İzmir, 1999,s.301.

⁶⁴ Rasim Levent Ergin, *Hedeflere Göre Yönetim ve Çok Uluslu bir İşletmede Uygulamasının incelenmesi*, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y.L. Tez, İstanbul, 1994, s.4.

⁶⁵ Richard M. Hodgetts, *Yönetim* (Çeviren: Canan Çetin, Esim Can Mutlu), Beta Yayınları, Yayın No.926, 2.Bası, 1999, İstanbul, s.590.

çalışanların kendi kendilerini değerlendirme ve kontrol olanağını bulduğu, dinamik bir yönetim sürecidir, tanımlaması yapılabilir.

2. Tarihsel Gelişimi ve Kullanım Amaçları

Amaçlara göre yönetim hakkında, gerek akademisyenler gerekse pratikte uygulayanlar tarafından yazılmış birçok eser bulunmaktadır. Bu çalışmalara Odiorne'nun 80'nin üzerinde kitabı ve 1200 yayınlanmış makalesi örnek verilebilir. Özellikle son yirmi yılda özel sektörde, yönetim, kontrol ve sorumluluk alanında bir nimet olarak görülen kavramın kullanım alanları giderek genişlemektedir.⁶⁶ Konuyla ilgili gelişme ve uygulamalara bakıldığında ise, başlıca üç safha görülür. Bunlar; performans değerlendirme safhası, birleştirme (entegrasyon) safhası, uzun dönemli planlama safhasıdır.⁶⁷

- **Performans Değerlendirme Safhası** : 1950'lerin sonları ile 1960'ların başında AGY, yöneticilerin başarı durumlarını değerlendirme aracı olarak ele alınmış, belirli dönemlerdeki faaliyetleri değerlendirmede kullanılacak ölçü ve kıstaslara ağırlık verilmiştir. Bu süre içerisinde kişilik özelliklerini esas alan değerlendirmelerin subjectif ve motive edici olmadığı ileri sürülerek, sonuçları esas alan değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır.
- **Birleştirme (Entegrasyon) Safhası** : İlerleyen dönemlerde bakış açısı genişleyerek amaçlara göre yönetim, planlama ve kontrol süreçleri ile bütünleştirilmiştir. Organizasyon amacıyla, kişi amaçları arasında bütünlük sağlayan araç olarak görülmüş ve personel bölümü dışında tepe yönetimce de kullanılmaya başlanmıştır.
- **Uzun Dönemli Planlama Safhası** : Günümüzde ise, tüm örgüt sisteminin bir parçası olarak görülmekte ve uzun dönemli stratejik planlama sistemi içerisinde değerlendirilmektedir.

⁶⁶ Marlow and Schilhavy, "Expectation Issues in Management by Objectives Programs".

⁶⁷ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 3.Bası, Ankara, 1994, s.72 ; Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları No. 661, 1.Bası, İstanbul, 1996, s.429 ; Koçel, s.96.

Amaçlara göre yönetim, geçirdiği bu süreç içerisinde çeşitli örgütlerde, farklı amaçlar için kullanılmıştır. TOSİ ve CARROLL'un kullanım amaçları üzerine yaptıkları bir araştırmada, şu sonuçları elde edilmiştir;⁶⁸

1. İşteki başarının, performansın değerlendirilmesi
2. Planlama
3. Motivasyon
4. Ast-üst ilişkilerinin ve aralarındaki iletişimin geliştirilmesi
5. Yönetim potansiyelinin artırılması
6. Çeşitli kademelerde ve organizasyon genelinde belirlenen amaçlar arasındaki bütünlüğün sağlanması
7. Yöneticilerin görevlerini açıkça anlatmalarına olanak sağlanması
8. Alt kademelerden bilgi toplama
9. Başarıyı geliştirme.

3. Amaçlara Göre Yönetimin Temelini Oluşturan Amaçlar

3.1. Amaçların Tanımı ve Özellikleri

Amaçlara göre yönetim dikkatleri, örgütlerin varlık nedeni olan amaçlar ile, başarıları belirleyen sonuçlar üzerinde toplamaktadır. Örgütü oluşturan birimlerin ve çalışanların amaçlarının açık, kesin ve ölçülebilir biçimde tanımlanması gerekir. Kişiler ve birimler neyi gerçekleştirmeye çalıştıklarını bildikleri sürece faaliyetlerine yön verir, yaratıcı olur ve kendilerini kontrol ederler. Bu nedenle ki, öncelikle amaçlara göre yönetimin özünü oluşturan amaçların, tanımlanması ve özelliklerinin belirlenmesi gerekir.

Amaç, neyin başarılması gerektiğine ilişkin açık ve kesin bir anlatımdır.⁶⁹ Diğer bir ifadeyle, belirli bir süre içerisinde, gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılması istenen sonuçlardır. Somut ve soyut olabilecekleri gibi maddi yada manevi, beşeri veya sosyal nitelikte olabilirler. Bu açıdan ele alındığında amaçlar, davranışları ve tepkileri yönlendiren beşeri veya sosyal olarak belirlenmiş, maddi yada manevi değerlerdir.

⁶⁸ Dicke, *Yönetim Başarısının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, s.65.

⁶⁹ İler Akat ve diğerleri, s.303

İşletme amaçları ise, sosyal bir nitelik taşıyan örgütün, bir bütün olarak gerçekleştirmeye çalıştığı, geleceğe yönelik hususlardır.⁷⁰

Amaç; gelecekte arzu edilen hedeflere, organizasyon veya birey olarak ulaşmak şeklinde de tanımlanabilir.⁷¹ Örgütsel ve işletme yönetimi açısından ele alındığında ise, örgütün çabalarının gerçekleşmesi için, gelecekte varolmasını istediği durumdur. İşletmenin proje ve planlarına yol gösteren, hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren bir araç niteliği taşır.⁷²

İşletmelerde tepe yönetimi tarafından belirlenen amaçların, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, başarıyla gerçekleştirilebilmesi için, aşağıda açıklanan özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler,⁷³

- Amaçlar spesifik, özgün olmalıdır.
- Kabul edilebilir ve ölçülebilir olmalıdır.
- Açıkça tanımlanmış olmalı ve yazılı hale getirilmedir.
- Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır.
- Motive edici ve zorlayıcı olup, ödüllendirmeye bağlantılı olmalıdır.
- Amaçlar arasında uyum, eşgüdüm olmalıdır.
- Amaçların belirlenmesinde, fırsat maliyetleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Belirlenen her amaçta süre, nitelik ve nicelik gibi üç temel öğenin bulunmasına özen gösterilmelidir.
- Amaç eldeki mevcut kaynaklarla gerçekleştirilebilir olmalıdır.
- Sonuçların nasıl ifade edileceği ve ölçüleceği, amacın bir parçası olarak belirlenmelidir.
- Amaçların belirlenmesinde çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

⁷⁰ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınları, 1.Bası, İstanbul, 1991, ss.48-49.

⁷¹ Gizem Kişioğlu, *İşletmelerde Performans Geliştirme Teknikleri*, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 1992, s.41.

⁷² Daft, s.214 ; Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul Üniversitesi Yayını No.234, 1.Cilt,3.Bası, İstanbul, 1990, s.67.

⁷³ Astarhoğlu, ss.17-18 ; Dinçer, ss.49-52 ; Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill, Seventh Edition, New York, 1995, s.188 ; Necati Taşkıran, *Yönetim Etkinliğinin Geliştirilmesinde Bir Araç Olarak Amaçlara Göre Yönetim ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma*, Ege Ü. İşletme Fakültesi, Doktora Tezi, İzmir, 1982, s.63 ; Akat ve diğerleri, s.303 ; Koçel, s.100 ; Can, s.71.

- Amaçlar belli zaman aralıkları ile gözden geçirilmeli, değişimlere uyumlu hale getirilerek, esnek olmalıdır.

3.2. Amaçların Fonksiyonları

Organizasyonların, yukarıda belirtilen özelliklere sahip ortak amaçlarının, tanımlanması yada belirlenmesinin bir takım olumlu ve de olumsuz sonuçları vardır. Bu sonuçlar aşağıda şu şekilde sıralanabilir;⁷⁴

- Stratejik açıdan amaçların belirlenmesi, öncelikle işletmenin, içinde bulunduğu çevrede kendisini tanımasına yardımcı olur. İç ve dış fırsatlarla, zorlukları öğrenmesinde büyük önem taşır.
- Amaçlar ayrıca, politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde, faaliyet programlarının hazırlanması ve uygulanmasında yöneticilerin davranışlarına yön verir. Rehber olma özelliği nedeniyle, temel kararların alınmasını kolaylaştırarak, yöneticilerin birbirleriyle çelişen düşünceler taşımamasını önler.
- Amaçlar aynı zamanda, çalışanları motive ederek, onlar için bir hedef oluşturur.
- Faaliyetler sonunda elde edilen durumlar için, bir ölçü ve kontrol aracı olarak kullanılırlar.
- Amaçlar olası değişiklikleri değerlendirme imkanı da tanır. Örneğin, işletmenin karlılığına göre, bir mamulün muhtemel durumları test edilebilir.
- Son olarak amaçlar, yönetimin bütün süreçlerine temel oluşturur. Örgütlenme, farklı seviyeler arasında koordinasyon ve kontrolü sağlama gibi yönetim fonksiyonlarının başlangıç noktasıdır.

Bu olumlu fonksiyonlarının yanı sıra, amaçların bazı olumsuz sonuçları da bulunmaktadır;

- Tüm dikkatleri belirli bir amaç üzerine toplamak, diğer amaçların ihmal edilmesine veya gözden kaçmasına neden olabilir.
- İşletmeler, amaçlar için gereğinden fazla ümit besleyebilir. Oysa amaçlar, davranışları tanımlamada sınırlı bir kapasiteye sahiptir.

⁷⁴ Dinçer, ss.52-53 ; Eren, ss.68-70.

- Diğer yandan amaçlar, kişinin ve örgütün etkinliğinin değerlendirilmesinde tek ölçüt olamaz. Dolayısıyla karmaşık olan kişi ve örgüt davranışlarını yönlendirme ve değerlendirmede sadece bir kavrama bağlı kalınmamalıdır.

Yukarıda anlatılan olumlu ve olumsuz fonksiyonlar **Tablo 4**'de özet halinde verilmektedir.

Tablo 4. Amaçların Olumlu ve Olumsuz Fonksiyonları

AMAÇLARIN OLUMLU VE	OLUMSUZ FONKSİYONLARI
<ul style="list-style-type: none"> ❖ İşletmeyi kendi çevresi içinde tanımlar ❖ Çalışanların davranışlarına yön verir. ❖ Alınabilecek kararlara sınırlama getirir. ❖ Başarıların ölçülmesinde standartlar sağlar. ❖ Değişiklik düşüncesini test etme imkanı verir ❖ Yönetim süreçlerine temel oluşturur. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Belirli bir amaç üzerinde yoğunlaşmak, diğer amaçların gözden kaçırılmasına veya ihmaline sebep olabilir. ❖ Bütün çalışanların ve örgütün davranışlarını veya başarılarını sadece bir kavramla değerlendirme yanlışlığına sevk eder

Kaynak. Dinçer, s.53.

B- AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ VE AŞAMALARI

1. Amaçlara Göre Yönetimin Özellikleri

Amaçlara göre yönetim, örgüt amaçlarını başarıyla gerçekleştirmek için yapılacak işleri planlamak, elde edilecek başarıyı belli dönemlerde gözden geçirmek ve işlerin yürütülmesi sırasında ortaya çıkabilecek problemleri çözmek amacıyla, yöneticilerle astların sistemli, düzenli ve belirli sürelerde biraraya gelmeleriyle ilgili faaliyetler bütünüdür. Tekniğin geniş kullanım alanına sahip olmasında taşıdığı özelliklerin önemli rolü vardır. AGY sürecinin başlıca özellikleri aşağıda özetlenmiştir: ⁷⁵

1. Amaçlara göre yönetim, öncelikle bir felsefeyi temsil etmektedir. Bu felsefe, olayların arkasından gitmeyi değil (reactive), geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön vermeyi öngörür.
2. Yöntemin en önemli özelliklerinden biri, yönetime katılmaya (participation) olanak tanınmasıdır.
3. Amaçlara göre yönetim, bir planlama ve kontrol aracıdır. Hangi amaç ve sonuçların gerçekleştirileceğinin belirlenmesinde planlama ve kontrol görevi görür.
4. Aynı zamanda performans değerlendirme aracı rolünü de üstlenir. Belirli dönemlerde yapılan periyodik değerlendirmelerde, amaçlara ne derecede ulaşıldığı saptanarak, sonuçlar performans değerlendirmede kullanılır.
5. Personel ve yönetim geliştirmeye (management development) imkan veren bir süreçtir.
6. Geliştirme özelliğinin bir devamı olarak, organizasyondaki formal eğitim ve geliştirme alt sistemlerine girdi oluşturan süreç olarak da ele alınabilir. Böylelikle yöneticilerin eğitim ve yetiştirme (training) programlarından geçmeleri sağlanır.
7. Ayrıca, çalışanların, yöneticilerle birlikte kararlara katılması, motivasyonu sağlayıcı etki yapar.
8. Amaçlara göre yönetim tüm sayılan özelliklerine ek olarak ücretlendirme ve teşvik (wage- reward system) alt sistemlerine input sağlama özelliğini de taşır. Diğer bir deyişle ücret ve teşvikler, yöneticilerin belirlenen amaçlara ulaşma derecelerine bağlıdır.

⁷⁵ Koçel, ss.96-97; John H. Jackson and Robert L. Mathis, "Management by Objectives: Promises, Pitfalls and Possibilities", Personnel Administration / Public Personnel Review, September-October, 1972.

2. Amaçlara Göre Yönetimin Aşamaları

Bir süreç olarak amaçlara göre yönetim, amaçların belirlenmesi, faaliyet planlaması, kendi kendini kontrol ve periyodik değerlendirmeler olmak üzere dört evreden oluşmaktadır.

Aşağıda Tablo 5’de Amaçlara Göre Yönetimin belirtilen temel evreleri gösterilmiştir.

Tablo 5. Amaçlara Göre Yönetimin Temel Evreleri

Temel Öğeler	Başlıca Evreler
1. Amaçların Belirlenmesi	a- Uzun dönemli amaçların belirlenmesi ve stratejik planlama b- Spesifik örgütsel amaçlar c- Departman düzeyinde amaç belirlenmesi d- İşle ilgili kişisel amaçların belirlenmesi e- Faaliyet planlarının hazırlanması
2. Faaliyet Planlaması	f- Plan uygulamasının gözlemlenmesi ve sapmaların düzeltilmesi
3. Kendi Kendini Kontrol	g- Amaçlara doğru gidişin değerlendirilmesi h- Performansın bütün olarak değerlendirilmesi
4. Periyodik Değerlendirmeler	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici eğitimi ve geliştirilmesi • Ücretlendirme • İşgücü planlaması yoluyla davranışların güçlendirilmesi ve güdülemenin artırılması

Kaynak. Akat ve diğerleri, s.304.

Tablo 5’de gösterilen tüm evreler ayrıntıları ile incelenmiştir:

2.1. Amaçların Belirlenmesi

Amaçlara göre yönetim sürecinin ilk aşaması olan amaçların belirlenmesi, tüm örgütün bölümlerinin ve örgüt üyelerinin amaçlarının, açık ve kesin olarak belirlendiği safhadır. Amaca ulaşmak için izlenecek yolları seçmek, bunlarla amaç arasındaki ilişkiyi kurmak ve gerekirse amacı yeniden gözden geçirerek değiştirmek, en uygun

amaç ve bu amaca ulaşacak yolu bulmak anlamını taşır. Bu nedendir ki, amaçlara göre yönetimin en zor adımıdır.⁷⁶

Daha önceden belirtildiği gibi seçilecek amaçların, gerçekçi, spesifik, ulaşılabilir, işle ilgili ve zamanla sınırlı olma özelliklerini taşıması gerekir. Kalitatif veya kantitatif olma özellikleri, sonuçların ölçülebilir olup olmamasına bağlıdır. Kantitatif amaçlar sayısal ifadelerle belirtilirken, (örneğin; satış temsilcisinin kasım ayında 16 yeni müşteri edinme amacı gibi) kantitatif amaçlar için, durum tanımlamaları yapılır. (Örneğin; pazarlama departmanının gelecek yıl müşteri şikayetlerini düşürmek istemesi)

Amaçların belirlenmesi, organizasyonun tepe yönetim kademesinden başlar ve bir amaçlar hiyerarşisi şeklinde organizasyonun alt kademelerine kadar iner. Tepe yönetim tarafından belirlenen ana amaçlar, daha ayrıntılı alt amaçlar şeklinde organizasyonun alt kademelerine inmekte ve böylelikle organizasyon, bir bütün olarak belirli bir amaca yönetmiş olmaktadır. Bu safhada, yönetici ve çalışan çift taraflı diyaloga girerek bütünleşmiş çabaları bir noktaya kanalize eder. Amaçların birlikte belirlenmesi, örgüt üyeleri arasında uyumu sağlama ve takım ruhunu kavrama görevi de görür.

Etkili bir yönetim, iyi belirlenmiş işletme amaçlarına bağlıdır. Tepe yönetim işletmeyi istenilen noktaya ulaştırmak için organizasyonel amaçlar belirler ki, bu amaçların üç karakteristiği vardır; a-Hiyerarşik sıra içinde yazılırlar, b-Bireysel amaçları desteklerler, c- Bireysel amaçlarla karşılaştırılabilir yapıdadırlar.

a- Amaçlar Hiyerarşisi

Amaçları belirleme safhası, *Uzun dönemli amaç ve stratejilerin belirlenmesi ile belirli (spesifik) örgüt, departman amaçlarının belirlenmesi* faaliyetlerinden oluşur. İyi dizayn edilmiş organizasyon amaçları, hiyerarşik bir düzene sahiptir. Buna “*means-ends chain*” anlamlar-sonuçlar zinciri denir ki, anlamı en alt seviyedeki amaçların, üst seviyedeki amaçlara ulaşmada önderlik etmesidir.⁷⁷

⁷⁶ Daft, ss.214-226 ; Koçel, ss.98-100 ; Ergin, ss.7-9 ; Dinçer,ss.53-55 ; Yıldız Barutçu, İşletmelerde Başarı Değerleme Yöntemi Olarak Amaçlara Göre Yönetim ve Banka Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 1993, ss.65-67.

⁷⁷ Daft, s.221.

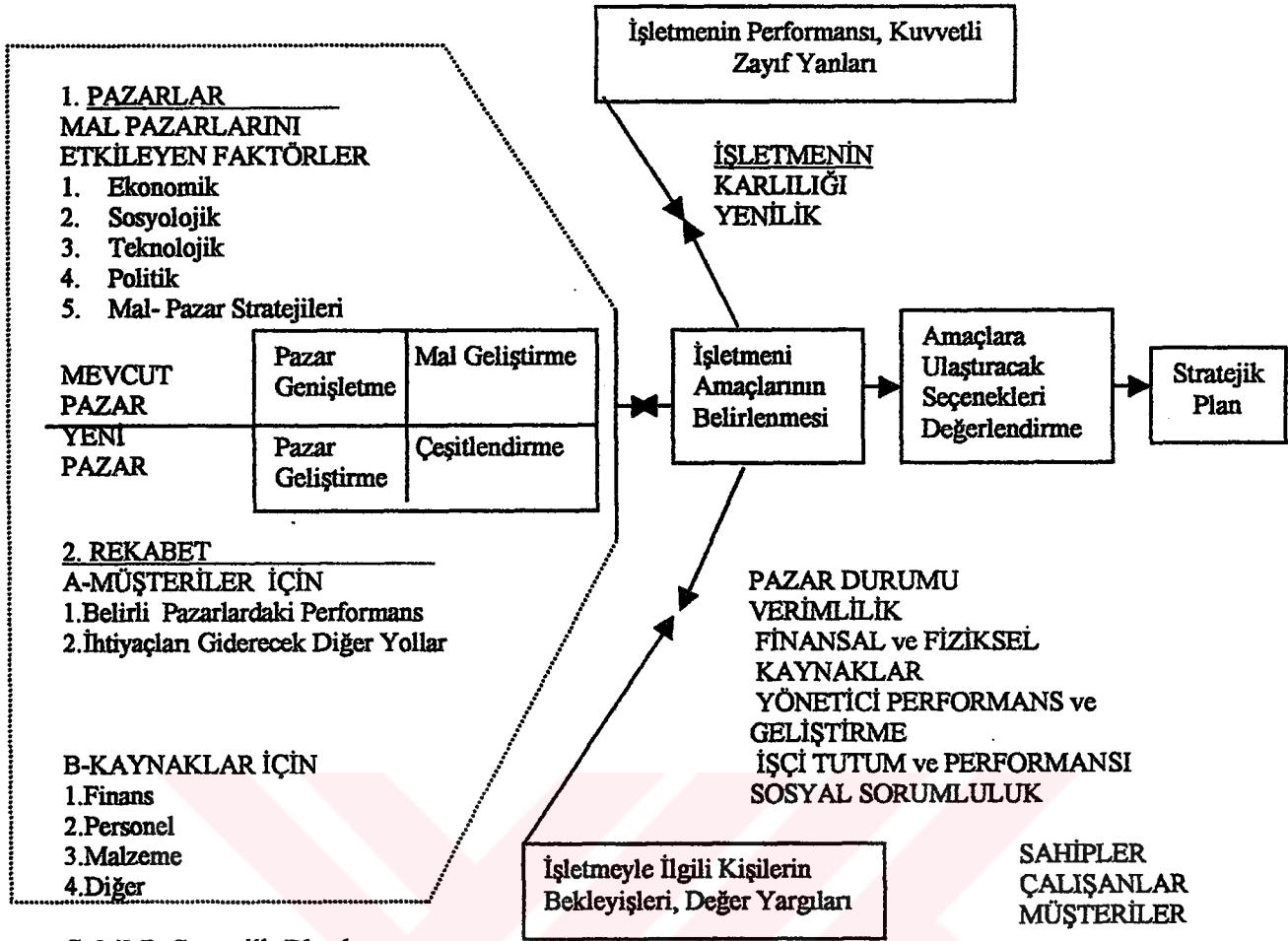
Uzun dönemli amaçların ve stratejilerin belirlenmesi: Tepe yönetim tarafından belirlenen uzun dönemli amaçlar, stratejik planlamanın bir bölümüdür. Hiyerarşinin en üst basamağında, işletmeyi diğer işletmelerden ayıran misyonu yer alır. Misyon, herkes tarafından üstlenilen özel görev, ortak değer ve inançtır. Organizasyonun varolma nedeni olarak da tanımlanan misyon, tüm amaç ve planların geliştirilmesi için temel oluşturur.

Hiyerarşik piramidin diğer basamağında ise, stratejik amaçlar yer alır. Bunlar işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi planladığı amaçlardır ve gelecekte organizasyonun nerede olmak istediğini tanımlarlar. Stratejik planlama faaliyeti ile, bu amaçlara nasıl ulaşılacağı belirlenir. Planlama faaliyeti, içinde bulunulan çevre etmenlerinin incelenmesiyle (işletme dışı analiz) başlar.

İşletme dışı analizlerle, endüstri dalında, genel ekonomide ve sosyal yapıdaki değişimler, gelişmeler incelenerek, bu değişimlerin, organizasyon faaliyetlerini ne yönde etkileyeceği araştırılır.

İşletme içi yapılan analizle ise, organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenir. SWOT analizinden diğer bir deyişle işletme dışı ve içi analizlerden elde edilen sonuçlara, işletmeyle ilgili kişilerin beklentileri de eklenerek, uzun dönemli amaçlar ve stratejiler belirlenmiş olur.

Aşağıda Şekil 7’de stratejik planlama faaliyeti gösterilmektedir.



Şekil 7. Stratejik Planlama
Kaynak. Koçel, s.100.

Durum analizleri, tipik olarak SWOT analizlerini içerir. Organizasyonun Strength-güçlü yanları, Weaknesses-zayıf yanları, Opportunities-fırsatları ve Threats-tehditlerinin incelenmesini kapsayan bu analiz sonuçlarından, örgütsel performans etkilenir. Fırsat ve tehditler hakkındaki dış bilgiler, müşteri, hükümet raporları, tedarikçi, banka gibi kaynaklardan sağlanırken, güçlü ve zayıf yönleri belirlemek için, bütçe, finansal oran ve tablolar, işgören davranışları ve tatminlerini araştıran çalışmalar kullanılır. Güçlü yönler, organizasyonun stratejik amaçlarını gerçekleştirmede olumlu rol oynarken, zayıf yönler ise, organizasyonun performansını engeller ve sınırlar. Fırsat ve tehditler, organizasyonu etkileyen diğer çevresel etmenlerdir. İşgücü pazarı, rakipler, tedarikçiler, müşteri, teknoloji, sosyo- kültürel yapı, ekonomi ve yasalar/politikalar, gibi etmenlerinin incelenmesi sonrasında stratejik karar alma ve amaç belirleme işlemi yapılır.⁷⁸

⁷⁸ Dafl, ss.254-255.

Belirli (spesifik) örgütsel amaçların ve departman amaçlarının belirlenmesi; Bu safhada stratejik planlama ile belirlenmiş amaçların, faaliyet planlarına aktarılması gerçekleşir. Bu amaçlara, taktik amaçları/planları veya uygulama amaçları da denmektedir. Taktik amaçları, stratejik amaçların bir fonksiyonudur ve stratejik amaçlara göre daha kısa vadeli. Bunlar ana bölümler ve departmanlar bazında başarıya ulaşmayı sağlayan amaçlardır.

Hiyerarşinin son basamağında ise, bölüm amaçları ve çalışanlarının iş ile ilgili kişisel amaçları yer alır. Bunlara operasyonel amaçlar denir. İşletmenin ve bölümlerin amaçlarının, kişilere aktarılması şeklinde gerçekleştirilir. Çalışanlar için motive edici rol oynarken, yönetim için performans değerlendirme ve kontrol aracı görevi görürler. İşletme misyonu ve stratejik amaçlar, tepe yönetimin sorumluluğunda iken, taktik amaçlardan orta yönetim, organizasyonel amaçlardan ise, astlar ve ilk kademedeki yöneticiler sorumludur.

Aşağıda Şekil 8’de amaçların hiyerarşik yapılanması gösterilmiştir.



Şekil 8. Amaçlar Hiyerarşisi

Kaynak. Daft, s.215.

Yukarıda Şekil 8'deki hiyerarşik düzen içinde ele alınan amaçların her birinin diğerini destekleyecek tarzda, uyum içinde olması gerekir. Aksi takdirde, işletme içinde her bir bölüm, grup yada kişi kendisine uygun amaç belirleyerek, işletme bütünlüğünü bozacak şekilde hareket etmiş olacaktır.

b- Amaç Uyuşmazlıkları ve Amaçların Değişimine Yol Açan Etmenler

İşletmeler, çeşitli çalışma gruplarının (yönetim, işgören, dış çevre vb.) biraraya gelerek oluşturdukları, sosyal bir oluşumdur. Her çalışma grubunun, işletmeden bir takım beklentileri vardır. İnsanlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için bir örgüt (işletme) kurar yada var olan örgüte dahil olurlar. Bu açıdan örgütler, birbirlerinden farklı, bazen çatışan amaçların dengelendiği bir "amaçlar sistemi" olarak değerlendirilebilir. Sistem içinde kişilerin, sadece kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri söz konusu olamaz. Kişisel amaçların gerçekleştirilebilmesi için, örgütü oluşturan üyelerin, üzerinde anlaşmaya vardıkları ortak amaçların geliştirilmesi gerekir.⁷⁹

Amaçlarda meydana gelebilecek uyumsuzluk, örgüt,yönetici ve çalışan arasındaki ilişkide sorunlara neden olabileceği gibi, belirlenen amaçlara ulaşmayı da engelleyecek nitelik taşıyabilir. Bu uyumsuzlukları ortadan kaldırabilmek yada en azından asgari düzeye indirebilmek, amaç uyumsuzluklarının nedenlerinin belirlenmesini gerektirir.⁸⁰

Uyuşmazlık nedenlerinden biri, bireyin amaçlarının, organizasyon amaçlarıyla çatışmasıdır. Örneğin; organizasyonun değerlendirmeye ilişkin amaçları, bireyin ödül elde etmeye ilişkin amaçları ile bağdaşmayabilir yada işletme, giderlerini düşürmek isteyerek, bunu ücretlere yansıtabilir.

Organizasyonun değerlendirmeye ilişkin amaçlarının, gelişmeye ilişkin amaçlarından farklı olması diğer bir çatışma konusudur. Örneğin; ücret ve terfi kararlarıyla, danışmanlık, yönlendirme kararları çatışabilir. Yönetici, değerlendirmeye ilişkin karar verirken, çalışanın kariyer ve ücretleri de bundan etkilenecektir.

⁷⁹ Dinçer, ss.48-49.

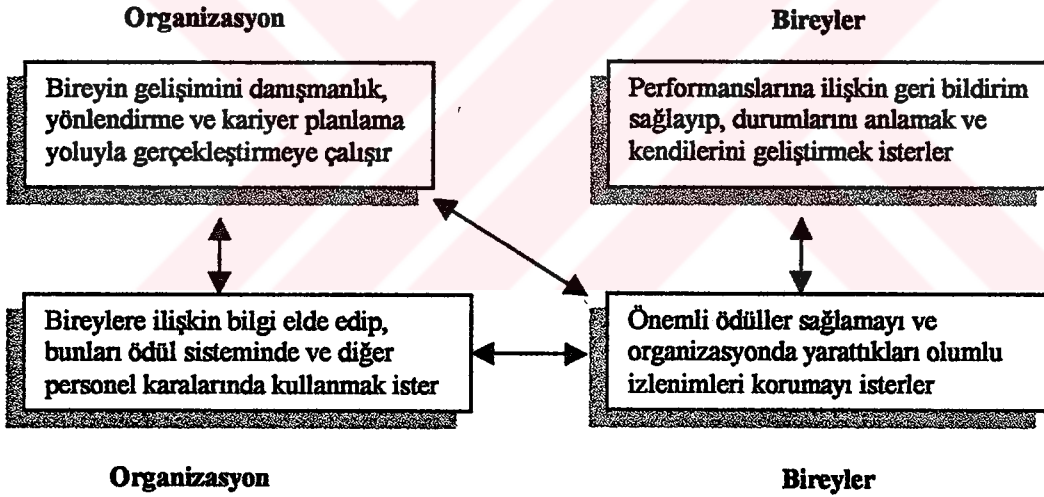
⁸⁰ Uyargil, ss.11-12 ; Barutçu, ss.67-70.

Bireylerin kendi amaçları arasında da, çatışma söz konusu olabilmektedir. Ast organizasyon içindeki durumunu anlamak ve performansını geliştirmek için geri bildirim isterken, aynı zamanda önemli ödüller elde etmek, üstünlüğünü kabul ettirmek arzusundadır. Bu durumda saptadığı amaçlar, bir yandan açıklık ilkesini gerektirirken, diğer yandan astın savunucusu rolünü üstlenir.

Diğer bir neden, amaçlara ulaşmanın zorluğu, amaçların açık yada somut olarak belirlenmemesidir. Daha önceki bölümde bahsedilen amaç özelliklerinin, amaçları belirleme aşamasında dikkate alınmaması bu noktada önem kazanır.

Son olarak; organizasyon amaçlarındaki değişimler, uyumsuzluk nedeni olarak ele alınabilir. İşletme amacında oluşan değişiklik, kendisine bağlı bir başka bölümü etkileyecek, davranışların yeni kriterlere göre değerlendirilmesi söz konusu olacaktır.

Aşağıda Şekil 9'de çatışma alanları gösterilmektedir.

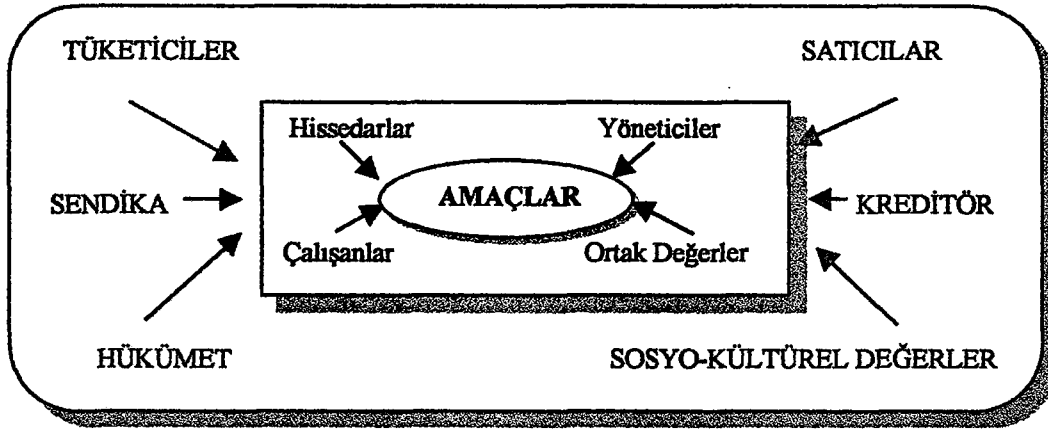


Şekil 9. Amaçların Çatışma Alanları

Kaynak. Uyargil, s.11.

Organizasyon amaçlarında meydana gelen değişimlerin kaynağı, iç ve dış çevreden gelen baskılardır. İşletmeler hayatlarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için, çevrenin yardım ve desteğine ihtiyaç duyarlar. Öncelikle hükümet, tüketicilerin tutum ve davranışları, hammadde yada diğer girdi tedarikçileri (satıcılar) ve son olarak da toplum, işletmenin amaçlarının şekillenmesinde etkili olur. Bu etmenlerde meydana gelen değişimler amaçlara yansır ki, bu da beraberinde amaç değişimlerini getirir.

Aşağıda Şekil 10'da işletmenin amaçlarına etki eden faktörler gösterilmektedir.



Şekil 10. İşletme Amaçlarına Etki Eden Faktörler

Kaynak. Dinçer, s.49.

2.2. Faaliyet Planlaması (Action Planing)

Amaçlara göre yönetimin ikinci safhası faaliyet planlamasıdır. Burada ki temel anlayış, her amacın kendisini gerçekleştirecek planlar ile desteklenmesidir. Planlanmamış amaçların, beklenti ve özleminden ileri gitme olasılığı yoktur. Bu nedenle amaç belirleme aşlında, amaç ile birlikte planında yapılması anlamına gelir.⁸¹

Faaliyet planlaması, stratejik planda belirlenen, departman ve kişi düzeyine indirgenmiş amaçlara, nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesiyle ilgilidir. Amaçlara ulaşmak için hangi faaliyetlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı kararlaştırılır. Hareket planı, amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin kısa bir özetidir.⁸²

Faaliyet planlaması, amaçlara ulaşmadan sorumlu yöneticiler tarafından yapılır. Sistematik bir planlamayla, amaçlara göre yönetimde karşılaşılabilecek bir çok potansiyel problemin önüne geçilebilir. İyi hazırlanmış faaliyet (hareket) planı özellikle sayılarla ifade edilemeyen amaçların, performans ve gelişim değerlendirilmesinde büyük kolaylıklar sağlar. Faaliyet planlamasının diğer faydaları ise şunlardır;⁸³

⁸¹ George S. Odionne, "MBO Means Having a Goal and a Plan Not Just a Goal", Magazine: Manage, September, 1992.

⁸² Koçel, s.101

⁸³ Ergin, ss.14-19.

- Amacın gerçekleştirilebilmesi için daha iyi ve etkin yolların bulunmasını sağlar.
- Amacın gerçekleştirilemeyeceğinin en baştan anlaşılmasını sağlar.
- Amaçları gerçekleştirmede gerekli olan maliyetleri belirler.
- Koordinasyonun sağlanabilmesi için, kimlerin ortak çalışacağını ve hangi faaliyetlerden, kimlerin birinci derecede sorumlu olduğunu belirtir.
- Hareket planı yapmadan tahmin edilmesi mümkün olmayan problemleri ortadan kaldırır.
- Amaçları gerçekleşmesi için gerekli olan insan gücü, ekipman, vb. kaynakları belirler.
- Gerekli olan kontrolün minimuma indirilmesini sağlar.
- Üstün asta hangi konularda yardım etmesi gerektiğini belirtir.
- Delegasyonun kolaylaşmasını sağlar.

Bazı amaçlar basit olmaları nedeniyle, gerçekleştirilmelerinde detaylı bir program yapmaya gerek yoktur. Örneğin; amaç, satışlarda artış ise, bu toptancı ve perakendecilerle yapılan sık görüşmelerle sağlanabilir. Bazı proje ve yaratıcı amaçlar için ise, hazırlanan faaliyet planları oldukça detaylıdır. Hareket planının geliştirilmesi yedi temel adımla sağlanır;

1. *Adım:* Neyin gerçekleştirileceğini belirlemektir. Amacın tanımlanması ilk önemli adımdır.
2. *Adım:* Gereken önemli faaliyetleri belirlemektir. Amaca ulaşmada atılması gereken önemli adımlar açıkla belirtilir.
3. *Adım:* Adımların birbirleriyle olan önem ilişkisi tanımlanır. Böylelikle hareket planının bütün olarak tanımlanması ve koordinasyonun sağlanması mümkün olur.
4. *Adım:* Rol ve ilişkileri tanımlayarak, sorumluları belirlemektir. Yöneticiler ve departmanlar arası ilişki belirlenerek, her faaliyet için bir ana sorumlu tanımlanır.
5. *Adım:* Her ana faaliyet için zaman tablosu yapmaktır. Zaman tablosunun iki yönü vardır. Birincisi faaliyetin tamamlanması için gerekli olan zaman diliminin belirlenmesi, diğeri faaliyetin bitiş tarihinin belirlenmesidir.
6. *Adım:* Faaliyetler için gerekli olan kaynak ve ek kaynakların belirlenmesidir. Bu noktada ihtiyaç duyulan para, ekipman, işgücü gibi kaynaklar belirlenir. Maliyet planları ve temin etme koşulları incelenir.

7. *Adım*: Son tarihin kesinleştirilerek, hareket planının gözden geçirilmesidir. Gözden geçirme ile ihtiyaç duyulan değişimlerin yapılması sağlanır.

2.3. Kendi Kendini Kontrol (Self-Control)

Faaliyet planlarının tamamlanmasının ardından uygulamaya geçilir. Uygulama ile amaçların başarılması arasındaki en önemli nokta, kendi kendini kontrol sürecidir. Bu safhada genel olarak, planlanan faaliyetlerin uygulanması ve meydana gelebilecek sapmaların önlenmesi işlemi yapılır. Klasik yöntemde kontrol, astlara dönük iken, amaçlara göre yönetimde kişiler değil işlemler denetlenir. Denetleme işi ise, yine işi yürütenler tarafından yapılır. Yönetici ve astlar, ortaklaşa belirledikleri amaçlara ulaşmayı sağlayacak kararlar alır, uygulamaları izler ve kendi kendilerini kontrol işlemiyle, varsa sapmaları belirleyerek, amaçlara uygun düzenleme yaparlar.⁸⁴

Amaçlara göre yönetimin bu evresi kişilere, kendi yetenek ve becerilerini gösterme olanağı vermekte, kendilerini geliştirecek ortam yaratmaktadır. Bu da performanslarını arttırmaya yardımcı olmaktadır. Böylece kişisel amaçlar ile örgüt amaçları birleştirilmektedir. Bu yönüyle kendi kendine kontrol süreci, güdüleme ile yakından ilgilidir.⁸⁵

Peter Ducker'da amaçlara göre yönetimin en büyük avantajının, yöneticilere kendi performanslarını kontrol etme olanağı tanınması olduğunu ifade eder. Kendi kendine kontrol, iyi ile yetinmeyerek yapabileceğinin en iyisini yapma arzusu uyandırır ki, bu da beraberinde güçlü bir motivasyonu getirir. Süreç, kişinin işinde kendisini yönlendirmesini, amaçlarının ne olduğunu bilerek, elde ettiği sonuçla amaç arasında ilişki kurabilmesini ve performansını ölçebilmesini gerektirir. Böylelikle kişi nerede hata yaptığını anlayarak, kendi eksiklerini görebilecektir.⁸⁶

Kısaca kendi kendini kontrol evresi örgütte yer alan kişilere, bir yandan örgütsel amaçları gerçekleştirme, bir yandan da eksik kalan yönlerini tamamlama ve kendi kendini geliştirme olanağı sağlayan süreçtir denilebilir.

⁸⁴ Dinçer ve Fidan, s.431.

⁸⁵ Akat ve diğerleri, s.306.

⁸⁶ Ducker, ss.130-133.

Kendi kendine kontrol evresinin işleyebilmesi için, ilgili yöneticilerin, amaçlara ulaşmayı sağlayacak faaliyetlerle ilgili kararları alma yetkisine sahip olmaları gerekir. Uygulamada, ast durumundaki pek çok yöneticinin karar alabilme yetkilerinin sınırlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla uygulama ve sapmaları düzeltme kararları, üst kademelerden gelmektedir. Bu da astları inisiyatif kullanan değil, söyleneni uygulayan durumuna düşürür ki, amaçlara göre yönetimden beklenen önemli bir yarar ortadan kalkmış olur. Bu safhayla ilgili diğer bir sorun da, uygulamadan yöneticileri zamanında haberdar edecek bilgi akış sisteminin her zaman kurulamayışdır. Son durumu gösteren verilerin olmaması, amaçlara göre yönetimin etkinliğini arttırmayı güçleştirir.⁸⁷

3.4. Periyodik Değerlendirme (Periodic Review)-Geri Bildirim(FeedBack)

Amaçlara göre yönetimin son temel ögesini periyodik değerlendirmeler oluşturur. Önceden saptanmış olan amaçların, uygulanmaya konulması sonucu, ne derece gerçekleştirildiklerinin belirli zaman aralıklarında değerlendirilmesidir. Bu evrede, amaçların belirlenmesinde olduğu gibi ast ve üst birlikte, astın amaçlarını ve ulaşılan sonuçları gözden geçirirler. Üst, elde edilen sonuçlara dayanarak ast hakkında değerlendirme yapar. Değerlendirmeyi bir yandan astlara bildirirken, diğer yandan da, ödüllendirme, terfi ve eğitim gibi alt sistemler için girdi (input) oluşturur. Periyodik değerlendirmeleri iki açıdan ele almak mümkündür. (1.)Amaçlara doğru gidişin değerlendirilmesi (Ara değerlendirme), (2.)Performansın bütün olarak değerlendirilmesi (Son değerlendirme).⁸⁸

1. Amaçlara Doğru Gidişin Değerlendirilmesi (Ara Değerlendirme):

Amaçların gerçekleşmesi için tanınan sürenin, belirli bölümlerinde çalışanın durumunu değerlendirmek ve amacı gerçekleştirmede tatmin edici gelişme sağlayıp sağlayamadığını kontrol etme sürecidir.

Amaçlara göre yönetimde, amaçları doğrudan etkilemediği sürece, kişiliğe ait nitelikler değerlendirmeye tabi tutulmaz. Üst ile ast, bilgi alışverişi ve karşılıklı görüşmeler yoluyla olayların gelişme yönünü, amaçlara gidiş doğrultusunu sürekli değerlendirmektedir. Değerlendirmeler aylık olabileceği gibi, astın performansına göre

⁸⁷ Koçel, s.102-104 ; Barutçu, ss.73-74.

⁸⁸ Akat ve diğerleri, s.306.

üç veya altı aylık dönemlerde de gerçekleştirilebilir. En önemli özelliği, gerek asttan üste, gerekse üstten asta çift yönlü bir geri bildirim (feed back) sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalar bu şekilde bir bilgi akışının gerçekleşmesi halinde performansın arttığını ve kişilerin tutumlarının olumlu yönde değiştiğini göstermiştir. Bir sonraki konuda geribildirim süreci ayrıntıları ile incelenecektir.

Amaçlara doğru gidişi değerlendirmek; belli sorunları ortaya çıkarmak, engelleri ortadan kaldırmak, sorunlara çözüm bulmak, düzeltici önlemler almak ve amaçları değiştirmek gibi konularda, ast ile üste olanaklar sağlar. Ara değerlendirmenin diğer yararları ise şunlardır;⁸⁹

- **Problemleri çözmek:** Herhangi bir problemi çözmek için harekete geçmeden önce, gerçekçi alternatif çözümlerin geliştirilmesini sağlar. Problemlerin önceden saptanarak, büyümeden çözümlenmesine olanak verir.
- **Planlar ve düzeltici faaliyetlerin yapılmasını sağlamak:** Faaliyet planlarının değişmesi gerektiği durumlarda, bunların kısmen yada tamamen değiştirilmesini sağlar.
- **Amaçları gözden geçirmek:** Amaçların güncelliğini değerlendirir ve amaçlar göre yönetim süreninin esnekliğini artırır.

Ara değerlendirme sayesinde şu sonuçlar elde edilebilir;⁹⁰

1. Daha fazla amaç başarımı, hedefin daha belirgin olması ve amaçlara göre yönetime duyulan pozitif duyguların güçlenmesi.
2. Üst ile ast arasındaki ilişkinin gelişmesi.
3. Üstün, amaçlara göre yönetim sürecine daha fazla zaman ayırması, astın kendisiyle ilgilenildiğini düşünerek, işe yaradığını hissetmesi.
4. Ast ve üstün işinde tatmin olması.
5. İşletmenin amaçlara göre yönetime olan inancının, çalışanlar tarafından anlaşılması.

⁸⁹ Ergin, s.24.

⁹⁰ A.g.e., s.25.

2. Performansın Bütün Olarak Değerlendirilmesi (Son Değerlendirme):

Ara değerlendirme, amaçları gerçekleştirmek için yapılan çalışmaların gelişimini ölçmede kullanılırken, son değerlendirme, amacın gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol amaçlı kullanılır. Astın performansının, bütün olarak daha önce belirlenmiş zaman sınırlaması içinde değerlendirilmesidir. Amaçlara göre yönetimin, “yönetici değerlendirme” tekniği olarak kullanılması bu safhada söz konusu olur. Üst ve ast, birlikte belirlemiş oldukları amaçlar doğrultusunda, astın amaçlara ne ölçüde ulaştığını değerlendirir. Değerlendirme sonucunda, organizasyonun tüm planlama süreci yeniden gözden geçirildiği gibi, yöneticiyle ilgili, ödüllendirme, terfi, yetiştirme sürecine katılım kararlar da alınmaktadır. Yöntemin değerlendirme aracı olarak kullanılmasının temel nedeni, değerlendirmenin subjektif faktörler yerine objektif ve ölçülebilir faktörlere dayandırılmasıdır. Son değerlendirme, amaçların gerçekleşmesi için asta tanınan sürenin sonunda yapılır ve genellikle bu süre bir yıldır. Değerlendirmede dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır;⁹¹

- 1. Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilmelidir.**
- 2. Bitiş tarihi ve zaman kısıtlamaları:** Amacın gerçekleşmesinin yanı sıra zamanında gerçekleşmesi de önem taşır.
- 3. Amaçların nispi önemi:** Astın tüm amaçları başarma yüzdesi ölçülüyorsa, bunların birbirleriyle olan nispi önemleri bilinmelidir.
- 4. Amaçlara ulaşılırken izlenen yollar:** Amaca nasıl olursa olsun ulaşılsın yaklaşımı, doğru bir yaklaşım değildir. Yöneticinin izleyeceği yol önemlidir. Amaca ulaşılabilir fakat, ulaşmak için katlanılan maliyetler, amacın işletmeye getirdiği yarardan daha fazla, zarara yol açmış olabilir.
- 5. Amaçlara ulaşamamanın nedenlerini belirleme:** Başarısızlığın sebebini belirlemek önemlidir. Başarısızlık nedeni, astın kendisi dışında gelişen etmenler olabilir. Örneğin; bütçedeki indirim, organizasyonel planlarda meydana gelen değişiklikler, kaza veya hastalık gibi. Başarısızlıkların sebebini belirlemenin amacı, kişiyi elinde olmayan sebeplerden ötürü yargılamamaktır. Aksi halde sisteme duyulan güven sarsılır ve motivasyon, moral düşüklüğü gözlenir. Şayet başarısızlığın nedeni çalışan ise, eksiklikleri belirlenerek, giderilmeye çalışılır.

⁹¹ Koçel, ss.103-104 ; Ergin, ss.27-30.

a- Geri Bildirimin Önemi ve Yararı

Performans yönetim sistemi ve amaçlara göre yönetimin en önemli amacı, sürekli gelişmeyi sağlamaktır. Bu gelişme ancak, performansın sürekli izlenmesi, yönlendirme ve geri bildirimle gerçekleşir. Etkili bir değerlendirme sistemi, karşılıklı iletişime dayanır. Değerlendirme dönemi içerisinde yapılması öngörülen görüşmeler dışında, yöneticilerle çalışanlar, çalışanlarla iç/dış müşteri arasında sürekli bir geri bildirim söz konusudur.⁹²

Çalışana ilgi göstermek anlamına gelen geri bildirim, bireyin kendisini işletmenin önemli bir üyesi olarak görmesi açısından önemlidir. Yöneticisinden aldığı olumlu tepkiler sonrası çalışan, kişisel katkısının ortak çalışma için gerekli bir unsur olduğunu düşünerek, motive olur. Geri bildirim motivasyon üzerindeki etkisi, Toyota firması örnek verilerek incelenebilir. Japon otomobillerinden Toyota, otomobil sektöründe Volkswagen, Fiat, Ford, Opel gibi Avrupa ve Amerikalı rakipleri ile yarışmaktadır. Toyota'nın başarı sırlarından en önemlisi, ekip çalışması ve açık, çift yönlü iletişimdir. Yönetici ile ast birbirleriyle konuşmakta, çalışanlar yeni önerilerde bulunmaya özendirilmektedir. Çalışanın, gerektiğinde tüm montaj zincirini durdurma yetki ve gücü bulunmaktadır. Karşılıklı iletişim ve geri bildirim sonucu olarak da, işine karşı sorumluluk duyan çalışan, kendisini yüksek kaliteye odaklamaktadır.

Değerlendirme görüşmelerinde ayrıca, çalışanın gerçekleştirdiği ilerlemenin gözden geçilmesi, karşılaşılan problemlerin tartışılması ve gelecekle ilgili potansiyel performans üzerinde anlaşmaya varılması sağlanır. Geri bildirim, amaçların revizyonu için önemlidir. Dış çevre etkenleri ve iç/dış müşteriden kaynaklanan revizyon gereksinimi, geri bildirim görüşmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yine bu görüşmelerde, çalışanların kariyer ve eğitim planları için zemin hazırlanır.

b- Görüşme ve Değerlendirme Dönemleri

Performans dönemi içerisinde, üç tür geri bildirim yöntemi kullanılmaktadır. Bunlar;⁹³

⁹² Enhoş, ss.123-125

⁹³ Wayne F. Cascio, *Applied Psychology in Human Resources Management*, Fifth Edition, Prentice Hall International Inc, Denver, 1998, s.77 ; Astarhoğlu, ss.34-35

1. **Anında Geri Bildirim** : Çalışanın herhangi bir faaliyeti sonucu, hemen yapılan geri bildirimdir. Çalışanın yaptığı sunuşun ardından, koridorda performansı ile ilgili düşüncelerin bildirilmesi buna örnek verilebilir. Yazılı olma zorunluluğu yoktur.

2. **Ara (informal) Görüşmeler**: Performans dönemi içinde aylık yada üç aylık yapılan görüşmelerdir. Ara değerlendirme formu kullanılabilir fakat, yöneticinin aldığı notlarda yeterli olabilmektedir.

3. **Yıl sonu (formal) Görüşmeler**: Planlanmış, çalışan ve yöneticinin hazırlıklı olduğu geri bildirim türüdür. Anlık ve ara değerlendirmelerin sonuçları baz alınarak hazırlanmış, değerlendirme formları üzerinde değerlendirme yapılır. Değerlendirme sonucu elde edilen veriler, çalışanın terfi, ücret gibi yönetsel kararlarında kullanılır. Görüşme öncesi yönetici ve asta bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Genellikle yıllık yapılan değerlendirmeler.

Bu görüşme türlerinin seçiminde, çalışanın nitelikleri ve işin zorluk derecesi göz önüne alınır. Yeni işe başlayan ast için anlık veya aylık geri bildirimler gerekli iken, daha tecrübeli çalışanın değerlendirilmesinde altı aylık veya yıllık değerlendirmeler yapılabilir.

Değerlendirme görüşmelerinin etkin bir şekilde gerçekleşmesi için, bir takım önerilerde bulunmaktadır,⁹⁴

1. Değerlendirici ve değerlendirilen astın, görüşme öncesi hazırlanması.
2. Performans değerlendirmenin pozitif bir yaklaşım içinde gerçekleştirilmesi.
3. Görüşme zamanının yarısının değerlendirme, diğer yarısının ise, çalışanın gelecekle ilgili davranışlarını tartışmak için kullanılması.
4. Tüm çalışanlara, değerlendirmenin bir disiplin değil, performanslarını geliştirme amaçlı olduğunun anlatılması.
5. Değerlendiricilerin gerçek verilere dayalı değerlendirme yapması, dokümanların hazır bulunması.
6. Eleştirinin, spesifik bir konuda yapılması, genellemeden kaçınılması.
7. Eleştirilerin karakter üzerine değil, iş performansı üzerine yoğunlaşması.

⁹⁴ Werther, s.364.

8. Çalışanların performansını geliştirmek için, faaliyetlerin belirlenip tanımlanması.
9. İki olumlu sonuç arasında bir olumsuz eleştiriye yer vererek, görüşmenin pozitif görüşle bitirilmesi.
10. Değerlendircinin, çalışanın çabasını arttırmada gönüllü katkısının olması.
11. Değerlendirme sırasında sakin olunması, iki tarafında kendini rahat hissetmesi.
12. Görüşmenin özel olması ve mümkün olduğunca az kesintiye uğratılması.
13. Gelecek amaçlara hizmet edecek şekilde planlanması ve sürdürülmesi.

c- Görüşme Sürecinde Yönetici ve Çalışana Düşen Sorumluluklar

Görüşmelerin verimli geçmesi ve rahat bir iletişimin sağlanabilmesi için, iki tarafın da toplantılara hazır olarak gelmesi gerekir. Tarafların üzerlerine düşen sorumlulukları biliyor ve uyguluyor olmaları, geri bildirim kolaylaştırıcaktır.⁹⁵

Aşağıda görüşme süresince yönetici ve çalışana düşen sorumluluklar ayrı ayrı açıklanmıştır.

Yöneticiye Düşen Sorumluluklar:

- Görüşme öncesi yönetici, değerlendirmeden ne elde etmek istediğini, çalışanın kendisinden ne beklediğini biliyor olmalıdır.
- Çalışanın iş tanımını, bu tanımda değişiklik olup olmadığını, önceki yıl değerlendirme sonuçlarını gözden geçirmesi gerekir.
- Çalışanın hedefleri, iyi olduğu alanlar, iş performans seviyesi ve gelişmesi gereken yönleri incelemelidir.
- İşe yönelik önemli noktaları vurgulamalıdır.
- Değerlendirmede objektif olmalı, belli kriterlere göre değerlendirme yapmalıdır.
- Çalışanın güçlü olduğu ve gelişmesi gereken yönlerini spesifik örneklerle açıklamalıdır.
- Olumsuz geri bildirim, pozitif geri bildirimle birlikte vermelidir.
- Çalışanın kendi performansı ile ilgili düşüncelerini açıklamasına izin vermelidir.
- Tutamayacağı sözleri vermemelidir.

⁹⁵ Daft, ss.436-437 ; Astarhoğlu, ss.36-39.

- Çalışanın performansını sadece son günlerde elde ettiği sonuçlara göre değil, tüm değerlendirme periyodu içinde incelemelidir.
- Görüşmenin sonunda, çalışan ile birlikte gelecek performans hedeflerini belirlemelidir.
- Görüşmeyi olumlu, teşvik edici şekilde bitirmelidir.

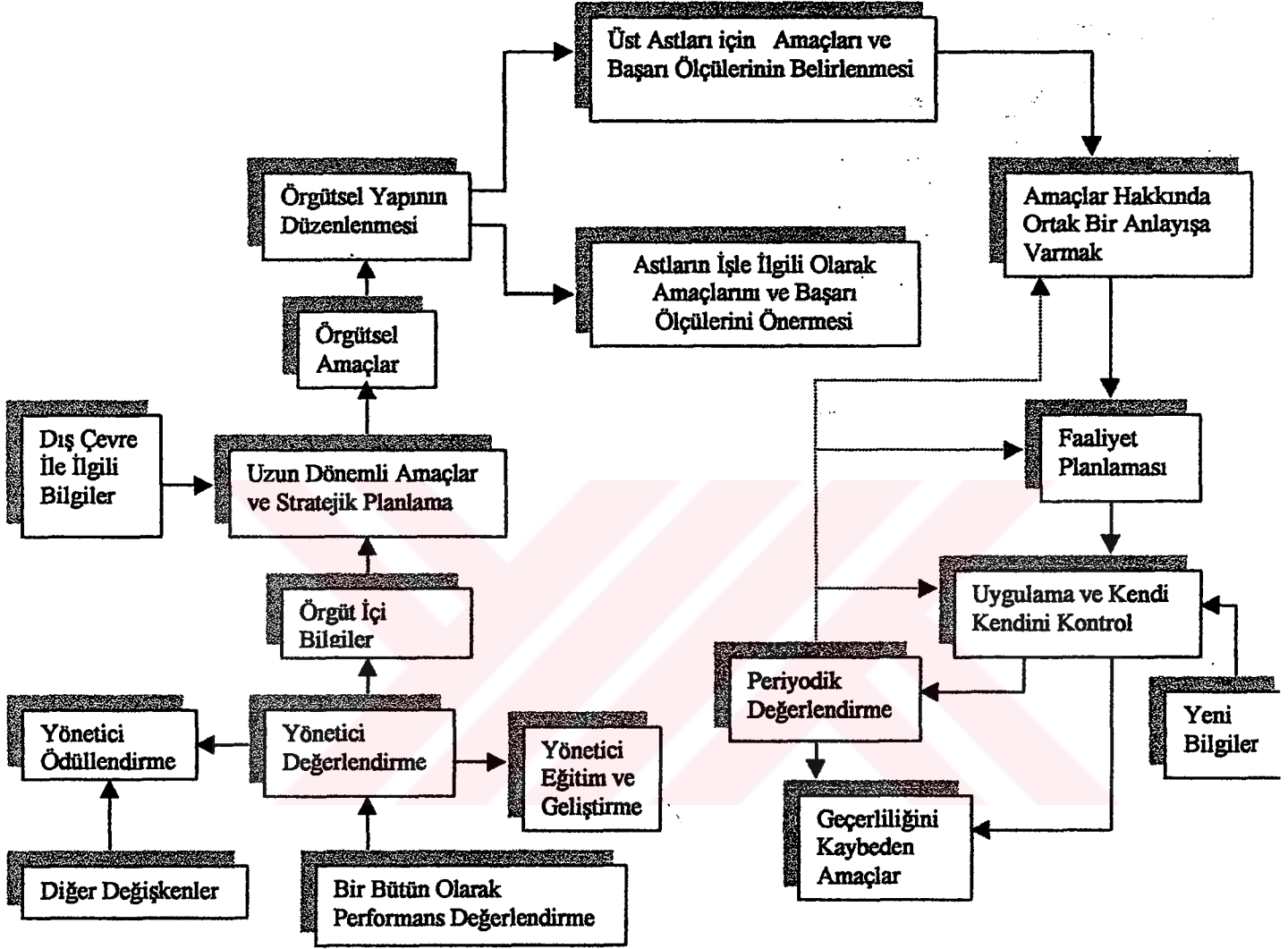
Çalışana Düşen Sorumluluklar:

- Kişisel amaçlarını belirleyerek, bu amaçlar doğrultusunda çalışmalıdır.
- Belirlediği amaçlar hakkında yöneticinin görüşlerini almalıdır.
- Dönem içinde karşılaştığı sorunları belirleyerek, görüşme sırasında yönetici ile tartışmalıdır.
- Yöneticiyi dikkatle dinlemeli, anlaşılmayan noktalarda görüşlerini tekrar etmesini istemelidir.
- Yöneticinin, kendisiyle ilgili beklentilerini öğrenmelidir.
- Hangi konularda gelişme sağlaması gerektiğini belirleyerek, yöneticinin de görüşlerini almalıdır.

Görüşmenin başarısı;

- (1.) Yönetici ve çalışanların davranışlarına,
- (2.) Değerlendirme sisteminin yönetici ile çalışanlar tarafından anlaşılmasına,
- (3.) Sistemin bilinçli uygulanmasına bağlıdır.

Tüm bu anlatılanlar ışığında, Amaçlara Göre Yönetim Şekil 11'de olduğu gibi özetlenmiştir.



Şekil 11. Amaçlara Göre Yönetim Süreci
Kaynak. Koçel, s.104.

C- AMAÇLARA GÖRE YÖNETİMİN SAĞLADIĞI YARARLAR VE AMAÇLARA GÖRE YÖNETİME GETİRİLEN ELEŞTİRİLER

1. Amaçlara Göre Yönetimin Sağladığı Avantajlar

Amaçlara göre yönetim, tüm işletme sorunlarına çözüm getiren sihirli bir teknik değildir. İşletmelerde uygulamaya konulmasının hemen ardından, değişiklik ve gelişme beklenmemelidir. AGY ancak, başarı için anahtar rolü oynar. Bir çok yararının yanısıra, bir takım sınırlamaları da beraberinde getiren sistemin başarılı olabilmesi için gerekli koşullar şunlardır ;⁹⁶

1. *Tepe Yönetimin Sistemi Desteklemesi:* AGY' in başarısı, büyük ölçüde tepe yönetimin katkı ve desteğine bağlıdır. Etkin bir uygulama tepe yönetim düzeyindeki yöneticilerin, sistemi tanıtmaları, koordinasyon sağlamalarıyla mümkün olur. İşletme felsefesinin yaratılması, temel amaç, politika ve stratejilerinin diğer yöneticilerin katılımıyla belirlenmesi, temel sonuçlar, iş geliştirme planları ve performans yönetme gibi sistemin başarısında etkili olan faaliyetlerin yürütülmesi, tepe yönetime bağlıdır.
2. *Güdülemenin Önemi Anlama:* Çalışanları bireysel olarak sonuçları başarmaya yöneltmek, yüksek derecede iş doyumunu sağlar. Amaç belirleme, planlama, gerçekleşen sonuçları gözden geçirme toplantılarına çalışanlarla birlikte katılma, güdüleme açısından önemlidir. AGY felsefesini ortaya koyan Drucker'ın "Kendi Kendine Yönetim", Douglas Mc Gregor'un "Y Kuramı Varsayımları" ve Likert'in "Sistem 4- Katımlı Yönetim" yaklaşımları, güdülemenin işletme amaçları ile çalışanların amaçlarını bütünleştirmede oynadığı önemli rolü yansıtmaktadır.
3. *Etkili Bir Yönetim Bilgi Sisteminin Kurulması:* AGY' de, gerek işletmenin kısa ve uzun vadeli amaçlarının belirlenebilmesi, iç / dış verilerin elde edilmesi, gerekse belirlenen amaçlarla ilgili faaliyetlerin denetlenmesi ve sonuçların kesin, tam ve zamanında sorumlu merkezlere iletilmesi, ancak işletme bölümlerini bütünleştiren etkin yönetim bilgi sisteminin kurulmasıyla mümkün olur.

⁹⁶ Jackson and Mathis, "Management by Objectives: Promises, Pitfalls and Possibilities"; Taşkın, ss.85-87; Wendell French, *The Personnel Management Process*, Houghton Mifflin Company, 3rd Edition, Atlanta, 1974, ss.386-387.

Yukarıda belirtilen koşullar sağlandığı takdirde, amaçlara göre yönetim uygulanmasıyla elde edilecek başlıca yararlar şunlardır;⁹⁷

- AGY, hiyerarşik organizasyon yapılarına canlılık kazandırır. Çalışanlar organizasyon faaliyetlerine kişisel olarak katılabilirler. Böylelikle kişisel amaçlar ile örgüt amaçları dengelenir.
- Katılım ve geri bildirim uygulaması, iş verimliliğinin artmasına, kararların daha kolay benimsenmesine, daha akılcı çözümlere ulaşılmasına ve iş doyumuna yol açar.
- Araştırmalar, işletme yönetiminde katılımcı ve demokratik ilkeler benimsendiğinde, çalışanların işine, üstlerine ve örgüte bağlılıklarının arttığını göstermektedir.
- AGY, planlama ve kontrol fonksiyonlarını daha işler hale getirmektedir. Amaçlara nasıl ulaşılacağı ayrıntıları ile belirtildiğinden, kontrol kolaylaşmıştır.
- Amaç belirleme sürecinde ast ve üstün ortak çalışma içerisinde olmaları, birbirlerinden ne beklediklerini bilmelerini sağlar. Bu çatışma ve anlaşmazlıkları azalttığı gibi, değerlendirmeyi de daha objektif temellere oturtur.
- AGY, yöneticilerin kendi kendilerini kontrol olanağını sağlar. Hangi sonuçlara , ne zaman ulaşılması gerektiğini bilen yönetici, faaliyetleri düzenleme ve performansını değerlendirmede üstlerine daha az bağlı kalır.
- AGY, planlarla yürütülen bir prosestir ve yöneticileri plan yapmaya zorlar.
- Amaçların belirlenmesi, örgütsel birimlerin ulaşmak istedikleri sonuçları vurguladığından, örgütte tüm çabalar, belirli amaçların gerçekleşmesine yöneliktir. AGY, bu amaçlara hizmet etmeyen gereksiz faaliyet ve çabaları en aza indirilmesini sağlar.
- AGY sorunları daha kolay ve zamanında belirler.
- Ücret ve maaş yönetiminde temel ilke olan “eşit işe eşit ücret”in uygulanmasına olanak verir.
- AGY, elde edilen sonuçları, önceden belirlenmiş güvenilir amaçlarla karşılaştırma yoluyla ölçerek, diğer değerlendirme tekniklerinde bulunan öznellik oranını azaltır.

⁹⁷ Koçel, s.105 ; Ahmet Serpil, *Yönetim Felsefesi*, Marmara Ü. İşletme Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayın No. 1988/8, İstanbul, 1988, s.297 ; Marlow and Schilhavy, “Expectation Issues in Management by Objectives Programs” ; Dicle, *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, s.66 ; Simpson, “Management by Objectives for Appraisal Firms”.

- Değerlendirme görüşmelerinde dikkatleri iş başarısı üzerine toplar ve kişilikle ilgili niteliklere ancak amaca etkisi durumunda değinir. Bu nedenle, görüşmeler yapıcı nitelik taşır.
- Performans değerlendirme aracı olarak kullanıldığında, periyodik değerlendirmeler sonucu çalışanın eğitim ihtiyacını belirler, kişisel gelişimini sağlar.
- Kişiler arası iletişimi ve takım çalışmasını teşvik eder.

2. Amaçlara Göre Yönetimin Eleştirilen Yönleri

Amaçlara göre yönetim uygulayan her işletmenin, sayılan yararların hepsini gerçekleştirilmesi beklenmemelidir. ABD’de Fortune 500 listesine giren ve AGY uygulayan işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, işletmelerin ancak %10’nun AGY’ in yararlarını tam olarak gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Yukarıda belirtilen avantajlarına karşılık AGY, her yönetim sorununa çözüm bulan bir yaklaşım değildir. Sistemin yapısından kaynaklanan bir takım nedenlerden yada sistemin uygulandığı organizasyonun yapısından ve uygulayanlardan kaynaklanan nedenlerden dolayı, eleştirilmektedir. Eleştirilen yönleri şöyle özetlenebilir;⁹⁸

- AGY’ in başarısı, büyük ölçüde daha öncede belirttiğimiz gibi tepe yönetimin katkı, destek ve isteğine bağlıdır. Tepe yönetimin ciddi olarak desteklemediği, uygulamasını sadece Personel Müdürlüğüne bıraktığı bir sistem başarılı olamaz.
- Amaçların özellikle örgütün üst kademelerine çıkıldıkça, somut ve ölçülebilir olarak belirlenmesinde güçlüklerle karşılaşılır. Amacın ölçülebilirliğini sağlamada, yapay zorlamalar söz konusu olabilmekte yada ölçme yöntemlerinin maliyeti büyük boyutlara ulaşabilmektedir.
- AGY, çift yönlü bir iletişim sürecini içerir. Tek yönlü iletişim uygulanan diğer yöntemlere göre daha fazla zaman ve çaba gerektirir. Bu iletişimde ast ve üste bir takım sorumluluklar ve görevler düşmektedir.

⁹⁸ Koçel, ss.105-106 ; Dale D. McConkey, “ 20 Ways to Kill Management by Objectives”, *Management Review*, October 1972, ss.4-13 ; Dicle, *Yönetim Başarısının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, s.70 ; Dallas T.DeFee, “Management by Objectives: When and How Does It Work ?”, *Current Issues in Personnel Management*, January 1977, s.150 ; Philip E. Quigley “Can Management by Objectives be Compatible with Quality”, *Industrial Engineering*, July 1993 ; Michael Beer and Robert A. Ruh, “Employee Growth Through Performance Management”, *Manage People, Not Personnel Harvard Business Review*, July-August 1976, s.217 ; Marlow, “ Expectation Issues in Management by Objectives Programs” ; Wolfgang, “Can Management by Objectives and Total Quality Management be Reconciled”.

- Sistemin en çok eleştirilen yönü, yazışma ve raporların fazlalığıdır. Sürekli rapor, toplantılar ve tablo hazırlama yöneticilerin zamanının büyük bir kısmını almaktadır. Bu da yöneticilere sıkıntı vermekte hatta AGY 'in amaç ve özelliği ortadan kalkıp, yerini toplantı düzenlemek ve rapor hazırlamaya bırakmaktadır.
- Amaç belirleme sürecine fazlaca önem verilip, amaçlara nasıl ulaşılacağı ve uzun vadeli karar alma ikinci plana itilmektedir. Yöneticileri, "amaçlar, araçları meşru kılar" uygulamasına yönlendirir.
- Yöneticiler zamanlarının bir çoğunu kabul edilebilirliği yüksek amaçları formüle etmekle geçirirler. Öyle ki, amaçlara ulaşmak için gerçekçi planlar yapmaya vakit bulamaz yada yaptıkları detaylı ve uzun planların uygulanabilirliğini test etmezler. Böylece belirlenen amaçlara ulaşmak, istek ve arzudan öteye gidemez.
- AGY bazı örgütsel ve yönetsel değişiklikleri öngörmektedir. Bunların başında, yetki devri gelir. Yetki devrinin olmadığı ve yöneticinin kendi faaliyetlerini kontrol etmek için gerekli bilgi ve yetkisinin olmadığı durumlarda, AGY'den beklenen yararlar sağlanamayacaktır. Özellikle otoriter yöneticilerin sisteme sadece yönetime katılma aracı olarak bakmaları, astları gizli bir direnişe yöneltmektedir.
- Yeniden örgütlenme, teknoloji yada pazar koşullarında oluşan ani değişimler, amaç uyumsuzluklarına yol açarken, bu beraberinde programın başarısızlığını getirir.
- Yöneticilerin amaçlara göre değerlendirilmesi, ödüllendirme ve cezalandırmanın amaçlara ulaşma derecesine bağlanması, bir çeşit baskı yaratmakta, bu da sistemin ana özelliklerini yok edici (self defeating) bir etki yapmaktadır.
- İşletmeler ayrıca AGY' in yararlarını anlamada oldukça aceleci davranırlar. İlk yıl uygulanan sistemin, ertesi yıl sonuç vererek yarar sağlaması beklenmektedir. Bu durum gerçekleşmediği takdirde, sistem hakkında şüpheye düşülmekte ve güven eksikliği oluşmaktadır.
- Diğer bir eleştiri de yöntemin uygulanabilen fazla çeşidi olduğu yönündedir. Hodgson'un 29 farklı tadı içeren dondurma benzetmesine Pinder, pratikte neredeyse AGY' in çeşidi kadar , sistemi uygulayan organizasyon olduğu yorumunu yapmıştır.
- Ödüllendirmenin performans değerlendirmeyi esas alması, çalışanların amaçlarla ekonomik ödülleri karşılaştırmasına neden olur. Çabalarının değerini maksimum yapmaya çalışan ast, maksimum başarı elde etmek için ulaşılması kolay, kısa sürede en fazla çıktıyı sağlayan amaçları benimser. Amaçların üzerindeki performansla ilgilenmediğinden, performans düşüklükleri gözlenir yani amaçlar, düşük performans seviyesini sürdürmede standartlar olarak kullanılır.

- Deming ve arkadaşları ise, AGY’i, kaliteden çok miktarı, uzun dönemli başarı yerine kısa dönemli başarıyı, dinamik değişim ve gelişimden çok kontrolü, işlem (proses) yerine sonuçları ve takım çalışması yerine kişisel performansı teşvik eden bir sistem olarak görmektedir.

Öyle ki, Toplam Kalite Yönetimi (TKY-TQM) ile AGY karşılaştırarak, TKI’nin 6 alanda daha fazla geliştiğini düşünmektedir.

1. **Kalite ve Gelişim:** AGY gelişime önem veren bir yönetim sistemi olmasına rağmen, kalite kavramına pek yer vermemekte, özellikle çalışan ile organizasyonun performansı, finansal stratejiler üzerine yoğunlaşmaktadır. TKY de ise, gelişim süreklidir ve kalite bilinci yerleşmiştir. Organizasyon çalışana dostça yaklaşır ve müşteri ihtiyaçlarına daha fazla önem verir.
2. **Organizasyonel Yapı:** AGY, genel müdürün yönetim piramidinde en üstte yer aldığı hiyerarşik yapıyı esas alır. Oysa TKY organizasyonel ihtiyaçların karşılanabilmesi için matriks yada network yapıyı tercih eder.
3. **Yönetim Stratejisi:** AGY gözden geçirme prosesine gereken önemi vermemektedir. TKY, sürekli gelişmeyi sağlamak için sürekli bir geribildirim uygular. “Kitabına göre iş yapmak yeterli değildir.”(doing a job according to the book)görüşü hakimdir.
4. **Planlama ve Proses:** AGY işletme misyonuna ancak çok iyi tanımlanmış amaçlar ile ulaşılacağını ifade etmektedir. Sonuçlar ise, sorumluluğun dağıtılması yerine çalışanın performansını ölçmede karşılaştırma standardı olarak kullanılmaktadır. TKY, performans değerlendirme ve standartlarına karşıdır.
5. **Yoğunlaşma:** Sayısal amaçlara yoğunlaşma, gerçek amaçlara ulaşma yönünü değiştirebilmektedir. Her şeyin sayısal olarak ölçülememesi, yönetimin ölçülemeyen amaçları ayrı tutmasına neden olur. TKY ise, sayısal amaçlar yerine planlama ve proses diyazını üzerine yoğunlaşmıştır.

6. Sonucların Değerlendirilmesi: En çok karşı çıkılan alan burasıdır. AGY sonuçları kişisel performansı değerlendirmede kullanırken, TKY sistemin gelişimi için kullanılmaktadır.

Tüm eleştirilen ve sakıncalı görülen yönlerine rağmen AGY, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında ve kişisel performansın gelişmesinde temel etkidir. Önemi ve zorluğu birlikte içeren sistemin başarılı olabilmesi için yönetimin AGY felsefesini anlaması ve bu felsefenin şirket kültürünün bir parçası olması gereklidir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

A- UYGULAMANIN AMACI, KAPSAMI ve YÖNTEMİ

1. Uygulamanın Amacı

Son yıllarda Personel Yönetiminin, İnsan Kaynakları Yönetimi adı altında yeni bir yaklaşım ve anlayışla uygulanması, Performans Yönetim Sisteminin önemini artırmıştır. İşletmelerin büyük çoğunluğunun insan kaynakları yaklaşımını benimsemelerinin ardından, performans yönetim sistemlerini yeniden ele almaları gündeme gelmiştir. Böyle bir sisteme sahip olmayan işletmeler ise, bu gelişmelerden etkilenerek konuyla ilgili çalışmalara başlamışlardır.

Sanayileşme çabalarının arttığı günümüz Türkiye'sinde de yönetim anlayışında yaşanan bu gelişmeler, beraberinde personel yönetim olgusuna verilmesi gereken önemi arttırmış ve buna bağlı olarak performans yönetim sistemi çalışmaları ağırlık kazanmıştır. Hızla gelişen ve büyüyen dünya ekonomisi içerisinde rekabet edebilmek ve çağdaş işletme gerekliliklerini yerine getirmek isteyen işletmeler, tüm bölümleriyle mücadele içine girmişlerdir. İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarından biri olan performans yönetim sisteminin işletmelerde yerini alması, bu uygulama çalışmasına yönelmenin temel amaçlarından biridir.

Gerçekleşen bu değişimlere paralel gelişim gösteren performans değerlendirme tekniklerinden en sık uygulanmakta olanı Amaçlara Göre Yönetimdir. Amaçlara göre yönetim yaklaşımı, diğer değerlendirme yöntemlerinden farklı bazı özellik / üstünlükler içermekte olup, son yıllarda ülkemizdeki işletmelerinde ilgisini çekerek uygulama alanını genişletmeye başlamıştır. Özellikle çokuluslu işletmelerin bu konudaki uygulamalarının diğer yerli işletmelere örnek olması ve yol gösterici rol oynaması uygulamanın diğer amacıdır.

Özetle araştırma çalışmasının teorik kısmında yer alan bilgiler ışığında uygulanan amacı, çağdaş bir yaklaşım olan ve sonuçları hala tartışılan Amaçlara Göre Yönetimin, performans yönetim sistemi içerisindeki yerinin ve öneminin örnek üzerinde incelenmesidir

2. Uygulamanın Kapsamı

Türkiye’de Amaçlara Göre Yönetim uygulamalarında çokuluslu işletmelerin, yerli işletmelere öncülük etmesi, bu tür bir işletmeyi uygulama şirketi olarak seçmemizin temel nedenidir.

Uygulama, kendine özgü Amaçlara Göre Yönetim tekniği geliştiren ve bunu başarıyla uygulayarak, olumlu sonuçlar elde eden Philip Morris Sa (PMSA) şirketini kapsamaktadır.

- İşletmelerin yapılarının araştırmaya kapalı olması, onlara ulaşmayı güçleştirmiş, PMSA’ dan bilgi edinebilme olanağı sağlanmıştır.
- İşletmelerin araştırmaya ayıracak zamanlarının azlığı zaman kısıtı oluşturmuş, bu nedenle başarı sağlamış tek bir işletme ile yüz yüze görüşmenin gerçekleştirilmesi tercih edilmiştir.
- Bu yöntemi uygulayan işletmelerin, yöntemin sonuçlarını değerlendirmeme yada değerlendirme sonuçlarını belirtmekten kaçınma eğilimleri örnek grubunun sayısını bire indirmiştir.

Yukarıda belirtilen kısıtlamalar göz önüne alındığında dünyaca çapında başarısı kanıtlanmış Philip Morris şirketler grubunun bir üyesi olan Philip Morris Sa ve MAP sisteminin incelenmiştir. Buna ek olarak Hodgson’un yirmi dokuz çeşidi olan dondurma benzetmesi ile Pinder’in “pratikte neredeyse AGY’ in çeşidi kadar sistemi uygulayan organizasyon var” yorumuna Philip Morris Sa iyi bir örnek teşkil etmektedir.

3. Yöntem

Uygulama çalışması hazırlanırken kullanılan teknik, birinci dereceden bilgi toplama yöntemlerinden biri olan yüz yüze görüşme (kişisel görüşme / mülakat) tekniğidir.

Bu tür bilgi toplama aracında bilgiyi toplayacak kişi, cevap alınacak kişilerle yüz yüze ilişki kurması sonucu gerekli bilgiyi, önceden belirlenmiş dolaylı veya dolaysız sorularla elde etmeye çalışmaktadır.

Bu çalışmada önceden hazırlanmış ve *Ekler* kısmında yer alan sorular çerçevesinde, uygulanan sistemle ilgili bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Sorular genelden özele inmekte ve soru tipleri kısa cevaplı, açık uçlu ve seçmelidir.

Yüz yüze görüşme yöntemi, tek bir işletmenin incelenmesinin dışında aşağıdaki avantajları da dikkate alınarak tercih edilmiştir.

- Yüz yüze görüşmeyle soruların cevaplanmama oranı azalır.
- Elde edilen bilgilerin doğruluğunu test etme olanağı sağlarken, gözlem yoluyla daha fazla bilgi edinilebilir.
- Anında geribildirim, hatırlatma olanağı vardır.
- Mimikler, yüz ifadeleri vb. görüşmeciye sözlü olmayan iletişim olarak önemli ipuçları verir.
- Görüşme sırasında yeni konular ve hipotezler doğabilir.
- Diğer bilgi toplama araçlarına göre daha esnektir.
- Cevaplayıcıyla daha çok işbirliği sağlanabilir.

**B- PHILIP MORRIS ve AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM UYGULAMALARI
(MAP SİSTEMİ)**

1. Firma İle İlgili Genel Bilgiler

PHILIP MORRIS SABANCI (PMSA) , çokuluslu bir işletme olan Philip Morris şirketler grubunun Doğu Avrupa - Orta Afrika (Eastern Europe Middle Africa-EEMA) bölgesinde yer alan, Türkiye'nin gıda sektöründe tütün üretimi, satış-pazarlama ve dağıtımını yapan bir anonim şirkettir. Üretim faaliyetini İzmir-Torbalı'da **PhilSa** adıyla sürdüren şirket, merkez binası olan Maya Center'da satış-pazarlama ve dağıtım hizmetlerini **Philip Morris Sa** adıyla gerçekleştirmektedir.

İki şirkette toplam 1523 kişi çalışmakta olup, bu sayının 716'sını 1991 yılında kurulan PhilSa, 817'sini 1994'de faaliyete başlayan Philip Morris Sa oluşturmaktadır. 487 çalışanın üretim elemanı olarak görev yaptığı şirkette (PM Türkiye), 413 kişi direkt dağıtım ve geri kalan 623 kişi ise beyaz yakalı olarak nitelendirilen çalışanlardan oluşmaktadır.

Gıda sektöründe faaliyet gösteren şirketin ürün yelpazesi, Malboro, Malboro Light, Parliament, L&M, Chester Field gibi tütün mamullerinden oluşmaktadır.

Şirket performans değerlendirme sistemi içinde AGY uygulaması yapmaktadır. AGY uygulamasında bu temele dayalı kendi firmasına özgü bir sistem olan MAP sistemini benimsemiştir. **MAP Sistemi** hakkındaki tüm bilgiler, yöntemde de belirtildiği gibi şirketin merkezinin bulunduğu Maya Center'da şirketin Yönetim & Organizasyon Geliştirme sorumlusu sayın Fatma Nur İbaoglu ile 20 ve 21 Aralık 1999 tarihinde yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilmiştir.

Aşağıda elde edilen bilgiler sistematik bir şekilde sunulmaya çalışılmıştır.

2. Firma Uygulamasının İncelenmesi ve MAP Sistemi

EEMA tarafından, çalışanların 1993 yılı ve sonrasındaki performanslarını değerlendirmek amacıyla geliştirilen MAP (Management Appraisal Performance) sistemi, tüm Philip Morris şirketlerince uygulanmakta olup, “Performansın Yönetilmesi ve Değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Sistem, değerlendirme tekniği olarak Amaçlara Göre Yönetimi esas almaktadır.

Performans yönetiminde, uluslararası standart bir yaklaşım sağlamak, bölgesel farklılıkları gidermek, ücret değerlendirme programlarına bilgi aktarmak, değerlendirilen (ast-subordinate) ile değerlendiricinin (yönetici-superior) gelişim ve kariyer planlamasını gerçekleştirmek için geliştirilen sistemin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Değerlendirilenlerin, işle ilgili amaç ve sorumluluklarının ne olduğunu açıkça anlamalarını sağlamak.
2. Çalışanlara, yöneticilerle birlikte katıldıkları yarı yıl görüşmeleri sonrası, performansları hakkında bilgi vermek.
3. Sistemin işleyişi hakkında ast ve üstün ortak görüşe sahip olmasını sağlayarak değerlendirme sürecindeki subjektifliği azaltmak.
4. Değerlendirilen ile değerlendiriciyi, sürekli sonuçları tartışma ve karşılıklı iletişim kurmaya teşvik etmek.
5. Sağlanan geri bildirimle, yıllık amaçlar - sorumluluklar arasında bağ oluşturmak.
6. Değerlendirilenlerin kişisel gelişmelerini, yıllık gelişme planları dahilinde izleyerek, bilgi ve yetkinlikleri arasındaki farklılıkları, *Coaching* (danışmanlık-yönlendirme), *İş Başı Eğitim* (On The Job Training – *OJT*), *Saha Eğitimi* (Field Assessment) gibi geliştirme programları ile gidermek.

Yeknesaklığı sağlamak ve yurt dışında bulunan diğer Philip Morris şirketleriyle uyum içinde çalışabilmek amacıyla kullanılan sistemde, ilk yıllarda adaptasyon zorluğu yaşanmıştır. Bunların üstesinden gelmek, müdür ve yönetici bazında, MAP sistemi ve değerlendirme kriterlerini tanıtıcı bilgi ve eğitimler verilmesiyle mümkün olmuştur. Departman yöneticileri ve çalışanlarını kapsayan kursların düzenlenmesi, tepe yönetim ile çalışanların sistem felsefesini algılamasını sağlamıştır.

Adaptasyon dönemi boyunca verilen bu eğitimler, yalnızca MAP sisteminin özellikleriyle sınırlı kalmamakta, kişinin kendisini geliştirmeye yönelik çalışmalarını da kapsamaktadır. Sistemi destekleyen iletişim, karar verme, uyum, yönlendirme gibi yetkinlik artırıcı kurslar bunlara örnek verilebilir.

Uygulanmaya başlandığı dönemde sıklıkla görülen değerlendirici hatalarının nedenleri arasında ise, sübjektif değerlendirmeler, yöneticinin spesifik yada ulaşılabilir olmayan amaçlar belirlemesi, zaman tespitinde yapılan hatalar ve iş yerine kişi özelliklerinin ön plana çıkması sayılabilmektedir.

Günümüzde belirtilen bu tür hataların yerini, özellikle işe yeni başlayan çalışanın yaptığı sistem mantığını kavrama hataları almaktadır. Eski çalıştıkları işyerlerinde hakim olan “değerlendirmeyi müdür yapar ve çalışan da buna uyar” anlayışını sürdürme eğiliminde olan çalışan, kendi kendini değerlendirme ve performansını yöneticisiyle tartışma fikrini kabul etmekte zorlanmaktadır. Bu yönde verilen eğitimlerle ise, kişilik özelliklerini geliştirme amaçlanmaktadır.

MAP sisteminin;

1. Çalışanların amaçları ile şirket amaçlarının entegrasyonu,
2. Başarıların takdir edilmesi ve gelişmesi gereken yönlerin belirlenerek, tüm çalışanların performanslarının tutarlı bir şekilde gözden geçirilmesi gibi iki temel amacı vardır.

Bu amaçlara ulaşmak ;

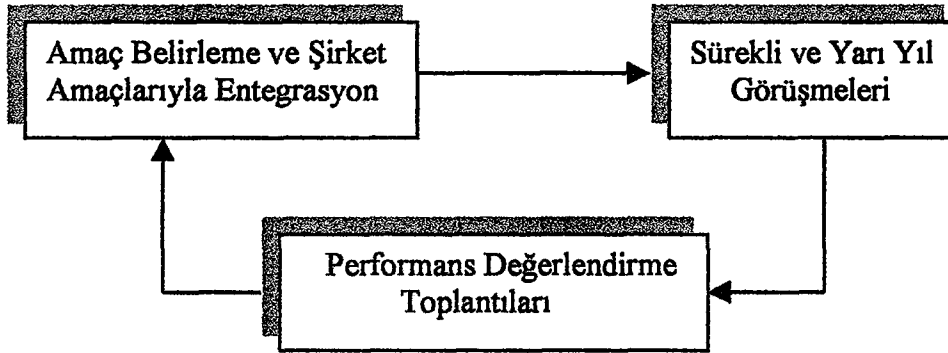
- Amaç
- Yetkinliklerin kullanımı ile söz konusu olmaktadır.

Sistem içerisinde, amaçların gerçekleşmesinin performansa etkisi %70 iken, yetkinliklerin etkisinin %30 olduğu belirtilmektedir.

MAP sistemi birbirleriyle bağlantılı üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar;

1. Amaç Belirleme ve Şirket Amaçlarıyla Entegrasyon,
2. Sürekli ve Yarı Yıl görüşmeleri,
3. Yıl Sonu Performans Değerlendirme Toplantıları. şeklindedir.

Şekil 12’de MAP Süreci gösterilmiştir.



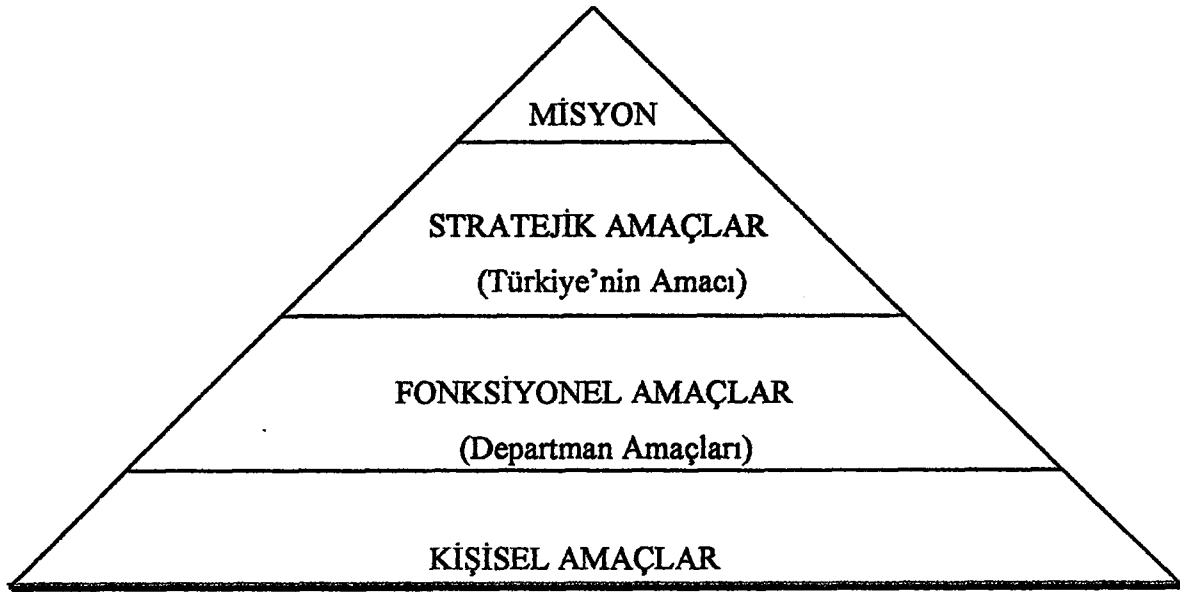
Şekil 12. MAP Süreci

2.1. Amaç Belirleme (Goal Setting) ve Şirket Amaçlarıyla Entegrasyon

Yapılan araştırmalarda, çalışanlara amaçlar verildiği takdirde, bunları gerçekleştirme oranlarının % 27-65 olduğu saptanmış ve amaçlarla çalışmanın yerinde bir uygulama olacağı vurgulanarak, MAP sistemine geçilmiştir. MAP sisteminin temelini amaç belirleme süreci oluşturur.

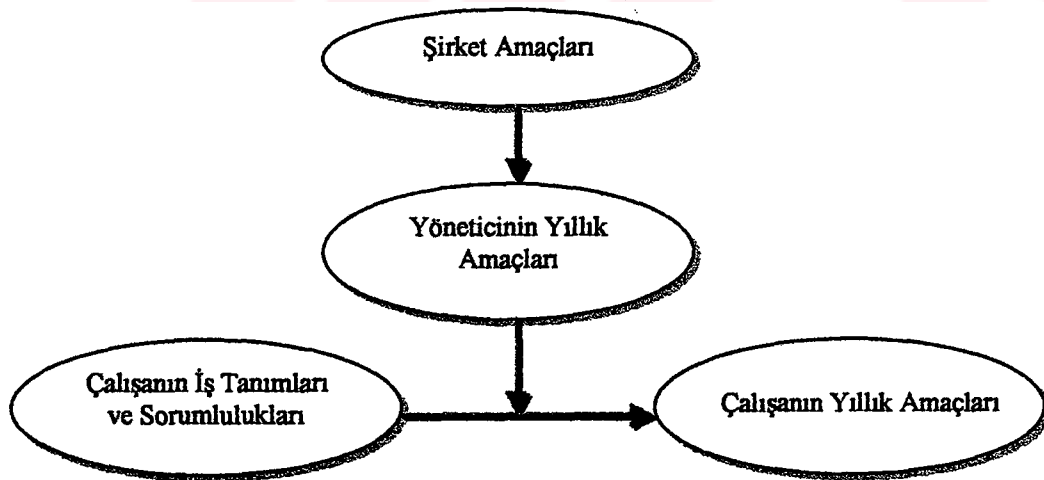
Süreç, AGY konusunda tanımlanan amaçlar hiyerarşisine benzer bir hiyerarşiden oluşmaktadır. Piramidin en üst basamağında, New York'ta bulunan Philip Morris International'ın (PMI) koyduğu ve tüm PM şirketlerini kapsayan *misyon* yer alır. Misyonun ardından, uluslararası şirketlerin birlikte oluşturdukları *stratejik amaçlar* belirlenmektedir. Stratejik amaçlar kapsamında, Türkiye'nin ana hedefi mevcut sosyal, ekonomik ve politik koşullar göz önüne alınarak (SWOT ve diğer analizlerle) saptanır. Bu amaçlara, departman bazında belirlenen alt amaçlar yani *fonksiyonel amaçlar* ile ulaşılmaktadır. Bu noktada İnsan Kaynakları, Finans, Satınalma ve Pazarlama gibi departmanlardan kendi amaçlarını belirlemeleri istenir. Piramidin son basamağını ise, departman yöneticilerinin astlarıyla biraraya gelerek belirledikleri *kişisel amaçlar* yer almaktadır. Yukarıdan aşağı bireye kadar inen hiyerarşide, kişisel amaçlara ulaşmak beraberinde zincirleme olarak en üst amacı (misyonu) getirir.

Aşağıda Şekil 13’de amaçlar hiyerarşisi açık olarak ifade edilmektedir.



Şekil 13. Amaçlar Hiyerarşisi

Kişisel amaçlar, performans dönemi başında, çalışanların iş (görev) tanımlarının yapılması ve sorumluluklarının belirlenmesinin ardından, yıllık olarak saptanır. MAP sürecinin ilk amacı, şirket hedeflerini gerçekleştirmek olduğundan, kişisel amaçlar Şekil 14’de görülen aşamaları izlemektedir.



Şekil 14. MAP - Kişisel Amaçları Belirleme

İş (görev) tanımları, işin kendisiyle ilgili olan ve işten ne beklediği konusunda sorumlulukları gösteren tanımlardır. Bunlar performans değerlendirme sürecinin temelini oluştururken, aynı zamanda amaçların tanımlanmasında hareket noktası görevi görürler. Sorumluluklarla ilişkili faaliyet planlarına, işin tüm kritik yönlerini kapsayacak nitelikte belirlenmiş 6-10 amaçla ulaşmak mümkündür.

Amaçlar, şirket başarısına en fazla katkıyı sağlayacak önem sırasına göre belirlenmekte, somut olarak ölçülebilmeleri için kullanılan *değerlendirme kriterleri* yönetici ile çalışanın birlikte çalışması sonucu saptanmaktadır. Bu kriterler ;

- **Miktar** : Karlılık, satış miktarı, üretim miktarı, ağırlık vb.
- **Kalite**: Sağlamlık, güvenilirlik, dayanıklılık, müşteri memnuniyeti vb.
- **Süre**: Başlama-bitiş tarihi, sıklık, işlem düresi, çevrim süresi vb.
- **Maliyet**: Para, gelir-giderler, verimlilik oranı, iadeler, atılan miktar vb.
- **Kaynak doküman**: Prosedürler, planlar, bütçe vb. şeklinde sınıflandırılabilir. Ulaşılmak istenen amacın niteliğine göre, tümü yada bir kısmı kullanılmaktadır.

AGY sürecinde olduğu gibi MAP sisteminde de belirlenecek amaçların birtakım özellikleri taşıması istenir. Bunlar;

- Şirket amaçlarıyla entegrasyon
- Anlaşılabilirlik
- Belirgin olma
- Ölçülebilirlik
- Gerçekçi olma
- Ulaşılabilirlik
- Zamanla sınırlı olma
- Özel çaba gerektirmez.

Çalışanların, sayılan özellikleri çerçevesinde belirledikleri amaçlar, *Amaç Belirleme Formu* (EK-1) üzerinde gösterilmektedir.

Amaç belirleme aşamasında, çalışan ve yöneticiye birtakım görevler düşmektedir.

Çalışanın Sorumlulukları:

- İş tanımları çerçevesinde ana sorumlulukları belirlemek.
- Her bir sorumluluk için amaçları belirleyerek öncelik sırasına koymak.
- Yöneticisiyle birlikte amaçların ölçümünde kullanılan değerlendirme kriterlerini belirlemek.
- Belirlediği amaçlarının şirket amaçları ile uyumluluğunu sağlamak .

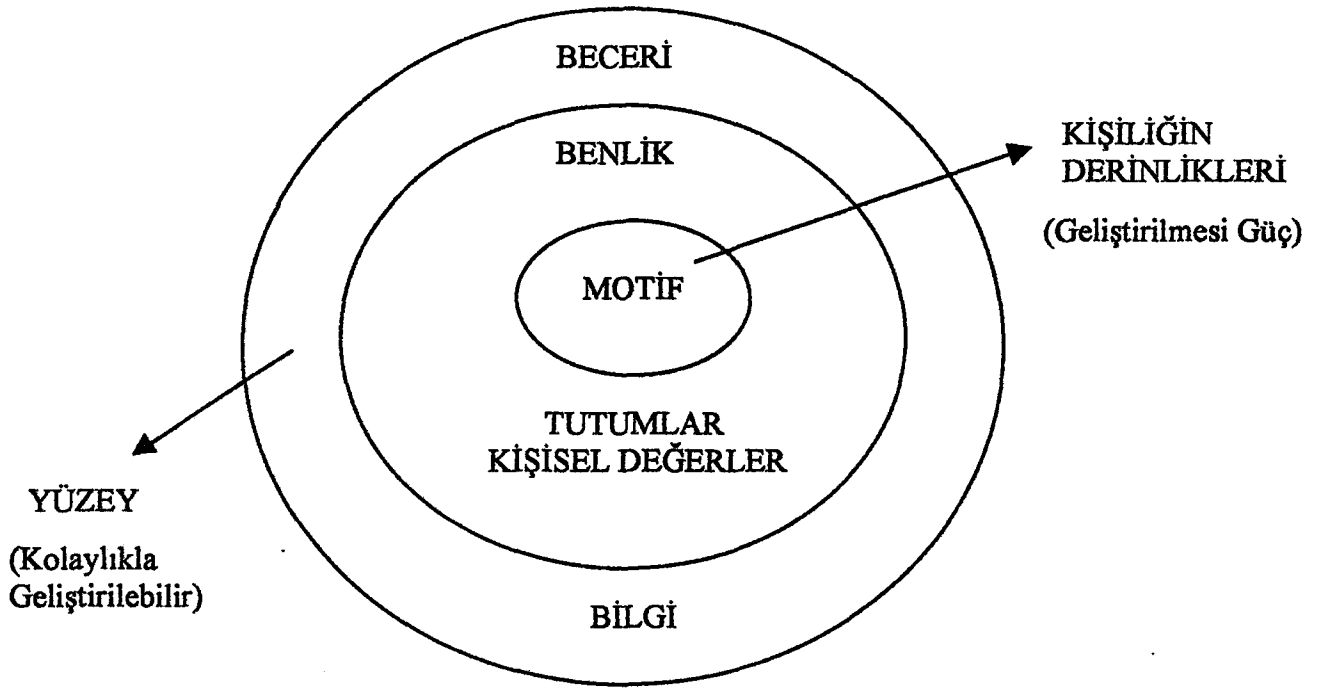
Yöneticinin Sorumlulukları:

- Performans dönemi başında astıyla birlikte amaç belirlemek.
- Belirlenen amaçların sırasına ve diğer departmanlar ve organizasyonun genel amaçları ile bütünleşmesine dikkat etmek.
- Bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak faaliyet planları yapmak.
- Çalışanın amaçlarını onaylamak.

MAP sisteminde, amaçları gerçekleştirmenin yanısıra **yetkinlik (competency)** kavramına da yer verilmektedir. Özellikle performans değerlendirme sürecinde önem kazanan kavram, “üstün performansa yol açan özellikler” şeklinde tanımlanmaktadır.

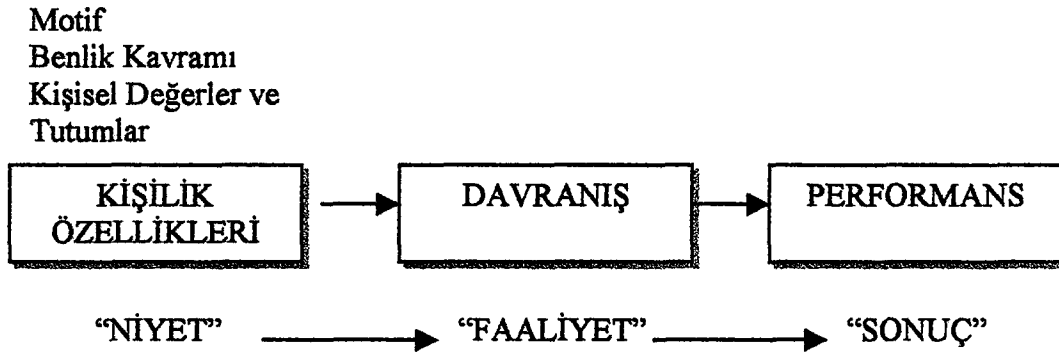
Yetkinlik, motif, fiziksel nitelikler, kişilik özellikleri, tutumlar, değerler, benlik, bilgi ve beceri unsurlarının bütünüdür. Bilgi ve beceri, kolaylıkla gözlenebilen ve zaman içerisinde geliştirilebilen unsurlar iken, motif, tutum ve değerler, kişiliğin derinliklerinde yer alan, gözlenme ve değiştirilmesi zor unsurlardır.

Yetkinlik karakteristikleri olarakta tanımlanan bu unsurlar **Şekil 15’de** gösterilmektedir.



Şekil 15. Yetkinlik Karakteristikleri

Üstün performansa sahip kişilerin görevlerinde diğer çalışanlara oranla yetkinlik kriterlerini, içgüdüsel ve istikrarlı bir şekilde daha sık kullanma eğiliminde oldukları gözlenmiştir. MAP sisteminde yetkinliklerden söz edebilmek ancak, *niyet (istek)*, *faaliyet* ve *sonuç* ilişkisinin varlığında söz konusudur. Niyetin olmadığı yerde yetkinlikten söz edilemezken, aralarındaki bu ilişki Şekil 16’da gösterilmektedir.



Şekil 16. Sebep-Sonuç İlişkisi

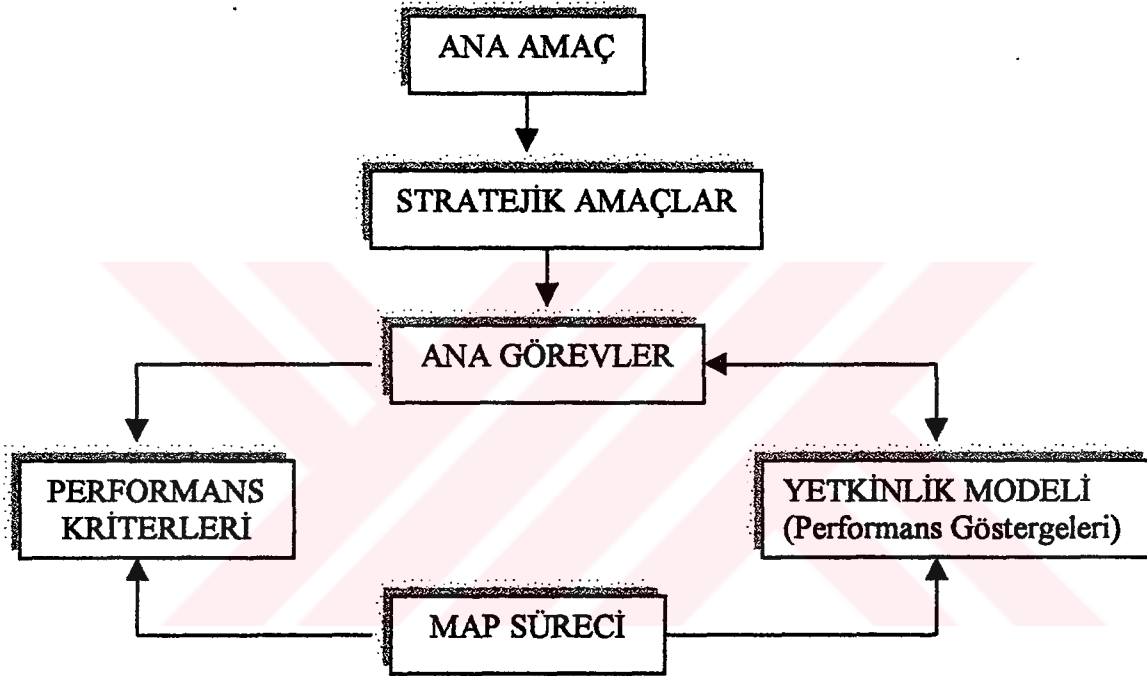
Performans değerlendirme kullanılan yetkinlik kriterleri, *MAP Yetkinlik Formu (Competency Questionnaire) (EK-5)* üzerinde belirtilmektedir. Değerlendirme işlemi önce çalışan yapmakta, ardından değerlendirici tarafından değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirme kısmında ele alınan *yetkinlik kriterleri* ve tanımları şunlardır;

- ***İnsiyatif / Enerji / Dayanıklılık (Initiative / Energy / Stamina)***: Önemli sorun veya konuları çözebilme, fırsatları değerlendirebilme özelliğidir. Zor anlarda, baskı karşısında bile performansı sabit tutarak çalışmaya devam edebilmektir.
- ***Analiz ve Planlama (Superior Analysis and Planing)***: Sonuçların objektif değerlendirilmesinde, farklı bakış açılarına sahip bilgileri toplama, sistematik biçimde en uygun çözüme ulaşma ve alternatif çözümleri belirleme özelliğidir.
- ***İletişim (Communication)***: Şirket amaçlarını açık bir iletişim tarzıyla tüm çalışanlara aktarabilmek, karşılıklı çift yönlü diyalogu sağlayabilmektir.
- ***Uyum (Adaptability)***: Belirsizlik yada değişen iş koşullarında esnek olabilme, etkin çalışabilme ve denetimi sürdürme özelliğidir.
- ***Yönetim Becerisi (Managerial Capability)***: Çalışanlarının tüm potansiyellerini kullanmalarına yardımcı olma, onları geliştirme ve yüksek performanslı kişileri belirleme özelliğidir. Saygı ve güvene dayalı işbirliği ortamında, görevin etkin biçimde başarılmasında takım lideri rolünü üstlenebilmektir.
- ***Karar Alma (Decisiveness)***: Risk ve belirsizlik gibi kritik ortamlarda sorun ve fırsatları doğru zamanda algılayarak, doğru kararlar alabilme özelliğidir.
- ***Yükselme ve Gelişme (Drive)***: Daha yüksek düzeyde sorumluluk alarak kişinin kendine güvenmesi, bu doğrultuda kendisini geliştirmesidir.
- ***Etkileme / Katkı (Impact / Influence)***: Liderlik, yönlendirme ve tartışma ortamı yaratarak, iş ve çalışma arkadaşlarını etkileyebilme özelliğidir.
- ***Kavrama Yeteneği (Conceptual Capability)***: Olayları kolay algılayabilme ve stratejik düşünebilme yeteneğidir.

- **İş Anlayışı (Business Savvy):** İşi etkileyen içi ve dış çevre etmenlerini analiz edebilme, işin nitelikleri üzerine yoğunlaşma, gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olabilme ve işin çeşitli boyutlarını irdeleyebilme özelliğidir.
- **Yöneticilik Olgunluğu (Executive Maturity):** Takım liderliğini yürütebilecek yetenek ve karaktere sahip olma, çalışanların gelişimlerine ilişkin ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim programlarını hazırlama yeteneğidir.

Amaç belirleme sürecinin tüm aşamaları Şekil 17’de özetlenmektedir;



Şekil 17. Stratejik Amaçlar / Kişisel Amaçlar / MAP / Yetkinlikler İlişkisi

2.2. Sürekli ve Yarı Yıl Görüşmeleri

MAP sürecinin ikinci aşaması, yarıyıl görüşmeleri yada ara değerlendirme görüşmeleridir. Çalışanların amaçlara yönelik ilerleyişlerinin izlendiği bu görüşmeler, değerlendirilen tarafından değerlendiriciyle anlaşmaya varılan sıklıkta düzenlenir. Amaçlara ulaşma derecesini takip etmenin yanı sıra, değişen iş koşulları doğrultusunda amaçları yenilemek gerektiğinde önem kazanır.

Yapılan işin niteliğine göre, belirlenen yarıyıl görüşme sıklıkları farklı olabilmektedir. Yıl içinde gelişimi izlenebilen olaylarda, sürekli bir görüşme ve geri bildirim söz konusu iken, rutin işler için bir kez görüşme yapmak yeterli olmaktadır. Örneğin, satış departmanında satış miktarlarının kontrolü, artış yada düşüşlerin incelenmesinde haftalık yada aylık görüşmeler söz konusuysen, stok kontrolünde bu sıklık yılda bir yada iki kez olmaktadır.

Sistem içerisinde yönetici ve çalışanlara, yaptıkları işlerle ilgili sürekli olarak kritik noktaları not tutmaları önerilir. Böylece çalışan, eksik yönlerini görerek yöneticisinden yönlendirme isteyebilecektir. Yapılan not tutma işleminin yanısıra, yazılı (formal) değerlendirmelerde, değerlendirilenin doldurup değerlendiricisiyle tartıştığı *Yarı Yıl Görüşme Formu (Intermediate Review)* (EK-2) düzenlenmektedir. Formda her bir amaç açısından, o tarihe kadar olan gelişim ve planlanan düzeyin altında kalan performans için alınması gereken düzeltici önlemler yer alır.

Yarıyıl görüşmelerinden beklenen yararların elde edilebilmesinde, değerlendirilen ile değerlendiriciye bir takım sorumluluklar düşmektedir. Bunlar;

- Yönetici ve çalışanın değerlendirme tarihine kadar, amaçlara yönelik ilerleyişi izleyerek gerekli notları almaları.
- Amaçlarda ve önceliklerde meydana gelen değişiklikleri belirlemeleri.
- Planlanan sonuçlara ulaşılamama durumunda bunun nedenlerinin belirtilmesi.
- Alınacak düzeltici önlemler konusunda ortak görüş sağlamaları.
- Çalışanın, eksik yönlerini kendisinin görerek, yöneticisinden olabildiğince çok informal görüşme talep etmesi.
- Yöneticinin, astını sürekli gözlemeyerek, görüşme talebi geldiğinde yeterli zamanı ayırarak, danışmanlık (coaching) görevi görmesi.

Yarıyıl görüşmeleri, aynı zamanda sürekli geri bildirim ve yönlendirme sağlanan görüşmelerdir. Çalışan, yöneticisinin kendisiyle iletişim içinde olması sonucu motive olmaktadır. Amaçlardan sapmalar söz konusu olduğunda ise gerekli düzeltici faaliyetler belirlenmekte, değişen iş ve çevre koşullarına göre amaçlar revize edilmektedir. Yarıyıl görüşmelerinden elde edilen sonuçlar aynı zamanda yıl sonu değerlendirmeleri için veri olarak kullanılmaktadır.

2.3. Performans Değerlendirme Toplantıları

Değerlendirilen ve değerlendirici arasında yılda en az bir kere yapılan ve

- Amaçların gerçekleşme durumu
- Üstün kişisel performans sağlayan faktörler
- Kişisel performansı etkileyen olumsuz etkenler
- Özel Performans Geliştirme Planları
- Geçmiş performansın özeti ve gelecekteki Kişisel Gelişme Planlarını kapsayan formal görüşmelerdir.

Performans yılı sonunda yapılan değerlendirme toplantılarında, tüm performans dönemi boyunca yöneticinin tuttuğu notlar, yetkinlik ve ara değerlendirme sonuçları, çalışana verilen yıl içi eğitimler ve bitirilen projeler, kaynak olarak kullanılmaktadır. Düzenlenen *Performans Özet Formu*, *MAP Yetkinlik Formu* ve *Yıl Sonu Değerlendirme Formu* dahilinde, çalışanın önce kendisini değerlendirmesi, ardından yönetici tarafından değerlendirilmesi söz konusu olur. Kullanılan formların incelenmesi, değerlendirmenin anlaşılması açısından daha yararlı olacaktır.

Performans Özet Formu (Summer of Achievements) : EK-3'de belirtilen formda, amaçlara karşılık elde edilen performans değerlendirilmektedir. Değerlendirilenin performansının, orijinal ve yeniden belirlenmiş amaçlarla karşılaştırıldığında nasıl algılandığını gösterir. Yıl sonu performans değerlendirme görüşmeleri için yapılan hazırlığın bir parçasıdır ve değerlendirilen tarafından doldurulur.

MAP Yetkinlik ve Yıl Sonu Değerlendirme Formlarının tamamlanmasında temel oluşturan bu formda, belirlenen amaç, çalışanın elde ettiği performans ve değerlendiricinin yorumu kısımları yer almaktadır. Düzenlenmesinde değerlendirici ve değerlendirilene bir takım sorumluluklar düşmektedir ki, bunlar;

- Çalışanın, performans dönemi boyunca kendi performansını değerlendirmesi.
- Önceden belirlenen tarihte, formu MAP Yetkinlik Formu ile birlikte yöneticisine iletmesi.
- Değerlendiricinin, orijinal yada revize edilmiş amaçlar doğrultusunda çalışanın performansını yorumlaması.

- Formu, yıl sonu performans değerlendirmesinin ardından Yönetim Geliştirme ve Eğitim Bölümüne (YG&E) iletmesidir.

MAP Yetkinlik Formu (Competency Questionnaire) : İçeriğini, amaç belirleme sürecinde tanımladığımız yetkinlik kriterlerinin oluşturduğu form, değerlendirilen ve değerlendirici tarafından doldurulmakta olup, (EK-5)'de gösterilmiştir. Bu form;

- Yetkinliklerle ilgili performans ve potansiyelin değerlendirilmesi, puanlanmasında,
- Daha iyi performans göstermek yada üst pozisyona ulaşmak için gereken kritik beceri ve yeteneklerin değerlendirilmesi, geliştirilmesinde,
- Performans Değerlendirme Toplantısı sırasında görüşmeyi yönlendirmede, kullanılan güçlü bir araçtır.

İnsiyatif/Enerji/ Dayanıklılık, Analiz ve Planlama, İletişim, Uyumluluk, Yönetim Becerisi, Karar Alma, Yükselme ve Gelişim, Etkileme/Katkı, Kavrama Yeteneği gibi dokuz temel kriterin yanı sıra, İş Anlayışı ve Yönetici Olgunluğu gibi potansiyel yetkinlikler de değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

Formda yer alan her ana başlık, kendi önemini vurgulayan çeşitli soruları kapsamaktadır. Form doldurma, kişinin önce kendisi, ardından yöneticisi (değerlendiricisi) tarafından değerlendirilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Performans, örnek olabilecek somut olay yada davranışlar çerçevesinde, 5 birimlik değerlendirme skalası üzerinden değerlendirilmektedir.

Her bir yetkinlik ,“5 birimlik değerlendirme skalası” da (-) , (A, B, C, D, E den biri) ve (+) puanları ile belirtilmektedir.

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

-A-

-B-

-C-

-D-

-E-

“Başarısız”

“Gelişmesi Gerekli”

“Başarılı”

“Çok Başarılı”

“Mükemmel”

Puan tanımlamaları ise şöyledir;

-A- “Başarısız” (Kabul Edilemez-Unacceptable) : Ulaşılan sonuçlar, temel iş sorumluluklarını karşılamada yetersiz kalmakta, çok fazla yönlendirme ve düzeltmeye gereksinim duymaktadır. Kişi, diğer çalışanlar tarafından önlenebilen ana problemlerden habersiz, mevcut pozisyonuna ilişkin iki yada daha fazla kritik performans yeterlilik kriterinde düşük gelişim göstermektedir. Yönetim / Teknik / Profesyonel yetenek ve bilgi birikimi istenilenin altında olup, genel performansı işinin gerektirdiği üç yada daha fazla sorumluluk alanının karşılamamaktadır. Bulunduğu pozisyonu koruyabilmesi için, düzeltici faaliyetlerin belirlenerek uygulanması gerekir.

-B- “Gelişmesi Gerekli” (Need Improvement) : Ulaştığı sonuçlar, işin gerektirdiği başarı seviyenin altındadır. Beklenmedik koşullarda yetersiz kalmakta ve sık sık yönlendirme istemektedir. Problemlerin farkına varmak ve düzeltici önlemler almakta gecikir, üç ile altı ay içinde tam performansa ulaşmış ulaşmadığı yeniden değerlendirilmelidir.

-C- “Başarılı” (Full Performance) : Beklenmedik durumlara rağmen, kendisinden istenen sonuçlara ulaşmakta, ancak gerektiğinde yönlendirme yapılmaktadır. Problemleri önceden tahmin edip, zamanında önlem alabilmektedir. Kritik Performans Yetkinliklerine uygun davranışlar gösterir.

-D- “Çok Başarılı” (Superior) : Problemlerde karşısında bile, çok az bir yönlendirmeye işinin gerektirdiği performansın üstünde sonuçlara ulaşmaktadır. Bir çok sorunu önceden tahmin ederek engelleyebilir.

-E- “Mükemmel” (Exceptional) : Ters giden işlere ve beklenmedik bir çok probleme rağmen, işin gerektirdiği seviyenin çok üzerine çıkabilmektedir. Düzenli olarak ortaya çıkabilecek problemleri önlemekte ve çeşitli imkanlar yaratarak, bunları kullanabilmektedir. Tüm Yetkinlik kriterlerinde başarılıdır ve Yönetim / Teknik / Profesyonel bilgi ve becerilerin tamamına hakimdir.

(-) ve (+) puan, puan tanımlamalarına ek olarak sırasıyla, gelişme zorunluluğu ile olumlu yönde gidişi ifade etmektedir. Örneğin B-, kişinin performansının gelişebilmesi için, düzeltici önlemler alması gerektiğini vurgularken, B+ başarılı olmaya yolunda ilerlediğini gösterir. Çalışan, yukarıda belirtilen tanımlar ışığında, kendi performansını somut verilere dayandırarak değerlendirmektedir. Değerlendiricinin uygun gördüğü puan ise, ilk görüşme sonrası asta aktarılmamakta, hataları önlemek açısından sorumlu olduğu üstüyle görüşmesinin ardından bildirilmektedir. Yapılan bu çift yönlü kontrol işlemi sonucu, değerlendirici hataları minimuma indirilmiş olmaktadır.

Değerlendirilen ile değerlendiricinin belirledikleri puanlar arasında önemli farkların olması durumunda, performans puanı kesinleşmeden farkın nereden kaynaklandığı irdelenmektedir. Değerlendirilen ara görüşmeye çağrılmakta ve görüşme boyunca kendisiyle tartışmaya girilmemektedir. Bu görüşmelerde daha çok kişiden, kendisine verdiği yüksek puanın somut dayanakları istenmekte, bunların değerlendiricide pozitif düşünce uyandırması durumunda lehte düzeltmeler yapılabilmektedir. Değerlendiricinin ikna olmama durumunda ise, yine somut belgeler ışığında, olumsuz yönlerin çalışan tarafından algılanarak, dile getirilmesi sağlanmaktadır. Burada altı çizilmesi gereken nokta diğer bir nokta da, görüşmenin mağlûp-galip ortamı yerine, arzu edilen amaçlara ulaşacak olumlu ortamda geçmesidir.

Değerlendirici ve değerlendirilene düşen sorumluluklar aşağıdaki gibi özetlenmektedir;

Değerlendirilenin Sorumlulukları:

- Tüm yetkinlikleri inceleyerek, performansına örnek gösterebileceği somut olay yada davranışlarını belirlemek.
- Performans Özet Formu ve Puanlama tanımlarını kullanarak, performans ve potansiyel yetkinlikleri değerlendirmek.
- Coğrafi hareket bölümünü (bağlı bulunduğu bölge ve departmanı) doldurmak (EK-4).
- Üzerinde anlaşılan tarihte, MAP Yetkinlik Formunu değerlendiriciye iletmek.

Değerlendiricinin Sorumlulukları:

- Değerlendirilenden performans puanını almak.
- Sorumluluk, amaçlar , Performans Özet Formu ve ilgili tüm belgeleri gözden geçirmek.
- Çalışanın verdiği puanı inceleyerek, kendi puanı ile karşılaştırmak
- Puan farklarının olması durumunda ara görüşme istemek
- Performans puanını kendi üstü ile tartıştıktan sonra, astına iletmek.

Yıl Sonu Değerlendirme Formu(Year End Performance Review) : Değerlendirilenin performans dönemi sonunda, orijinal ve yeniden belirlenmiş amaçlara ne ölçüde ulaştığını gösteren yıl sonu değerlendirme formu (EK-6), değerlendirici tarafından doldurulup, yönetici ve yönetici amiri tarafından imzalanarak onaylanmaktadır. Yetenek, bilgi ve yetkinliklerin kullanımını, genel sorumlulukların, güçlü ve gelişmesi gereken alanlar dahil olmak üzere nasıl yerine getirildiğini belirtir.

Yıl sonu değerlendirme toplantılarında, MAP Yetkinlik Formundaki değerlendirmeler yorumlanmakta, her bir amaca ulaşırken kullanılan veya yeterince kullanılmayan yetkinlikler açıklanmaktadır. Ayrıca çalışanın güçlü yönleri ile gelişmesi gereken alanlar belirtilerek, genel performansı özetlenmektedir.

Genel Performansın puanlanmasında,

- Performans Özeti
- Amaçlara ulaşma düzeyi
- MAP Yetkinlik Formu
- Ara görüşme sonuçları (gerekirse)
- Performans Puanlama tanımları kullanılmaktadır.

Yetkinlik formunun değerlendirilmesinde kullanılan 5 birimlik puan sistemi, Yıl Sonu Değerlendirme Formu için de geçerli olmakta ve performansın puanlanmasında; amaçları gerçekleştirme düzeyinin %70'i ve yetkinlik puanınının %30'u alınarak, hesaplama yapılmaktadır.

$$\begin{array}{r}
0.70 \times \text{Amaç Gerçekleştirme Durumu} \\
+ \\
0.30 \times \text{Yetkinlik} \\
\hline
\text{PERFORMANS PUANI}
\end{array}$$

Genel Performans Puanlamasının, “Başarısız” yada “Gelişmesi Gerekli” şeklinde sonuçlanması durumunda, derhal düzeltici önlemler alınmakta ve üç ile altı ay arasında kişi, tekrar değerlendirmeye tabi tutularak başarılı performansa ulaşma yönünde gösterdiği gelişim izlenmektedir.

Değerlendirme görüşmeleri sonucu elde edilen puanlar, söz konusu bölümün en üst yöneticisinin onayına sunulmakta ve YG&E Bölümüne yazılı olarak iletilmektedir. YG&E Bölümü tarafından, tüm şirketin performans puanlarını derleyerek yönetime, toplu halde gözden geçirmeleri ve onaylamaları için gönderilmektedir. Onaylanan puanlar, bölümlerin en üst düzey yöneticilerine gelmekte ve onlar aracılığıyla, kişilere bildirilmektedir.

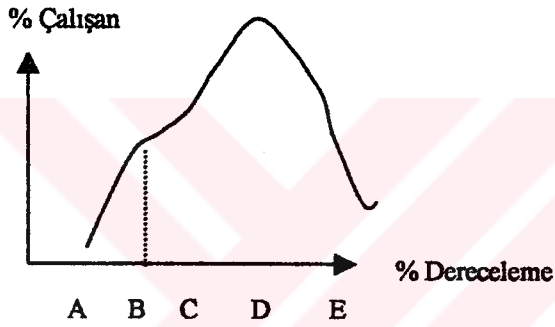
Puanlamanın, yukarıda belirtilen onay aşamalarından geçtikten sonra açıklanmasının temel nedeni olarak ise, değerlendirici hatalarını minimum yapacak çift yönlü kontrol isteği gösterilmektedir. Bu şekilde bir kontrolle, şirket genelinde normal dağılım eğrisine yakın dereceleme eğrileri elde edilmekte ve “*ortalama eğilim hatası*” yada “*düşük / yüksek puan verme hatası*” önlenmiş olmaktadır.

Yetkinlik kavramı açıklanırken, yetkinlik kriterlerinin tüm çalışanlara uygulandığı, fakat bunların işin niteliğine göre farklı ağırlıklarda ve puanlarda olacağı üzerinde durulmuştur. Farklılıkların örnekle açıklanması, bölümlerden elde edilen puanlama grafiklerinin daha kolay anlaşılmasını mümkün kılmaktadır.

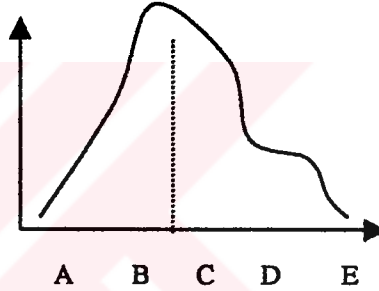
Ağırlığı %15 olan yetkinlik kriterinin Finans Departmanı tarafından belirlenen puanı B (2) iken, Pazarlama Departmanı için C (3) olabilmekte, %5 ağırlığındaki kriter için tersi durum gerçekleşebilmektedir.

	<u>Pazarlama Departmanı</u>	<u>Finans Departmanı</u>
	<u>Puan</u>	<u>Puan</u>
<u>% Yetkinlik Ağırlığı</u>	%15	B (2)
	% 5	C (3)

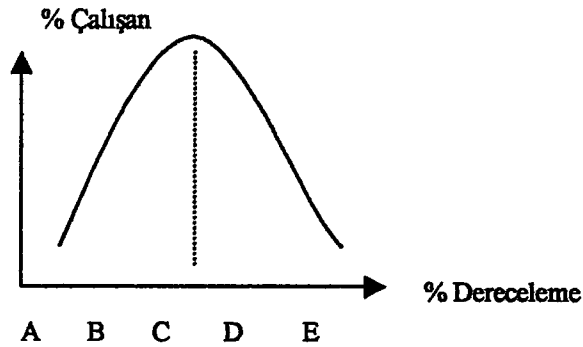
Bu sonuçlara göre çizilen puanlama grafikleri, Pazarlama Departmanı için **Grafik1**, Finans Departmanı için, **Grafik 2**'deki gibi olmaktadır. Tüm şirket performansı ise, iki grafiğin toplamı olan **Grafik 3** normal dağılıma yakın şekilde elde edilmektedir.



Grafik 1. Pazarlama Departmanı



Grafik 2. Finans Departmanı



Grafik 3. Şirket Geneli

Aynı yöntem, Türkiye genelindeki performans puanının hesaplanmasında kullanılabilir ve diğer PM şirketleri ile kıyaslandığında, PMI (Philip Morris International) amacına Türkiye'nin katkı düzeyi belirlenebilmektedir.

İşe yeni alınan çalışanın, şirketteki görev süresinin üç yada daha az ay olması durumunda değerlendirme, çalıştığı süre zarfında gösterdiği performansa göre yapılmakta, fakat performans puanı verilmemektedir. Herhangi bir çalışanın yeni göreve transfer edilme durumunda ise yıl sonu değerlendirme, bağlı olduğu yeni yöneticisi tarafından yapılmakta, performansı hakkında geniş bilgi edinmek amacıyla eski yöneticinin görüşleri alınabilmektedir.

Performans değerlendirme toplantılarının amacına uygun yürütülmesi için ,

- İş sorumluluk ve amaçları,
- Saptanmış performans kriterleri
- MAP Yetkinlik Formu
- Kısa vadeli Gelişme Planı
- Kariyer Planlaması ve potansiyel yetkinlik konularını kapsamaması gerekir.

Yıl sonu değerlendirme sonuçları, ücret ve terfi sistemi, gelişim programları, iş gücü planlaması ve çalışanın bireysel gelişim, kariyer planlarının, şirket amaçları doğrultusunda şekillendirilmesinde kullanılmaktadır.

Yıl sonu performans değerlendirme toplantıları sırasında, değerlendirci ve değerlendirilen tarafından ayrıca *Kişisel Gelişme Planı* (EK-7) yapılmaktadır. Bu planlarda amaç, değerlendirilenlerin kendi gelişimleri konusunda sorumluluk alarak,

- Kişisel ilgi, beceri ve değerlerin belirlenmesi,
- Amaçların ve Gelişme Planının oluşturulması,
- Gelişme fırsatlarından yararlanma konularında inisiyatif kullanmalarını sağlamaktır.

MAP Yetkinlikleri çerçevesinde oluşturulan formda, gelişmesi gereken alanlar ile bunları sağlayacak kısa ve uzun dönemli eğitim programlarına yer verilmektedir.

Değerlendirme sonrası çalışanların gelişimlerine yönelik yapılan çalışmaların başında, eğitim programları ve yönlendirme görüşmeleri (coaching) gelmektedir. Bu eğitimler ihtiyaca göre teknik, dil eğitimleri, yönetim becerilerini geliştirme ve takım halinde çalışmayı özendirme eğitimleri olabilmektedir. Genellikle satış temsilcilerine

(merchandiser'lara) uygulanan *İş Başında Eğitim (OJT / On the Job Training - EK-8)* ve *Sahada Eğitimleri (Field Assessment -EK-9)* yapılan değerlendirme ve yönlendirmelere örnek verilebilir.

Yöneticilere, iyi bir performans değerlendirme toplantısı yürütebilmeleri için aşağıda yer alan bir takım önerilerde bulunmaktadır. Bunlar;

- Görüşme süresince rahatsız edilmemek için gereken önlemler almak.
- Görüşmenin ve MAP sisteminin amaçlarını belirtilmek yada tekrar etmek.
- Rahat ve samimi bir ortam yaratarak, önce değerlendirilenin kendi performansı ile ilgili yorumlarını almak.
- Başarılı performansı övmek.
- Soru sorma tekniklerini kullanarak, tartışılması gereken önemli konu ve problemlerin, değerlendirilen tarafından açılmasını sağlamak.
- Performans toplantısı yürütürken yargıç değil, danışman rolünü üstlenmek.
- Değerlendirme sonuçlarını somut örneklerle desteklemek.
- Değerlendirilen tarafından önerilen gelecek performansa ait amaçları tartışmak.
- Toplantı sonunda görüşmenin özetlemek ve olumlu mesajla bitirmek.

Performans Yönetimi konusunda ele alınan "*Değerlendirme Hatalarına*" MAP sistemi içerisinde de rastlanabilmektedir. Daha çok değerlendiricilerden kaynaklanan hataların bazıları şunlardır;

- Görüşme öncesi yetersiz hazırlık yapmak.
- Performans dönemi boyunca, kritik olay ve davranışları not almamak.
- Çalışana yeterli zaman ayırmayarak, yıl boyunca yaşanan olumlu/olumsuz geri bildirimleri yıl sonu değerlendirme toplantısında görüşmek üzere ertelemek.
- Başarılar dikkate alınmaksızın, sorunlar ve başarısızlıklar üzerine yoğunlaşmak
- Dinlemeden suçlayıcı tavır içerisinde tartışma ortamı yaratmak
- Ön yargılı davranarak, çalışanın katkısını önemsemeden sadece iyi yada kötü yanlarını görmek(halo etkisi).
- Son olayların etkisinde kalarak tüm performans dönemini incelememek.
- Performansı değil, kişiliği değerlendirmek.
- Danışmandan çok yargıç rolü oynamak.

- Vaatlerde bulunmak.
- Çalışanları ortalama puanlar vererek değerlendirmek.

Günümüzde uygulanan eğitim programları ile bu tür hatalar önlenmektedir. Hataların temelinde, değerlendiricilerin değerlendirme konusundaki bilgi eksiklikleri, astlarını yeterince tanımamaları, performanslarını takip etmemeleri ve sahip oldukları yöneticilik özellikleri yer alır. MAP sisteminin uygulanma amacıyla bağdaşmayan davranışlarda bulunan yöneticilerin, daha çok otoriter yönetim anlayışa sahip oldukları gözlenmiştir. Bu tip yöneticiler, çalışanların şirket amaçları doğrultusunda kendi amaçlarını belirleme ve kendi kendilerini değerlendirme fikrinden rahatsızlık duymaktadırlar. Benzer durum değerlendirilen için de geçerlidir. Eski çalıştığı işyerinde kendine verilen işler doğrultusunda çalışan ve yöneticisi tarafından değerlendirilen ast, amaç belirleme ve değerlendirme aşamalarında zorlanmakta, sorumluluk almaktan çekinmektedir.

Bu tür davranışlara engel olmak amacıyla tüm çalışanlara, işe başladıkları andan itibaren MAP sisteminin felsefesi ve özellikleri üzerine eğitimler verilmekte, sık sık anlık yada ara görüşmeler ile geri bildirimde bulunulmaktadır. Çalışanların gelişmesi gereken yönleri, kendileri tarafında belirlenmekte ve karşılıklı iletişimle motivasyonları artırılmaktadır. Yöneticiler hem kendilerini, hem de astlarını daha iyi tanıma fırsatı bulurlar. Tüm MAP süreci boyunca devam eden çalışanlar arası karşılıklı diyalog, takım çalışmasını beraberinde getirmekte ve sinerji yaratmaktadır. Daha zorlu amaçların belirlenmesi ve bunlara ulaşma, başarı artışı ile iş tatminini sağlamaktadır. Çalışan, şirket kültürünü ve amaçlarını benimseyerek, kendini işin/şirketin parçası olarak görmekte ve hata yapmamaya özen göstermektedir. Bu da beraberinde kalite olgusunu getirmektedir.

3. Değerlendirme

Amaçlara göre yönetim tanımlanırken, Hodgson'un yirmi dokuz çeşidi olan dondurma benzetmesi ile Pinder'in "pratikte neredeyse AGY' in çeşidi kadar sistemi uygulayan organizasyon var" yorumuna yer verilmiştir. Örnek olarak seçilen Philip Morris Şirketi de (PMI), bu tanımlamalara uygun durum sergilemektedir. Uluslararası şirketin genelinde uygulanan MAP (Managing Appraising Performance) sistemi, bir

performans yönetim ve değerlendirme sistemi olup, performans değerlendirme tekniği olarak Amaçlara göre Yönetimi kullanmaktadır.

Performans yönetim ve değerlendirmede, yeknesaklığı sağlamak amacıyla geliştirilen sistemin özü, AGY tekniği ile birebir örtüşmektedir. Yöntemin temelini oluşturan çalışanın katılımı ile amaç belirleme aşaması, kişinin kendi kendini kontrolü ve değerlendirmesi, MAP sürecinin temel felsefesidir.

Amaçlara göre yönetimin dört aşaması olan, Amaç belirleme / Faaliyet Planlaması Kendi Kendine Kontrol ve Periyodik Değerlendirmeler, MAP sisteminde 1. Amaç Belirleme, 2. Sürekli ve Yarı yıl görüşmeleri, 3. Performans Değerlendirme adı altında üç grupta toplanmaktadır.

Amaç belirleme aşamasında, AGY sürecine benzer amaçlar hiyerarşisinden söz edilmekte, amaçlara ek olarak yetkinlikler tanımlanmaktadır. Teknik yetkinlikler kullanılabildiği (analiz ve planlama, yönetim teknikleri vb.) gibi, Davranışsal yetkinliklere (uyum, iletişim, etkileme vb.) göre performans değerlendirme yapılmaktadır.

Sürekli ve yarı yıl görüşmelerinde ise, çalışanın kendi kendini kontrolü, anlık ve ara görüşmeler ile geri bildirimde bulunmaktadır. Performans değerlendirme işin niteliğine göre, yöneticinin tuttuğu notlar çerçevesinde sık sık informal olarak yapılabileceği gibi, ara değerlendirmeler şeklinde de yapılmaktadır.

Yılda en az bir defa yapılan yıl sonu performans değerlendirme işlemi, formal olarak gerçekleştirilmekte, sonuçları, ücret, terfi, denetim, işgücü planlaması, kariyer geliştirme ve planlama alanlarında kullanılmaktadır.

Performans yönetim sistemi içerisinde değinilen değerlendirme hatalarından, halo etkisi, son olayların etkisinde kalma, değerlendirmede yargıç rolü oynama gibi hatalar MAP sistemi içerisinde de gözlemlenmektedir.

Performans Yönetim ve Amaçlara Göre Yönetim konuları ile bağdaşan MAP sistemi, şirket genelinde başarı ile uygulanmaktadır. Uygulanmaya başlandığı 1993'den günümüze gözlemlenen,

- Çalışanların gelişimlerinde ve niteliklerindeki hızlı artış,
- Yapılan hataların minimuma indirgenmesi,
- Sürekli iletişim sonucu motivasyon artışı,
- Takım çalışması ve sinerji,
- Amaçlara ulaşma düzeyinde ilerleme,
- Kalite anlayışının yaygınlaşması, başarının kanıtları olarak sunulmaktadır.



SONUÇ

Performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini kapsayan Performans Yönetim Sistemi; gerek çabalarının karşılığını maddi ve manevi olarak görmek isteyen çalışan, gerekse etkinlik ve verimliliklerini artırma amacıyla olan işletme yönetimleri açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin etkinliği, sahip oldukları insangücü ile ölçülmektedir. Bu nedenle, insangücüne gereken önemin verilmesi, etkin işleyen bir Performans Yönetim Sisteminin kurulmasını gerektirmektedir.

Örgütlerde performansın (başarının), bilimsel ve nesnel yöntemlerle değerlendirilmesi, diğer bir çok yönetim faaliyetinin başarılı biçimde yürütülmesinin ön koşuludur. Performans değerlendirme, personel yönetiminin kapsadığı tüm konularla yakından ilişkilidir ve planlama, kontrol, yönlendirme, motivasyon gibi faaliyetlerin dayandığı temel düşünce ve uygulamalar arasında yer almaktadır.

Gerek ülkemizde, gerekse diğer birçok ülkede yapılan ve günümüze değin süren performans değerlendirme uygulamalarında, yöneticinin kişisel yargıları ön plana çıkarılmış yada kullanılan geleneksel yöntemlerle, çalışanın iş başarısından çok kişiliğinin değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Yapılan bu tür değerlendirmelerin gizlilik içerisinde yürütülmesi, bir yandan üstlerle arasında oluşacak karşılıklı güven ortamının doğmasını engellemekte, diğer yandan örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinin azalmasına yol açmaktadır.

Performans değerlendirme alanında gerçekleşen gelişmeler, değerlendirmenin 1) Kişisel yargılardan çok nesnel ölçütlere oturtulmasına, 2) Çalışanın kişiliği ve siyasal görüşünün değil, iş başarısının ölçülmesine, 3) değerlendirme tam bir açıklık içinde yürütülmesine olanak sağlamıştır.

Son yıllarda bu ilkelere dayandırılarak yapılan ve en sık kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biri "Amaçlara Göre Yönetim" olmuştur. Bu çalışmada özellikleri ve aşamaları incelenen yöntem, ana hatlarıyla; Amaç Belirleme, Faaliyetlerin Planlanması, Kendi Kendine Kontrol ve Performansın İzlenmesi aşamalarını kapsamaktadır.

İlk defa Peter Drucker tarafından 1954 yılında yönetime ilişkin yeni bir düşünce ve uygulama biçimi olarak ele alınan Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives-MBO), örgüt amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgüt bütünleşmesini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir.

Organizasyonda yönetici ile ast arasında sürekli iletişimi sağlayan, kişisel ve bütünleşmiş amaçlar belirleyen, etkili ödüllendirme, motivasyon sistemi kuran ve kendi kendine kontrol süreci ile geri bildirim süreci oluşturan yöntemin gelişimi, başlıca üç safhada izlenmektedir. Bunlar; performans değerlendirme safhası, birleştirme (entegrasyon) safhası, uzun dönemli planlama safhasıdır. Geçirdiği bu süreç içerisinde çeşitli örgütlerde farklı amaçlarla kullanılan teknik, 1950'lerin sonları ile 1960'ların başında yöneticilerin performanslarını değerlendirme aracı olarak ele alınmış, ilerleyen dönemlerde bakış açısı genişleyerek, planlama ve kontrol süreçleriyle bütünleştirilmiştir. Günümüzde ise, tüm örgüt sisteminin bir parçası olarak görülmekte ve uzun dönemli stratejik planlama sistemi içerisinde değerlendirilmektedir.

Performans Yönetim Sisteminin tüm aşamalarını içeren ve periyodik değerlendirmelerle amaçlara ne derecede ulaşıldığını belirleyen AGY, sonuçlar üzerinden değerlendirme yapmaktadır. Sistemin en önemli özelliği, çalışanların yönetime katılması ve kendi kendilerini değerlendirme olanağı bulmalarıdır. Peter Drucker tarafından da Amaçlara Göre Yönetimin en büyük avantajının, yöneticilere kendi performanslarını kontrol etme olanağı tanınması olduğu ifade edilmektedir.

Katılım ve geri bildirim uygulaması, iş verimliliğinin artmasına, kararların daha kolay benimsenmesine, daha akılcı çözümlere ulaşılmasına ve iş doyumuna yol açmaktadır.

Yukarıda belirtilen ve çoğaltılabilen yararlarla sahip yöntemin, pratikte bir çok çeşidine rastlanmaktadır. Günümüzde işletmeler bilerek yada bilmeden amaçlara göre yönetim felsefesine uygun yönetim ve değerlendirme sistemleri kullanmaktadır. Philip Morris Sa' da bu tür uygulamalara örnek verilebilir.

Çok uluslu işletme olan Philip Morris Sa şirketler grubu, performans değerlendirme sistemi içinde AGY uygulayarak, kendi firmasına özgü bir sistem olan MAP (Managing Appraising Performance) sistemini geliştirmiştir.

Performans yönetiminde, uluslararası standart bir yaklaşım sağlamak, bölgesel farklılıkları gidermek, ücret değerlendirme programlarına bilgi aktarmak, değerlendirilen (ast-subordinate) ile değerlendiricinin (yönetici-superior) gelişim ve kariyer planlamasını gerçekleştirmek için geliştirilen sistemin temelini, amaç belirleme süreci oluşturur.

Amaçlara Göre Yönetimde belirtilen amaçlar hiyerarşisine benzer yapı sergileyen amaç belirleme sürecini, sürekli ve yarı yıl görüşmeleri ile performans değerlendirme toplantıları izlemektedir. Çalışanın katılımıyla gerçekleşen toplantılarda, önce çalışan kendini değerlendirmekte ardından yöneticisi değerlendirmeyi tamamlamaktadır. Çalışana sürekli geri bildirimde bulunulması sonucu, kendi kendini kontrol ve değerlendirme olanağı sağlamaktadır.

Performans Yönetim ve Amaçlara Göre Yönetim konuları ile bağdaşan MAP sistemi, şirket genelinde başarı ile uygulanmaktadır. Çalışanların gelişimlerinde ve niteliklerindeki hızlı artış, yapılan hataların minimuma indirgenmesi, sürekli iletişim sonucu motivasyon artışı, takım çalışması ve sinerji, amaçlara ulaşma düzeyinde ilerleme, kalite anlayışının yaygınlaşması, bu başarının kanıtları olarak sunulmaktadır.

Amaçlara Göre Yönetim ve uygulamaları, bugün dünyada ve ülkemizde yöneticilerin karşı karşıya buldukları bir çok örgüt ve yönetim sorunlarının çözümüne ışık tutabilecek nitelik kazanmıştır ancak, tüm sorunların çözümü her derde deva bir yönetim tekniği olarak düşünülmemelidir.

EKLER

UYGULAMA SORULARI

1. Firma hakkında genel bilgi verir misiniz?

a- Adı:

b- Faaliyet Alanı (sektör):

c- Kuruluş Tarihi:

d- Hukuki ve Organizasyonel Yapısı:

e- Personel Sayısı: Beyaz Yakalı :

Mavi Yakalı:

2. Personel Yönetim Sistemi uyguluyor musunuz, uygulamaya ne zaman geçildi ?

3. Neden MAP gibi bir performans yönetim sistemi uygulama gereği duyuldu ?

4. MAP öncesi her hangi bir sistem uygulanıyor muydu?

5. Sistemin oluşum sürecini anlatır mısınız ?

6. Sürecin başlangıcında adaptasyon sorunları yaşandı mı, günümüzde de benzer sorunlara rastlanıyor mu?

7. Karşılaşılan problemleri giderici ne tür önlemler alındı , düzeltici çalışmalar uygulanıyor mu?

8. Uygulamada üst yönetimin desteği nedir?Uygulamanın ilk yıllarında destek konusunda sorunlar yaşandı mı?

9. MAP sisteminin aşamalarını ve özelliklerini anlatır mısınız?

10. Sistemden elde edilen sonuçlar hangi alanlarda kullanılmaktadır ?

(ücret / terfi / gelişim programları / kariyer planlama / işgücü planlaması / denetim / yönetici geliştirme vb.)

11. MAP yönetimin hangi kademelerinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır ?

- üst yönetici
- bölüm personeli
- en alt kademedeki çalışan vb.

12. Değerlendirme kim veya kimler tarafından yapılmaktadır ?

- ilk amir
- yönetici grubu
- iş arkadaşları
- kendi kendisini değerlendirme vb.

13. Değerlendirme kriterleri kim tarafından, nasıl belirlenmektedir ?
(tepe yönetim / bölüm yöneticisi / bölüm yöneticisi ve ast birlikte / diğer)
14. Hangi sıklıkla değerlendirme yapılmaktadır ?
(ihtiyaca göre / aylık / 3-6 aylık / yıllık)
15. MAP sisteminin aşamalarından amaç belirleme sürecinin ana adımları nelerdir?
16. Amaç belirlenirken hangi kaynaklardan yararlanır?
(dış/iç müşteri istekleri / çevre etmenleri / iş tanımlamaları vb.)
17. Amaçlar ne zaman, kim tarafından belirlenmektedir ? Amaçlar hiyerarşisinden söz etmek mümkün müdür?
18. Amaçların hangi özellikleri taşıması gereklidir?
19. Amaç belirleme sürecinde çalışanın (astın) rolü nedir?
20. Amaç belirleme sürecinde yöneticiye düşen sorumluluklar nelerdir?
21. Amaç belirlemede kullanılan özel bir form var mıdır ?
22. Form üzerinde amaçlar nasıl gösterilmektedir ? (amaç tanımları, sırası vb.)
23. Kişi amaçları ile bölüm ve organizasyon amaçlarının koordinasyonu nasıl sağlanmaktadır ? Amaç çatışmaları söz konusu olduğunda nasıl bir çözüm yolu uygulanır?
24. Amaçların dışında, MAP sisteminde yetkinlik tanımlamalarına da yer veriliyor mu?
25. Kullanılan yetkinlik tanımları nelerdir ? Herkes aynı yetkinlik kriterlerine göre mi değerlendirilmektedir?
26. Yetkinliklerin yer aldığı özel bir form kullanılıyor mu ?
27. Çalışanların amaçlara yönelik ilerleyişleri nasıl izlenmektedir? Ara değerlendirme uygulanıyor mu?
28. Ara değerlendirmeler , hangi sıklıkta gerçekleştiriliyor ve yazılı değerlendirme yapılıyor mu?
29. Ara değerlendirmede çalışan ve yöneticiye düşen sorumluluklar nelerdir?
30. Bu değerlendirmede elde edilen sonuçlar nasıl kullanılmaktadır? Hedeflerde sapma tespit edildiğinde nasıl bir düzeltici önlem alınmaktadır?
31. Ara değerlendirme, form üzerinde nasıl gösterilmektedir? Kendi kendine değerlendirme söz konusu mudur?
32. Yıl sonu değerlendirme sürecinde, hangi kaynaklardan yararlanılmaktadır ?
33. Kullanılan yıl sonu değerlendirme formu var mıdır ve sonuçlar form üzerinde nasıl belirtilmektedir?
34. Yıl sonu değerlendirme sürecinde çalışan ile yöneticiye düşen görevler nelerdir?

35. Yetkinliklere yönelik çalışan düzeyi nasıl değerlendirilir?
36. Yıllık değerlendirme sonuçları, hangi amaçlar için kullanılmaktadır ?
37. Bu sonuçların çalışanla tartışılması , geri bildirim söz konusu mudur?
38. Değerlendirme sürecinde gerek yönetici, gerekse sistemden kaynaklı problemlerle karşılaşılıyor mu?
39. Sorunların yöneticiden kaynaklanma halinde, nasıl bir çözüme gidilmektedir?
40. Değerlendirme sonrası çalışanın gelişimine ilişkin bir çalışma yapılıyor mu?
41. Eğitim ve gelişim programları uygulanıyor mu? (coaching / OJT vb.)
42. MAP sisteminin kariyer planlama ve geliştirme, ödül, terfi yada ücret sistemiyle bağlantısı nedir?
43. MAP sisteminin uygulanmasından bu güne değin, performans / başarı düzeyinde belirgin artışlar yaşanmış mıdır, örnek veriri misiniz?



EK-1 Amaç Belirleme Formu

AMAÇ BELİRLEME FORMU

Amaçlar Önem sırasına göre ve aşağıdaki özellikleri taşıyacak şekilde, değerlendirilen tarafından doldurulur. Değerlendirici tarafından onaylanır.

Amaç 1:

- Belirgin ve anlaşılabilir olma
- Ölçülebilir olma.
- Zaman sınırlı olma
- Ulaşılabilirlik
- Özel çaba gerektirme
- Gerçekçi olma

Amaç 2 :

- Belirgin ve anlaşılabilir olma
- Ölçülebilir olma.
- Zaman sınırlı olma
- Ulaşılabilirlik
- Özel çaba gerektirme
- Gerçekçi olma

Amaç 3 :

- Belirgin ve anlaşılabilir olma
- Ölçülebilir olma.
- Zaman sınırlı olma
- Ulaşılabilirlik
- Özel çaba gerektirme
- Gerçekçi olma

Değerlendirilenin Adı-Soyadı :

Tarih :

İmza :

EK-1' in Devamıdır.

AMAÇ BELİRLEME FORMU

Amaç 4:

- Belirgin ve anlaşılabilir olma
- Ölçülebilir olma.
- Zaman sınırlı olma
- Ulaşılabilirlik
- Özel çaba gerektirme
- Gerçekçi olma

Amaç 5 :

- Belirgin ve anlaşılabilir olma
- Ölçülebilir olma.
- Zaman sınırlı olma
- Ulaşılabilirlik
- Özel çaba gerektirme
- Gerçekçi olma

Amaç 6 :

- Belirgin ve anlaşılabilir olma
- Ölçülebilir olma.
- Zaman sınırlı olma
- Ulaşılabilirlik
- Özel çaba gerektirme
- Gerçekçi olma

Amaç 7 :

- Belirgin ve anlaşılabilir olma
- Ölçülebilir olma.
- Zaman sınırlı olma
- Ulaşılabilirlik
- Özel çaba gerektirme
- Gerçekçi olma

EK-2 Yarıyıl Görüşmesi**YARIYIL GÖRÜŞMESİ****(ARA DEĞERLENDİRME / INTERMEDIATE REVIEW)**

Amacın gerçekleşmesini, planlananın üstünde, planlanan düzeyde, planlananın altında olma durumudur. Gelişmesi gereken yön ve faaliyetleri kapsar.

PÜ: Planlananın Üstünde

PD: Planlanan Düzeyde

PD: Planlananın Altında

Gelişmesi Gereken Yönler :

Faaliyetler :

Değerlendirilenin Adı-Soyadı :

Performans Dönemi :

Tarih :/...../.....

İmza :

EK-3 Performans Özet Formu

PERFORMANS ÖZET FORMU

(Summer of Achivements)

(Değerlendirilen Tarafından Doldurulur.)

Amaçlara karşılık performans belirtilmektedir.

Değerlendirilenin Adı-Soyadı :

Performans Dönemi :

Tarih :/...../.....

Amaç 1 :

Performans :

Değerlendirici Yorumu :

Amaç 2 :

Performans :

Değerlendirici Yorumu :

Amaç 3 :

Performans :

Değerlendirici Yorumu :

Performans Puanı :

Değerlendirilenin Adı-Soyadı :

İmza :

Değerlendiricinin Adı-Soyadı :

İmza :

EK- 4 Performans Yönlendirme ve Değerlendirme**PERFORMANS YÖNLENDİRME****ve****DEĞERLENDİRME****(MANAGING & APPRAISING PERFORMANCE)****Değerlendirilenin Adı-Soyadı :****Görevi :****Departmanı :****Bölge :****Göreve Başladığı Tarih :/...../.....****Son Değerlendirme Tarihi :/...../.....****Performans Dönemi :****Yönetici Adı-Soyadı :****.....
Çalışanın İmzası****.....
Yöneticinin İmzası**

YETKİNLİK FORMU (Competency Questionnaire)

YETKİNLİK KRİTERLERİ		DEĞERLENDİRME	
		Çalışanın Kendisi	Değerlendirici
1. İnsiyatif/Enerji/Dayanıklılık			
2. Analiz ve Planlama			
3. İletişim			
4. Uyumluluk			
5. Yönetim Becerisi			
6. Karar Alma			
7. Yükselme ve Gelişim			
8. Etkileme/Katkı			
9. Kavrama Yeteneği			
..... Değerlendiricinin Adı-Soyadı Değerlendirilenin Adı-Soyadı	Görevi :	
İmzası :	İmzası :	Departmanı :	

YIL SONU DEĞERLENDİRME (Year End Performance Review)

(Değerlendirici Tarafından Doldurulur)

Amaçlara Karşılık Performans : Orijinal ya da revize edilmiş amaçlar gözden geçirilir. Amaçların gerçekleşme durumu ve kullanılan bilgi, yetkinlikler özetlenir.

Genel Performans : Çalışanın yıl içindeki başarısı ve gelişmesi gereken alanlar, yetkinlikler birlikte belirtilir.

Performans Puanlaması : (0.70x Amaç Gerçekleştirme Durumu) + (0.30x Yetkinlik)

Genel Performans Puanı

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

-A-

-B-

-C-

-D-

-E-

Başarısız

Gelişmesi Gerekli

Başarılı

Çok Başarılı

Mükemmel

.....
Yönetici
(Değerlendirici)

Ünvanı

Tarih

İmza

.....
Yöneticinin Üstü
(Onaylar)

Ünvanı

Tarih

İmza

.....
Değerlendirilen

Ünvanı

Tarih

İmza

EK- 7 Kişisel Gelişme Planı

KİŞİSEL GELİŞME PLANI
(Individual Development Plan)

Gelişmesi Gereken Alanlar :

Eğitim Programları

Kısa Dönemli (İlk 12 ay)Uzun Dönemli (12 ay-2 yıl)

Başlangıç / Bitiş Tarihi :/...../.....

Başlangıç / Bitiş Tarihi :/...../.....

Değerlendirilenin Düşüncesi :

Genel Görüş :

Yöneticinin Adı - Soyadı :

İmza :

Çalışanın Adı – Soyadı :

İmza :

EK- 8 İŞ BAŞI EĞİTİM FORMU
(O.J.T)

İŞ BAŞI EĞİTİMİ
(ON THE JOB TRAINING / O.J.T.)

O.J.T. AMAÇ :

ÇALIŞMA SIRASINDA BELİRLENEN KONU İLE İLGİLİ GÖZLEMLER

BAYI ADI	OLUMLU UYGULAMALAR	HATALAR

BİR ÖNCEKİ O.J.T. GÖRÜŞMESİNDEKİ KONU İLE İLGİLİ PERFORMANS

EĞİTİMCİNİN YORUMU	ÇALIŞANIN YORUMU

GELECEK O.J.T.'DE ÜZERİNDE DURULMASI GEREKEN KONULAR :

ÇALIŞANIN YORUMU :

Eğitmenin Adı - Soyadı :

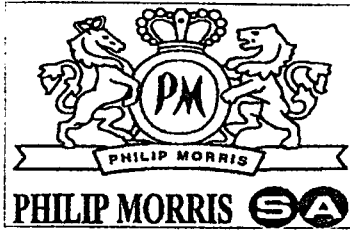
İmza :

Çalışanın Adı - Soyadı :

İmza :

Tarih :/...../.....

Bölge :



PHILIP MORRIS SA
MERCHANDISING
FIELD ASSESSMENT FORM

	DEĞERLENDİRME				DÜŞÜNCELER / ÖZET
	A	B	C	D	
YARET ÖNCESİ / HAZIRLIK / PLAN					EN KUVVETLİ YÖNLERİ :
YARET PLANI / RUT DOSYASI					
İLGE HAKKINDA GENEL BİLGİ					
İŞSEL GÖRÜNÜM					
MARKET ARACI					
Yİ KARTLARI					
ISM STOĞU					GELİŞME GÖSTERMESİ GEREKLİ YÖNLER :
DEF SAPTAMASI					
ETİCİLİK BECERİLERİ					
İLİŞ KONUSMASI					
YARARLAR					
RAZLARIN ÜSTESİNDEN GELMEK					
DEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ					GELECEK OJT'de ÜZERİNDE DURULMASI GEREKLİ KONULAR :
PANIŞ KONUSMASI					
YARET ESNASINDA					
Yİ İLİŞKİSİ / BİLGİ ALIŞVERİŞİ					
KİP YETERLİLİĞİ					
RTLARIN İŞLENMESİ					
OK YETERLİLİĞİ					GEÇEN OJT'ye NAZARAN GELİŞME GÖSTERDİĞİ KONULAR :
ŞARA KARLILIĞI					
ISM KULLANIMI					
F BESLEMESİ					
CİNG (RAF DÜZENLEMESİ)					
İD KONTROLÜ					
OK ROTASYONU					BU ÇALIŞMADA ORTAYA ÇIKAN VE GELECEK ÇALIŞMADA İLK ÖNCELİKLİ OLARAK ÜZERİNDE DURULMASI GEREKEN KONULAR :
ÜN BİLGİSİ					
NDİNE GÜVEN					
CUT LİSANI					
MAN KULLANIMI					
YARET SONRASI					
YARETİN ANALİZİ					
RTLARIN / FORMLARIN İŞLENMESİ					
GELECEK ZİYARET PLANLAMASI					

= ÇOK İYİ
= İYİ
= EĞİTİM GEREKLİ
= ÇOK ZAYIF

RİH : _____ BÖLGE : _____

MERCHANDISER : _____
Isim / İmza

PERVISOR : _____
Isim / İmza

KAYNAKÇA

- AKAT, İlter. Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK. *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları, 3. Baskı, İzmir, 1999.
- ALDEMİR, Ceyhan. Alpay Ataoğ. Gönül Budak. *Personel Yönetimi*. Barış Yayınları. 2. Baskı. İzmir.1996.
- AŞKUN, İnal Cem. *İşgören Değerlemesi*. Eskişehir İktisadi İdari ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No.158/100. Eskişehir.1976.
- ATAAY, İ. Durak. *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul Üniversitesi Yayını No.3309. İstanbul. 1985.
- BİNGÖL, Dursun. *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi Yayınları No.676. Erzurum. 1990.
- CASCIO, F. Wayne. *Applied Psychology in Human Resources Management*, Fifth Edition, Prentice Hall International Inc, Denver, 1998.
- CAN, Halil. *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi. 3.Bası. Ankara. 1994.
- CANMAN, Doğan. *Çağdaş Personel Yönetimi*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü. Yayın No.260 Ankara.1995.
- DAFT, L. Richard. *Management*. Fourth Edition. Dryden Press. Orlando. 1997.
- DİCLE, Ülkü. *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*. O.D.T.Ü. İdari İlimler Fakültesi. Yayını No.43. Ankara. 1982.
- DİCLE, Ülkü. "Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler".ODTÜ Gelişme Dergisi. Sayı.17. Güz 1977.
- DİNÇER, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Timaş Yayınları. 1.Bası. İstanbul. 1991.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya, FİDAN. *İşletme Yönetimi*. Beta Yayınları No. 661. 1.Bası. İstanbul. 1996
- DRUCKER, Peter. *The Practice of Management*. Harper &Row Publisher. New York. 1954
- EREN, Erol. *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul Üniversitesi Yayını No.234. 1.Cilt. 3.Bası. İstanbul. 1990.
- FRENCH, Wendell. *The Personnel Management Process*. Houghton Mifflin Company. 3rd Edition. Atlanta. 1974.

- HODGETTS, Richard M. *Yönetim* (Çeviren: Canan Çetin, Esin Can Mutlu), Beta Yayınları, Yayın No.926, 2.Bası, 1999, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları No.405. 7.Bası, İstanbul.1999.
- LUTHANS, Fred. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. Mc.Graw-Hill. New York. 1995.
- ODİORNE, S. George. *Management by Objectives*. Pitman Publishing Co. New York. 1965.
- ODİORNE, S. George. "MBO Means Having a Goal and a Plan Not Just a Goal". *Magazine: Manage*. September. 1992.
- PALMER, C. Margaret. *Performans Değerlendirmeleri*. Rota Yayınları Kişisel Gelişme ve Yönetim Dizisi. İstanbul. 1993.
- SERPİL, Ahmet. *Yönetim Felsefesi*. Marmara Ü. İşletme Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayın No. 1988/8. İstanbul. 1988.
- UYARGİL, Cavide. *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.262. İstanbul. 1994.
- WERTHER, B.William & Keith, DAVIS. *Human Resources and Personnel Management*. Fourth Edition. Mc.Graw-Hill. New York. 1993.
- TUTUM, Cahit. *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.179. Ankara.1979.

MAKALE VE TEZLER

- BEER, Michael.& Robert A. RUH. "Employee Growth Through Performance Management". *Manage People, Not Personnel Harvard Business Review*. July-August 1976.
- DEFEE, Dallas T. "Management by Objectives: When and How Does It Work?". *Current Issues in Personnel Management*. January 1977.
- DOUGLAS, Mc. Gregor. "An Uneasy Look at Performance Appraisal". *Manage People, Not Personnel. Harvard Business Review*. September-October 1972.
- HALPEN, David & Stephen OSOFSKY. "A Dissenting View of MBO". *Public Personnel Management*, 1990.
- HAYNES, Marion G. "Developing and Appraisal Program Part I", *Current Issues in Personel Management*, January 1978.

- JACKSON, John H. and Robert L. MATHIS. "Management by Objectives : Promises, Pitfalls and Possibilities". **Personnel Administration / Public Personnel Review**. September-October. 1972.
- MARLOW, Edward and Richard SCHILHAVY. "Expectation Issues in Management by Objectives Programs". **Industrial Management** Jan-Feb. 1991.
- MCCONKEY, Dale D. "20 Ways to Kill Management by Objectives". **Management Review**. October 1972.
- OBERG, Winston. "Make Performance Appraisal Relevant". *Manage People, Not Personnel*. **Harvard Business Review**. Jan-Feb. 1972.
- QUIGLEY, Philip E. "Can Management by Objectives be Compatible with Quality". **Industrial Engineering**. July 1993.
- PRATT, Henry J. "Principle of Effective Performance Management". **Management Quarterly**. January 1991.
- SIMPSON, John A. "Management by Objective for Appraisal Firm". **Appraisal Journal**. July 1993.
- WOLFGANG, Passi J. "Can Management by Objectives and Total Quality Management be Reconciled". **Magazine: Total Quality Management**. March 1993.
- ARICI, Hakan. İşletmelerde Performans Değerlendirmesini Etkileyen Faktörler. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. İzmir. 1998.
- ASTARLIOĞLU, Emel. Performans Yönetim Sistemi. İstanbul Teknik Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü . Basılmamış Y. L. Tezi. İstanbul. 1997.
- BAHÇE, Nilay. İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Uygulamadan Bir Örnek. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. 1997.
- BARUTÇU, Yıldız. "İşletmelerde Başarı Değerleme Yöntemi Olarak Amaçlara Göre Yönetim ve Banka Sektöründe Bir Uygulama". Marmara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Y. Lisans Tezi. 1995.
- BİLMEN, Didem. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme. Y.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. İstanbul. 1998.
- ENHOŞ, Ömer Altay. Organizasyondaki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metodları. Y.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü. Basılmamış Y.L. Tezi. 1998.

- ERGİN, Rasim Levent. Hedeflere Göre Yönetim ve Çok Uluslu Bir İşletmede Uygulamasının İncelenmesi. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. İstanbul. 1994.
- KİŞİOĞLU, Gizem. İşletmelerde Performans Geliştirme Teknikleri. Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. İstanbul. 1992.
- KOÇPINAR, Özlem. Performance Appraisal and Human Resources Information System as an Inperal Part of Personnel / Human Resources Management. D.E.Ü. Graduate School of Natural And Applied Sciences. İzmir. 1995.
- ÖZBAY, Tanju. İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir Uygulama. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. Lisans Tezi. İstanbul 1996.
- TAŞKIRAN, Necati .Yönetim Etkinliğinin Geliştirilmesinde Bir Araç Olarak Amaçlara Göre Yönetim ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma. Ege Ü. İşletme Fakültesi. Doktora Tez. 1982.
- TOZKOPARAN, Güler. İşletmelerde Personel Başarı Değerlemede Kendi Kendini Değerleme Yöntemi. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. 1995.