

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

172666
**PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMLERİNDEN
HEDEF BAZLI PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ
VE
BİR SATIŞ ÖRGÜTÜNDE HEDEF BAZLI PERFORMANS DEĞERLEME
SİSTEMİNİN KURULMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ERSİN TELLİOĞLU

İSTANBUL,2006

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM **PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ**

1. KONUYA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR	3
1.1. Performans Kavramı	3
1.2. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı ve Gelişim Süreci	4
1.3. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları ve Yararları	6
2. PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ	8
2.1. Performans Planlaması, Amaç Belirleme ve Yetkinlik	8
2.2. Performansın İzlenmesi Ve Yönlendirme	11
2.3. Performans Değerlendirilmesi ve Geri Bildirim	12
2.4. Performansın Geliştirilmesi ve Gelişim Planı	13
3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ	13
3.1. Performans Değerleme Sisteminin Tanımı Ve Önemi	13
3.2. Performans Değerleme Sisteminin Kullanım Amaçları ve Yararları	15
3.3. Performans Değerleme Sisteminin Kullanım Alanları	17
3.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	18
3.3.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	19
3.3.3. Kariyer Yönetimi	19

3.3.4. Stratejik Planlama	21
3.3.5. Tedarik ve Seçim	22
3.3.6. Ücret-Maaş Yönetimi	22
3.3.7. İşgören Potansiyeli Değerlemesi	23
3.3.8. İşten Ayırma Kararları	23
3.4. Performans Değerleme Süreci	24
3.4.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	24
3.4.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi	27
3.4.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi	29
3.4.4. Değerlemecilerin Eğitimi	29
3.4.5. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi	30
3.4.6. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri	31
3.4.6.1. Çalışanın Bağlı Olduğu İlk Yönetici Tarafından Değerlendirilmesi	31
3.4.6.2. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme	32
3.4.6.3. Özdeğerleme	32
3.4.6.4. Astları Tarafından Değerlendirmenin Yapılması	32
3.4.6.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirmenin Yapılması	33
3.4.6.6. Dışardan Bir Kimse Tarafından Yapılan Değerleme	33
3.4.6.7. Bilgisayarlı Değerleme	34
3.4.6.8. 360 Derece Performans Değerleme	34
3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri	35
3.5.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	36
3.5.1.1. Sıralama Yöntemi	36
3.5.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	37
3.5.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	38
3.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	39
3.5.2.1. Grafik Değerlendirme Skalaları	40

3.5.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları	41
3.5.2.2.1. Davranışsal Beklenti Skalaları	41
3.5.2.2.2. Davranışsal Gözlem Skalaları	43
3.5.2.3. Kritik Olay Yöntemi	44
3.5.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi	46
3.5.2.4.1. Ağırlıklı Kontrol Listesi	47
3.5.2.4.2. Zorunlu Seçim Yöntemi	47
3.5.3. Bireysel Performans Standartların Dayalı Yaklaşım	49
3.5.3.1. Direkt İndeks Yöntemi	49
3.5.3.2. Standartlar Yöntemi	49
3.5.3.3. Amaçlara Göre Yönetim	49
3.5.4. Diğer Değerlendirme Metodları	51
3.5.4.1. Değerlendirme Merkezleri	51
3.5.4.2. Kompozisyon Metodu	52
3.5.4.3. Yerinde İnceleme ve Gözlem Metodu	52
3.6. Performans Değerleme Yöntemlerinde Bulunması Gereken Özellikler	53
3.7. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar	53
3.7.1. Müsamaha	54
3.7.2. Katıllık	54
3.7.3. Hale Etkisi	54
3.7.4. Boynuz Etkisi	55
3.7.5. Kişisel Önyargılar	55
3.7.6. Merkezi Eğilim	56
3.7.7. Tek Ölçüt	56
3.7.8. Kontrast Hataları	57
3.7.9. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	57

3.7.10. Pozisyondan Etkilenme	58
3.7.11. Atıf Hataları	58
3.8. Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki	59
İKİNCİ BÖLÜM	
HEDEF BAZLI PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ	60
1. Konuya İlişkin Temel Kavramlar	60
1.1. Hedeflere Göre Yönetim, Tanımı ve Önemi	60
1.2. Hedeflere Göre Yönetimin Gelişim Süreci Ve Kullanım Amaçları	61
2. Hedef Bazlı Performans Değerleme Süreci	62
2.1. Hedeflerin Belirlenmesi	63
2.2. Faaliyetlerin Planlanması	69
2.3. Kendi Kendini Kontrol	71
2.4.Çalışanlara Geri Bildirimde Bulunulması Performans Değerleme Görüşmesi	72
2.4.1. Performans Değerleme Görüşmesinin Amacı	72
2.4.2. Performans Değerleme Görüşmesi Süreci	74
2.4.2.1. Performans Değerleme Görüşmesinin Planlanması	74
2.4.2.2. Performans Değerleme Görüşmesinin Yapılması	76
2.4.2.2.1. Performans Değerleme Görüşmesinde İzlenecek Yaklaşımın Tespiti	76
2.4.2.2.2. Görüşmenin Başlatılması	78
2.4.2.2.3. Çalışanın performansının değerlendirilmesi	79
2.4.2.2.4. Personelin Potansiyelinin Belirlenmesi	80
2.4.2.2.5. Gelecekteki Gelişimin Planlanması	81
2.4.2.2.6. Değerlendirme Görüşmesinin Belgelendirilmesi	82
3.Hedeflere Göre Performans Değerleme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
UYGULAMA	86
1. UYGULAMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ	86
1.1. Uygulamanın Amacı	86
1.2. Uygulamanın Kapsamı	86
1.3. Uygulamanın Yöntemi	86
2. X A.Ş. VE HEDEF BAZLI PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ	87
2.1. Firma İle İlgili Genel Bilgiler	87
2.2. Firmada Hedef Bazlı Performans Değerleme Sisteminin Kurulması	87
SONUÇ	97
EKLER	99
KAYNAKÇA	116



TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo:1 Sıralama Yöntemi	40
Tablo 2: İkili Karşılaştırma Yöntemi	41
Tablo 3: Zorunlu Dağılım Yöntemi	42
Tablo 4: Grafik Değerlendirme Skalası	44
Tablo 5: Davranışsal Beklenti Skalası	46
Tablo 6 Davranışsal Gözlem Skalası	47
Tablo 7: Hedeflere Göre Yönetimin Temel Evreleri	66



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Kariyer Yönetim Sistemi	24
Şekil 2: İş Analizi Ve Performans Değerlemenin Ücrete Etkisi	28
Şekil 3: Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu	49
Şekil 4: Zorunlu Seçim Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formları;	51
Şekil 5: Faaliyet Planı Geliştirme Süreci	74
Şekil 6: Performans Değerlendirme Görüşmesi Toplantısının Etkinliğine Katkıda Bulunan Faktörler	86
Şekil 7: Hedefler Hiyerarşisi	94
Şekil 8: Bireysel Hedef Belirleme Süreci	94



ÖZET

İnsan kaynakları yönetimine olan stratejik bakış açısının önem kazanmasına paralel olarak performans değerlemenin de önemi giderek artmıştır. Performans değerlendirme işletmeler için bir yol haritası niteliğindedir. İşletmeler için hayati önem taşıyan vizyon, misyon gibi kavramların somuta indirgenmesi için gerekli olan bir araçtır. Bu açıdan bakıldığında performans değerlemenin sadece bir ölçüm faaliyeti değil işletmelerin uzun dönemde var olmak istedikleri noktayı belirginleştirmeye yarayan stratejik bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

Nihai amaç aynı olmakla birlikte, günümüzde pek çok işletmede farklı performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Çalışmamıza konu olan Hedef Bazlı Performans Değerleme bu yöntemlerden en çok rağbet görendir. Yöntem çalışanların somut hedefler karşısında üst düzeyde motive oldukları fikrine dayanmaktadır.

Bu çalışmada Hedef Bazlı Performans Değerleme yönteminin bir satış örgütüne uygulanması üzerinde durulmuş ve belirlenen firmanın kurumsal kültürüne uygun bir performans değerlendirme sistemi kurulmaya çalışılmıştır.

SUMMARY

Due to the rise in the importance of human resources management the performance appraisal activities become more important. Performance appraisal activities are some kind of road map for the organizations. They are the devices that makes the important values like mission and vision concrete. In this point of view, it's possible to say that the performance appraisal activities are not only the measurement activities but also the strategical values that makes the point which the organizations want to reach in the future concrete.

Although the final aim is the same, many firms are carrying out different ways of performance appraisal. The "Objective Based Performance Appraisal Method" is the most common one. This method depends on the idea of "employees are highly motivated against concrete objectives".

In this study, we tried to design a Objective Based Performance Appraisal System in sale organizaton.

GİRİŞ

Gün geçtikçe artan rekabet koşulları, işletmeleri stratejik bakış açısıyla davranmaya sevk etmektedir. Bu durum insan kaynakları uygulamalarına etki etmektedir. Günümüzde performans değerlendirme işletmeler için basit bir ölçüm faaliyeti olmaktan çıkıp stratejik amaçlara hizmet eden etkin bir araç konumuna gelmiştir.

Bir işletmeyi hedeflediği noktaya taşıyacak olan en önemli unsur çalışanlarıdır. Çalışanların işteki performansının ölçülmesi bu nedenle büyük önem taşımaktadır. Performans kavramı önceden belirlenen kriterlere göre, bir işin yapılma ya da bir amacın gerçekleştirilme oranıdır. Bu oran ne kadar yüksek ise işletmenin hedeflediği noktaya varması o kadar kolay olacaktır.

Performans değerlemenin amacı, varılmak istenen nokta ile bulunulan nokta arasındaki farkı tespit etmek ve aradaki farkı kapatmaya yarayacak faaliyetlere yardımcı olacak veriler toplamaktır. Performans değerlemenin çıkış noktası “Biz nerede olmak istiyoruz?” sorusudur. Bu soru, performans değerlemenin stratejik bakış açısını yansıtmaktadır. Bir sonraki aşamada ise durum tespiti için sorulacak olan “Şuan neredeyiz” sorusu vardır. Performans değerlendirme bu soruların cevabını veren süreçtir. Bu sürecin çıktıları olunmak istenen yer ile bulunulan yer arasındaki farkın kapatılması için yürütülecek olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine girdi sağlayacaktır. Performans değerlendirme sürecinin bu organizasyonel çıktılarının yanı sıra ücret, kariyer gibi bireysel yansımaları da vardır

Performans değerlemeye ilişkin bu nitelikler tüm performans değerlendirme yöntemleri için geçerlidir. Ancak uygulamada, birbirinden farklılık gösteren pek çok performans değerlendirme yöntemi vardır. Hedef Bazlı Performans Değerleme Yöntemi de bunlardan biridir. Hedef bazlı performans değerlendirme yöntemi, bütünsel bakış açısıyla diğer yöntemlerden farklılık göstermektedir. Bu yöntemde, somut hedefler ve üstün performansa neden olan kişilik özellikleri olarak tanımlayabileceğimiz yetkinlikler ön plana çıkmaktadır. Yöntemin felsefesi organizasyonel hedeflerle bireysel hedeflerin uyumlaştırılması üzerine kuruludur. Bu yönüyle Hedef Bazlı Performans Değerleme Yöntemi, bir stratejik yönetin tekniği olarak da kullanılmaktadır.

Hedef Bazlı Performans Değerleme Yönteminin ele alındığı bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde “Performans Yönetim Sistemi” başlığı altında performans kavramı, performans yönetim sisteminin gelişim süreci, kullanım amaçları, performans yönetim sürecinin aşamaları, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ise “Hedef Bazlı Performans Değerleme Yöntemi” üzerinde durulmuştur. Yöntemin gelişim süreci, kullanım amaçları, aşamaları, yöntemin sağladığı avantajlar ve yöntemle getirilen eleştirilere de bu bölümde yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise hedef bazlı performans değerlendirme yöntemi uygulaması yer almaktadır. Bu bölümde bir satış örgütüne yönelik olarak hedef bazlı performans değerlendirme yöntemi’ni temel alan bir performans değerlendirme yöntemi tasarlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

1. Konuya İlişkin Temel Kavramlar

1.1. Performans Kavramı

Performans kavramı gerek günlük hayatta gerekse iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan bir kavram olma özelliğindedir. Literatürde başarı, liyakat gibi farklı adlar altında yer bulan performans kavramına ilişkin çeşitli tanımlar vardır.

Sözlük anlamı itibariyle bakıldığında; performans, bir işin üstesinden gelmek, belirli bir görevi etkin biçimde yerine getirmek anlamına gelmektedir. İşlevsel açıdan ele alındığında ise performans, önceden belirlenmiş birtakım kriterleri karşılayacak şekilde bir görevin yerine getirilme veya bir amacın gerçekleştirilme düzeyidir.

Performans, amacın gerçekleşme düzeyini belirlemek için kullanılan bir kavramdır. Bu genel tanımdan hareketle, örgütün, bölümün ve bireyin ayrı ayrı performans tanımlarının yapılabileceği açıktır. Örgütün performansı, benzer işletmeler arasındaki durumu, borsada işlem görüyorsa hisse senedi değeri, bazen de bunlara ek olarak piyasadaki imajı ile yakından ilgilidir. Bölümün performansı, her ne kadar farklı ölçütler kullanılabilirse de genelde verilen hedefleri yakalama derecesidir. Personelin performansı ise, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin bir biçimde yerine getirdiğidir.¹

Bir başka ifade ile performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun yada bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği yani neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır.²

Performans bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi, maharet ve yeteneklerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belirli bir zaman dilimi içerisinde başarıyla tamamlamada kullanabilme yüzdesidir. Performans, kişinin kendisini geliştirmeye yönelik olarak ne ölçüde motive olduğu ile doğrudan ilişkilidir.³

¹, Gönül Budak, "Performans Değerlemeden Performans Yönetimine," *Mercek Dergisi*, Cilt: 36, Ekim 2004, s. 127.

² İ.Melih Baş, Ayhan Tatar, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, MPM Yayınları, No:435, İstanbul, 1991, s. 13.

³ Yeşim Ezber, *Performans Değerlendirme Ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerleme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*, Y.T.Ü. S.B.E. Yayınlanmamış Y. L. Tezi, İstanbul, 2005, s.3

Bir diğerk tanıma göre ise performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin, işine yönelik olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçütleri karşısındaki durumunu ifade etmektedir.⁴

Yukarıdaki tanımlardan hareketle performansı, işletmede önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bireyler ve işletmenin tümü tarafından sarf edilen çaba ve sahip olunan yeteneklerin kullanım etkinliği olarak tanımlamak mümkündür.

1.2. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı ve Gelişim Süreci

Performans Yönetim Sistemi, farklı kaynaklarda farklı isimler altında karşımıza çıkmaktadır. İngilizce kaynaklarda, “rating“ (derecelendirme), “evaluation” (değerlendirme), “appraisal “ (ölçüm, değerlendirme) ifadeleri sıklıkla kullanılırken Türkçe kaynaklarda performans değerlendirme, başarı değerlendirme, başarı değerlendirme, performans değerlendirme gibi kullanımlara rastlamak mümkündür.

Performans değerlendirme kavramı üzerine yapılan literatür taramasında göze çarpan en önemli unsur, performans değerlemenin statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti değil de, dinamik bir süreç olduğu ve çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel bir sistem, niteliğinde olduğudur. Zaten günümüzde bu süreç performans yönetim sistemi olarak ele alınmaktadır.

Performans yönetim sistemi, çalışanların bir dönem içinde sergilemiş oldukları performansı ölçümü ile sınırlı değildir. Çalışanların ve örgütün gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel performansını belirleyerek, bunu daha üst bir noktaya taşımaya yönelik çalışmalarda bulunmaktadır. Yani performans yönetim sistemi, mükemmel performansı destekleyen ortamın yaratılmasıdır.⁵

Performans yönetim sistemi, çalışan ile yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varmayı amaçlayan bir ortaklıktır. Performans yönetimi, ancak yönetici ile çalışanın işbirliği ile mümkündür ve düşük performansı önlemeyi, mevcut performansı yükseltmeyi amaçlamaktadır.⁶

⁴ Richard L. Daft, Management, Fourth Edition, Dryden Pres, Orlando, 1997, s.14

⁵ Yeşim Ezber, Performans Değerlendirme Ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerleme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama, Y.T.Ü. S.B.E. Yayınlanmamış Y. L. Tezi, İstanbul, 2005, S.7

⁶ Handan Dedehayır, “Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?” , Kaynak Dergisi (Ekim-Aralık 2002), Sayı:12, S.4

Performans yönetim sistemi, gerçekleşmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.⁷

Bir başka tanıma göre ise, performans yönetim sistemi, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Bu bakımdan performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerini idrak etme yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geri bildirim ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan oluşmaktadır.⁸

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

I. Dünya savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.⁹

Değerlendirme konusundaki ilk çalışmayı I. 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 kişinin yeteneklerine göre olması görüşü benimsenmiştir. Önceleri tümüyle öznel temellere oturtulmuş değerlendirmelerin, hiçbir bilimsel dayanağı bulunmamakla birlikte, değerlendiricilerin ön yargılarının etkisinde kalmıştır.

⁷ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s. 125

⁸ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Basım, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003, s. 275.

⁹ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İ.Ü İşletme Fakültesi, İstanbul, 1994, s. 1.

Bu yaklaşıma bir süre sonra tepkiler gelmiş, bu defa da tam tersi bir uygulama içine girilmiştir. İşgörenin performansı yeni geliştirilen mekanik ve basit ölçme araçları 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.

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 90 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ile bu ilgi son 20 yılda giderek gelişmiştir.

Performans yönetim sistemi ile akıldan çıkarılmayacak en önemli nokta; yöneticiler ve çalışanların ortaklaşa yürüttükleri sürekli bir süreç olması ve hem sonuçları hem de iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır.

Buraya kadar ki açıklamaların ışığında etkin bir Performans Yönetimi Sistemi'nin bünyesinde barındırması gereken unsurların şu şekilde sıralayabiliriz;

- Yönetici ile çalışan arasında karşılıklı geribildirim sağlamaya olanak tanıyacak bir diyalog ortamı olmalıdır.
- Gelişim ihtiyaçları belirlenmeli ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik gelişim ve kariyer planlamasının yapılmalıdır.
- Bireysel gelişimin teşvik edilmesiyle beraber organizasyonel gelişime de katkıda bulunulmalıdır.
- Başarı ödüllendirilmelidir.(kariyer gelişimi, eğitim-bireysel gelişim, geri bildirimle çalışanların motive edilmesi, vb.)

1.3. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları ve Yararları

Performans yönetim sisteminin en genel amacı çalışanların hem bireysel, olarak hem takım halinde firma süreçlerinin ve kendi bilgi, becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır.

Performans yönetim sisteminin diğer amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.¹⁰

- Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli diyalogla yapısal ve açık ilişkiler kurmak,
- Çalışanların işlerine yönelik düşüncelerini, yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlamak,
- Çalışanların şirket hedeflerine katkıları ile ücret ve ödüllendirme sistemlerinin ilişkisini kurmak,
- Hedefler ve performans kriterleri üzerinde yöneticiler ve kişilerin ortak bir anlayışa sahip olmalarını ve herkesin bu amaç doğrultusunda kendine düşen görevin farkında olmasını sağlamak,
- Sürekli geri bildirim ile, performansla yönelik doğru ve objektif bir ölçme ve değerlendirme yapmak; çalışanın kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerini belirlemek,
- Örgütte, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasına ve uygulanan eğitim programlarının değerlendirilmesine yardımcı olmak,
- Yönetici ve çalışanların, değerlendirmeleri temel alarak gelişme planları, bunları uygulama yöntemleri ve ilgili eğitimler üzerinde anlaşmalarını sağlamak,
- Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek,
- Çalışanın yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak ve tüm potansiyelini kullanma olanağı sağlamak,
- İç müşteri kavramını yerleştirmek ve takım çalışmasını geliştirmek,

Çalışanların işteki performans düzeylerinin bilimsel bir yaklaşımla ve sürekli olarak değerlendirilmesinin çalışan, yönetici ve organizasyon açısından sağlayacağı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür;

Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Açısından Yararları

- Çalışan, performans yönetimi sayesinde yönlendirilir.
- Çalışan, geri bildirim almak suretiyle başarısı üzerine yoğunlaşır ve motive olur.
- Değerlendiren ve yönetimle çalışan arasında iletişim kurulur.
- Çalışanın gelişmesi gereken yönleri tespit edilerek eğitim ihtiyacı ortaya konur.
- Çalışan, kendisinden tam olarak ne beklediğini, amaçlara ulaşması için ne yapması gerektiğini bilir.

¹⁰ ENHOŞ Ömer Altay, **Organizasyonlarda Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metodları**, Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y. L. Tezi, İstanbul, 1998, s. 107.

- Terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi önemli konularda, çalışanda objektif değerlendirme inancı doğar.

Performans Yönetim Sisteminin Yönetici Açısından Yaraları

- Yönetici, takımın her üyesinden ne beklediğini açıkça ifade edebilir.
- Yönetici, çalışana yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmesi yönünde rehberlik yapabilme imkanı bulur.
- Yöneticinin astlarını daha yakından tanıması mümkün olacaktır bu durumda yetki devri kolaylaşacaktır.
- Yönetici astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de fark edebilecektir.

Performans Yönetim Sisteminin Organizasyon Açısından Yararları

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

2. PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

2.1. Performans Planlaması, Amaç Belirleme ve Yetkinlik

Performans yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biri, performansın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada, kişi değerlendirme dönemi boyunca yöneticisinin kendinden neler beklediğini, nelere, hangi kriterlere göre performansının değerlendirileceğini, önceden öğrenme fırsatı elde eder.

Performans planlamanın sağlayacağı diğer yararları şu şekilde sıralamak mümkündür;

1. Örgütsel kültürle, değerlerle ve inançlarla uyumlaştırılmış ihtiyaçların tüm sisteme uyarlanmasını sağlamak.
2. organizasyonun misyonunun, vizyonunun, stratejik amaçlarının, hedeflerinin ve bunlara yönelik stratejilerinin belirlenmesini, tüm organizasyona ve çalışanlara iletilmesini sağlamak.
3. Organizasyondaki tüm bölümlerin ve çalışanların aynı yönde işbirliği ve uyum içerisinde çalışmasını sağlamak.
4. Çalışanların gösterecekleri performans konusunda kendilerinden ne istendiğini açıkça tanımlamak, bu beklentilerin organizasyonel amaçlara yapacağı katkıyı anlamalarını ve kabul etmelerini sağlamak.
5. Yönetimin organizasyonun amaçlarına uygun olarak performansı sürekli maksimize etmek için planlanan faaliyetlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini izlemelerine ve kontrol altında tutmalarına olanak vermek.
6. Sistemdeki ya da çevresel koşullardaki değişimler sonucu planlarda meydana gelecek olan sapmalara ve bunlara karşılık planlarda yapılması gereken değişikliklere yönetimin dikkatini çekmek.

Planlama, örgütün ve çalışanların performansının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için ne yapılması gerektiğinin, nasıl yapılacağıının, ne zaman harekete geçileceğinin ve sorumlulukların kimler tarafından üstlenileceğinin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç organizasyonun amaçlarını ve politikalarını belirleyen ve bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardım eden bilgilerin toplanması ile başlar. Yapılan araştırmalardan ve toplanan bilgilerden hareketle geleceğe yönelik tahminlerde bulunulabilir. Daha sonra amaçlar ve hedefler belirlenir ve bunlara ulaşılması için gerekli faaliyetlerle bu faaliyetlerden hangi sonuçların beklendiği belirtilir.¹¹

Performans planlamanın ana faaliyeti amaç belirleme olmakla birlikte, belirlenen yazılı amaçların yanı sıra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyet planlarının hazırlanması, astın bu

¹¹ Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No:1174, Eskişehir, 1999, s. 54

planları uygularken karşılaştacağı yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkabilecek sorunlarla ilgili önlemlerin alınması, sürecin diğer faaliyetlerini oluşturur.

Planlama işlemi;

- İşletme ve bölüm hedeflerinin incelenmesi
- Çalışanların (astın) iş tanımlarının yapılması
- Astın güçlü / güçsüz yönlerinin belirlenmesi
- Faaliyette bulunacağı çevre koşullarının incelenmesi
- Kesin performans planının oluşturularak amaçların belirlenmesi

evrelerini kapsar.¹²

Amaçların belirlenmesi, performans planlamasının ilk ve en önemli adımıdır. Bu evrede amaç, çalışanın, organizasyon amaçlarına ulaşmak için neler yapması ve hangi sonuçlara varması gerektiğine, yöneticisi ile birlikte karar vermesi ve bu doğrultuda çalışmasının sağlanmasıdır. Amaçların biliniyor olması, çalışanın zamanının önemli bir bölümünün 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) şeklinde bir kısaltmayla tanımlanabilir.¹³

- Spesifik- Özgün ve Ulaşılabilir
- Measurable- Ölçülebilir
- Achievable,- Ulaşılabilir ve zorlayıcı
- Related- İlişkin, ilgili
- Time-Bound- Zaman sınırlı olmaları

Amaç belirten cümlelerin, 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.¹⁴

¹² Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İ.Ü İşletme Fakültesi, İstanbul, 1994 , s. 55

¹³ Adnan Bostancıoğlu, *Bankaların Çağrı Merkezlerinde Performans Yönetimi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005, s.8

¹⁴ Ezber, a.g.e., s. 16

Performans değerleme s¼recinde hedefler kadar ¼nem arz eden bir başka unsur da yetkinliklerdir. Yetkinlik, organizasyonun iş amaçlarını gerçekleştirmek için, ortak bir anlayış ve y¼nelim sağlamak amacıyla, her bir g¼rev için kritik olarak tanımladıkları beceri ve davranışlardır. Bireysel iş hedefleri, çalışanların neyi başarması gerektiğini belirtirken, yetkinlikler; başarılacak hedef nasıl ve hangi bilgileri kullanarak ulaşılacağını g¼sterir. ¼rneęin, ¼rg¼t¼n tanımladığı çalışma anlayışı, takım çalışması ise, çalışanlardan t¼m amaçları gerçekleştirmede takım çalışmasını uygulamaları beklenir. Takım alışması için gerekli olan iletişim kurma becerisi, işbirliği, uyum gibi davranışsal yetkinliklerinde tanımlı olması gerekir.

Performans y¼netim sisteminin ¼nemli ¼zelliklerinden biri, iş sonuçlarının yanı sıra, yetkinliklerinde g¼z ¼n¼nde bulundurulmasıdır. Yetkinliklerin kullanımı sadece performans y¼netim sistemi ile sınırlı değildir. İşlere, g¼revlere odaklaşan bir yaklaşımdan, işi yapana ve s¼relere odaklaşan bir yaklaşıma geçilmesiyle yetkinlik kavramı, t¼m insan kaynakları y¼netim s¼reci ve alt sistemlerinde kullanılır hale gelmiştir.¹⁵

Yetkinlik kavramını 2'ye ayırabiliriz;¹⁶

1. Teknik Yetkinlik: ¼rg¼te her g¼rev için tanımlanan, işe ait teknik bilgi birikimleridir. ¼rneęin, analiz ve planlama, y¼netim becerisi, t¼cret y¼netim bilgisi gibi

2. Davranışsal Yetkinlik: Davranış, alışkanlık ya da kişilik ¼zelliklerinin kişilerin çalışma performansına yansımasıdır. Tanımlanmalarında başlangıç noktası, ¼rg¼t¼n k¼lt¼r¼, y¼netim anlayışı ve en ¼nemlisi gelecekte sahip olmak istediği ¼rg¼t profilidir. ¼rneęin, uyumluluk, iletişim kurma gibi.

2.2. Performansın İzlenmesi Ve Y¼nlendirme

Performans y¼netim sisteminin nihai amacı olarak g¼sterebileceęimiz s¼rekli geleişme, ancak organizasyonel ve bireysel performansa ilişkin verilerin s¼rekli takibi ve buna paralel olarak geri beslemede bulunmakla m¼mk¼n olacaktır. Performans y¼netim s¼reci bu y¼n¼yle ¼rg¼tsel iletişimi en t¼st noktaya taşımaya da yardımcı olmaktadır. S¼rekli olarak performans g¼stergelerinin takip edilmesinin bir diğer yararı da d¼nem başında tespit edilen hedeflerden sapma olması durumunda m¼dahalede bulunmayı kolaylaştırmasıdır.

¹⁵ Bostancıoğlu, s.9

¹⁶ Emel Astarlıoğlu, **Performans Y¼netim Sistemi**, İstanbul Teknik ¼niversitesi Fen Bilimleri Enstit¼s¼, Basılmamış Y¼ksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997, s. 19

Sürekli takip ve bu doğrultuda alınan notlar, aylar öncesini hatırlatma 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 ve dış müşterilerin çalışanın performansı hakkında ki izlenimlerinin alınması ve amaçlara ulaşmada kaydedilen aşamaların değerlendirilene iletilmesi sağlanır.¹⁷

Performansın izlenmesi çalışanların sürekli gelişimini sağlamaya yönelik bir uygulamadır. Bu uygulama çerçevesinde edinilen bilgiler çalışanların eğitim eksikliklerinin tespit edilmesine olanak sağlamaktadır. Bu noktada yöneticilere düşen görev çalışanlarını zayıf durumda oldukları konularda kendilerini geliştirmeye yönelmektir.

Yönlendirme, öncelikle yönetici ile astı arasında bireysel olarak ve astın yaptığı işe ve performansa yönelik biçimde gerçekleştirildiği için, çalışanın kendine özgü eğitim ihtiyaçlarına ve bu doğrultudaki özel sorunlarına doğrudan cevap verebilecek niteliktedir. Tüm geliştirme faaliyetlerinin sonunda astın performansındaki gelişmeyi izleyen üst, bu gelişime dayanarak astına yetki devretmeye başlar ya da devretmekte olduğu yetkiyi artırır. Astın gelişim sürecini yönetici ve ast birlikte yaşadıkları için, yönetici yetki devri konusunda daha isteklidir. Diğer bir deyişle, yönetici yetki devri için geliştirme faaliyetlerinin son bulmasını beklemeyebilir. Performanstaki gelişmeye paralel olarak astına giderek daha fazla yetki devreder ve ondan daha karmaşık problemleri çözmesini ister.¹⁸

2.3. Performansın Değerlendirilmesi ve Geri Bildirim

Performans yönetim sisteminin etkinliğini belirleyecek olan unsur, değerlendirici konumundaki yönetici ve değerlendirilen konumundaki çalışan arasında kurulan iletişim ve bu yolla sağlanan geri beslemedir. Değerlendirme sürecinde 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 olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısıyla, performans değerlendirme, dönem sonunda yapılan statik nitelikli bir form doldurma işlemi olmaktan çıkar.

¹⁷ Ebru Gözür, *Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Değerleme*, Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. İstanbul. 2000, S.17

¹⁸ Cavide Uyargil, "Performans Geliştirme Ve Değerleme Tekniği Olarak Coaching", *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (Ocak 1993), Sayı:14, S. 30

Önceden planlanan dönem sonu performans değerlendirme görüşmesinde, yönetici ve değerlendirmeye tabi olan astı bir araya gelerek dönem içerisinde sergilenen performans üzerine tartışarak nihai bir sonuç üzerinde uzlaşırlar.

2.4. Performansın Geliştirilmesi ve Gelişim Planı

Çalışanlarının gelişimlerinin planlanması, iş tatmini ve motivasyonu için büyük önem taşır. Gelişim planlaması aşamasında, çalışanın yıl içerisinde yöneticisi ile birlikte gerçekleştirdikleri görüşmeler sonucunda, gelişmesi gereken yönleri ve kariyer rotası göz önünde bulundurularak bir plan hazırlanır. Bu planlar, yalnızca eksik olan yönleri geliştirmek için hazırlanmış eğitim planları değildir. Çalışanın güçlü yönlerini de geliştirmek ve onlardan yararlanmak amacıyla da hazırlanabilir.¹⁹

3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

3.1. Performans Değerleme Sisteminin Tanımı Ve Önemi

Performans yönetim sistemi içerisinde, performans değerlendirme sürecinin ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Yakın zamanlara kadar, çoğu organizasyon yaygın ancak yanlış bir anlayışla performans değerlemeyi tek boyutlu bir araç olarak algılamış ve uygulamıştır.

Performans değerlendirme, bir sistem bütünlüğü içerisinde ele alınmadığı takdirde bazı sorunlara yol açmaktadır. Öncelikle, kayıt ve izlemenin, formların ve biçimsel prosedürlerin önemli olduğu bir performans değerlendirme sisteminde gerçeklerin ortaya çıkarılmasından sonra adeta bir yargılama ve hüküm verme söz konusudur. Performans standartları, her iki taraf için de aynı anlamı ifade edecek düzeyde açık olmadığından, sübjektif değerlendirmelere yol açmaktadır. Devam etmekte olan performansın geri bildirim yetersiz kalmaktadır. Sonuçlara nasıl ulaşılabileceğinden çok neye ulaşılacağı üzerinde durulur.

Buna karşın, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan “performans yönetim sisteminde” amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratmaktır. Performans yönetim sistemi, performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği takdirde yüksek motivasyon sağlayan bir iş ortamı oluşacağını kabul eder.

¹⁹ Gözütür, a.g.e. s. 15-18.

Bu nedenle, performans değerlendirme performans yönetim sisteminin bir aşaması olarak düşünülmeli, tek başına bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak kullanılmamalıdır.²⁰

Performans değerlendirmesi, personelle yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, iletişimde bulunması çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesidir. Diğer bir ifade ile performans değerlemeyi; bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi süreci olarak tanımlamak da mümkündür.²¹

Performans değerlendirme, bireyin yeteneklerinin, işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir.²²

Performans değerlendirme; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-geliştirme faaliyetlerine ortam hazırlayan dinamik bir sistemdir.

Performans değerlendirme, bir başka açıdan, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır.²³

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında olan ve diğer insan kaynakları işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir role sahip olan performans değerlemesi, kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içerir. Performansı ölçmek amacıyla geliştirilmiş yönetim aracı olan performans değerlendirme kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin erkini değerlemek maksadıyla örgütlerde kullanılan tüm biçimsel sistemlerle ilgilidir.²⁴

En basit biçimde ifade etmek gerekirse performans değerlendirme, iş analiziyle belirlenen görev tanımlarıyla uyumlu olacak biçimde saptanan amaçlara ulaşılma derecesinin ölçülmesidir. Mavi yakalıların iş sonuçlarını ölçmek, somut çıktı veren işler yapmalarında kolayca nispeten kolayken, beyaz yakalı işgücünün performans ölçümü oldukça zordur

²⁰ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s. 177-178

²¹ Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, *İletişimci Gözüyle İnsan kaynakları Yönetimi*, MediCat Yayınevi, İstanbul, 2004, s. 210.

²² Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 160

²³ Barutçugil, a.g.e. S.179

²⁴ Bingöl, a.g.e., s. 274.

İster beyaz, ister mavi yakalı olsun, başka bir deyişle ister somut ister soyut çıktı versin, değerelecek insandır. Temel zorluk insanın değişken yapısından doğar. Öte yandan performans subjektif bir kavramdır. Bir ölçütün başarılı olarak nitelendirdiği bir çalışan, bir başkası için başarısız sayılabilir.²⁵

Kaldı ki alt basamakta daha çok verilen emirleri yerine getirmekle sorumlu kişileri ve yeteneklerini değerlendirmek bir ölçüde kolay olsa bile, sınırları her zaman kesinlikle çizilemeyen yöneticilik yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güç bir iştir. Yöneticide aranan karar alma, inisiyatif kullanma, algılama, yargılama, sezme, ileriye görme yeteneklerini değerlendirmek gerçekten kolay bir iş değildir. Bununla birlikte güç fakat olanaksız olmayan bu değerlendirme çalışmalarını hemen her işletme en alt basamakta yer alan işgörenden en üst basamakta bulunan yöneticilere kadar yapmak zorundadır.²⁶

3.2. Performans Değerleme Sisteminin Kullanım Amaçları ve Yararları.

Performans değerlendirme çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir geliştirme planı oluşturma sürecidir. Performans değerlendirme sonucu elde edilen sonuçlar ile iletişimde kaynak durumuna olan yöneticiler, değerlendiriciler; çalışanların gelişmeye açık alanlarını, geliştirmesi gereken yetkinlik düzeylerini belirleyebilir, eksik alanları tanımlayabilir ve eğitim planlarının içeriğini oluşturabilirler.

Performans değerlendirmesi sadece denetim amaçlı değil aynı zamanda gelişmeye yönelik bir süreç olarak algılanmalıdır. Bu süreçte çalışan ve yöneticilerinin bir araya gelerek yaptıkları değerlendirme görüşmeleri ile, hem organizasyonun hem de onun için çalışan insanların güçlü ve zayıf yönleri, eksiklikler saptanmaya çalışılır ve bu yapıldıktan sonra da “daha iyiye nasıl ulaşılır”ın yolları birlikte araştırılır

Performans değerlendirmeleri yalnızca işletmelerin çalışanlarının performanslarını ölçmek için değil, aynı zamanda çalışanların da işlerin nasıl gittiğini takip edip, kişisel hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını belirlemek için kullandıkları bir işlevidir. Bir kuruluştaki yapılandırılacak iyi bir performans sistemi hem yöneticilerin hem de çalışanların performansının artmasını sağlar.²⁷

²⁵ Budak, a.g.m., s. 128.

²⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 160.

²⁷ Gürüz ve Yaylacı, a.g.e., s. 211.

Etkin bir performans değerleme sisteminin yöneticiye, çalışana ve genel olarak organizasyona sağlayacağı yararları şu şekilde özetlemek mümkündür;²⁸

- Performans değerleme, yapılan iş ve o işi yapan kişiiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İşi ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İşi beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiği taktirde çalışanlar işi nasıl yapmaları gerektiğini bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Çalışanlar, performansları hakkında zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman, bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- alışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman hedefler açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerleme görüşmeleri, işin kalitesinin nasıl algılandığına dair sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerlemeyi öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun arttırılması için önemli bir hazırlıktır.
- cret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- alışanı, yaptığı işte ne lde başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerleme sayesinde daha etkili ve objektif olur.

Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de

²⁸ Barutçugil, a.g.e. s. 181

etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir.

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu da performans değerlemenin kullanım amaçlarıdır. Performans değerlemenin amaçları ana hatları ile şu şekilde özetlenebilir:²⁹

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi edinmek
- İyileşme için fikirler ve fırsatlar yaratmak
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak
- İyi performansı geliştirmek ve daha da pekiştirmek
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak
- Başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak
- Yönetim becerilerini geliştirmek
- Çalışanların arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını arttırmak
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak

3.3. Performans Değerleme Sisteminin Kullanım Alanları

Performans yönetim sistemi, çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Bu üç ayrı unsurun sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin isteğiyle kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilenler için ortaya çıkaracağı olumlu sonuçların açıklanması gerekmektedir. Bunun farkında olan işletmeler, sistemlerini tanıtırken performans değerlemenin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş kapsamlı olarak el kitaplarında ya da konu ile ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde ele alırlar. Ancak bu bilgilerin ayrıntılı açıklamaları özellikle değerlendirilenlerin sisteme ilişkin inanç ve ilgilerinin sağlanmasında sınırlı bir rol

²⁹ Barutçugil, a.g.e., s. 182.

oyunar. Bu nedenle, söz konusu yazılı bilgilerin daha etkili diğer bazı iletişim araçlarıyla eğitim programlarıyla desteklenmesi gerekir.

Genel olarak performans yönetimi çerçevesinden ele alınan performans değerlendirme sistemleri, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir köşe taşıdır ve örgüt yönetimine yönelik olarak bir sistemler yaklaşımını geliştirmenin esasını oluşturur. Teoride, bir performans değerlendirme sistemi, örgütsel ve bireysel amaçları bir amaç oluşturma süreciye birbirine bağlar ve sonuçta işgören amaç başarımlarını ölçmek suretiyle insan kaynakları yönetimine ilişkin birçok kararın alınmasında gerekli verileri sağlar. Yapılan araştırmaların sonuçları, performans değerlemesinin, performans beklentilerini açığa çıkarma ve tanımlama; eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirleme; kariyer danışmanlığı sağlama; iletişimi kolaylaştırma; finansal ödüller verme; terfileri belirleme; işgörenleri motive etme, denetleme ve kültürel değişiklikleri gerçekleştirme amaçlarıyla kullanıldığını göstermektedir.³⁰

Performans değerlemenin başlıca amacı, daha öncede belirttiğimiz gibi çalışanların performanslarını iyileştirmektir. Kuşkusuz, bir değerlendirme planından çok şey beklememek gerekir. Örneğin, işgörenleri geliştirme konusunda etkili olan bir plan, ne kadarlık ücret artışının sağlanacağını belirlemede en iyi plan olmayabilir. Yine de uygun bir şekilde tasarlanmış ve iletilmiş bulunan bir sistem, hem örgütsel amaçları gerçekleştirmede, hem de işgörenin performansını iyileştirmede yardımcı olabilir.³¹

Bununla birlikte Performans Değerleme Sistemi organizasyonlarda bir çok alanda kullanılabilir. Bu alanlar şu şekilde sıralamak mümkündür;

3.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Bir firmanın insan kaynakları planlaması yapılırken, tüm örgüt üyeleri, özellikle anahtar durumunda olan yöneticilerin terfi edebilirliğini ve potansiyelini ortaya koyan verilerin mevcut olması gerekir. Yönetimin ardışık terfi planlaması, bütün firmalar için önemli bir bilgi kaynağıdır. Çok iyi bir şekilde tasarlanmış değerlendirme sistemi, bu çabalara katkıda bulunmak için örgütün insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerinin bir profilini ortaya koyar.

³⁰ Bostancıoğlu, a.g.e., s. 16

³¹ Bingöl, a.g.e., s. 280.

3.3.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Organizasyonlarda eğitim geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuda, ne zaman, ne ölçüde eğitime ihtiyaç duyacağını belirlemeyi mümkün kılacaktır.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına imkan sağlar nitelikte olabilir. Örneğin kişi belirli eğitim programlarına kendisi iştirak edebilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astının hangi konularda eğitime tabi tutulması gerektiğine dair ilgili birimlere görüş bildirerek eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek maksadıyla ya da eğitim ihtiyaç analizi yapılmayan organizasyonlarda doğrudan eğitim ihtiyacını tespit etmek maksadıyla performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır. Diğer bir deyişle, performans yönetim sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını tespit etmeye yönelik çalışmaları destekleyici nitelikte olabilirken bazen de tamamen eğitim ihtiyaç analizinin işlevini yerine getirmektedir.³²

Bir performans değerlemesi sisteminin, bir işgörenin eğitim ve geliştirme ihtiyacını ortaya koyması gerekir. Kimin hangi konuda ve derecede eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek maksadıyla personelin değerlendirilmesi gerekir. Örneğin, bir iş görenin işi teknik çizim becerisini gerektiriyorsa, yapılacak değerlendirmeyle iş görenin bu konuda bir beceri eksikliği olup olmadığı belirlenebilir. Eğer bu değerlendirme sonucunda beceri eksikliği olduğu belirlenirse, ilgili eğitim programına tabi tutulur. Performansı olumsuz yönde etkileyen eksiklikleri ortaya çıkarmak suretiyle, insan kaynakları ve hat yöneticileri, astları eğitim ve gelişimleri için düzenlenmiş programlara dahil ederler. Kuşkusuz bir değerlendirme sistemi işgörenlerin uygun bir şekilde eğitilip geliştirilmelerini garanti etmez, fakat eğitim ve geliştirme görevini daha etkin bir şekilde yerine getirmede yardımcı olur.³³

3.3.3. Kariyer Yönetimi

Günümüz modern yönetim anlayışında, işletmelerin insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

³² Uyargil, a.g.e., s.7

³³ Bingöl, a.g.e., s. 281.

Kariyer yönetimi, kişinin kurum içindeki statüsü itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında bilgi içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı, yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir. Çoğu zaman kurumlarda statü olarak yükseltilmesi gerektiği halde belirli yerde kalan kişiler vardır. Ya da belirli bir statüye getirildiği halde orayı benimsemeyen, başarılı olamayan, mutlu olamayan çalışanlar vardır. Yerinden, görev tanımından, ilişkilerinden mutsuz olanlar vardır.³⁴

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetim sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayacaktır.³⁵

Tüm bu veriler insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemlidir. Çünkü, iş yerinde mutlu olan kişiler verimli olabilirler. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan kişilerin kariyerlerinin geliştirilmesi daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmalıdır.³⁶ Üst düzey yöneticiler şimdiki yöneticilerin yerini alacak gelecekteki yöneticilerin planlanması ve gelişme gereksinimleri üstünde çok fazla zaman harcamalıdır.

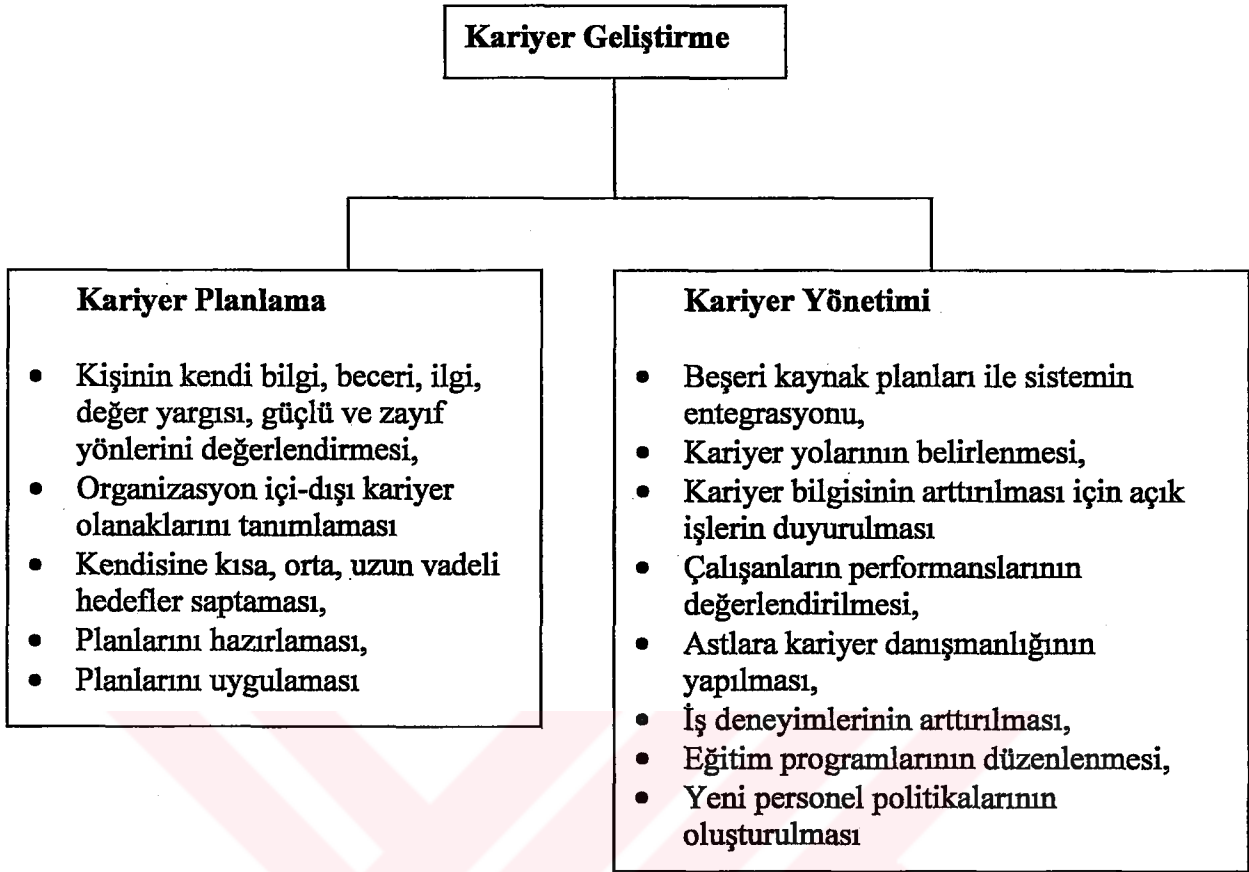
Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, kariyer yönetim sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi v.b. faaliyetler nedeniyle performans yönetim sistemi ile yakından ilişkilidir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbiriyle bilgi alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları sistemlerini de olumlu yönde etkileyecektir.

³⁴ Steven I Davis, "Mükemmel Bankacılık," Çev. Azer Önel, T.İş Bankası Kültür Yayınları, No:333, s. 113.

³⁵ Uyargil, a.g.e. s. 7

³⁶ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. bs., İstanbul: Alfa Basım Yayın Evi, 2001 s. 338

Şekil 1: Kariyer Yönetim Sistemi



Kaynak: Gökay, s.25

3.3.4. Stratejik Planlama

Stratejik planlama hemen hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim ve idare edenler tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir. Performans değerlendirme sistemi her kuruma özel olarak geliştirilerek uygulanır. Aynı yöntem bile farklı eklemelerle uygulanabilmektedir. Çünkü kurum bünyeleri farklıdır. İşte kurumların kendileri için geliştirdikleri, yerleştirdikleri performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler v.b. tüm bunlar kurumun stratejisinin bir uzantısıdır. Böylece performans değerlendirme uygulaması, kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurulması ve paylaşmasına aracılık eder

Performans yönetim sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.³⁷

3.3.5. Tedarik ve Seçim

Performans değerlendirme puanları, işgören adaylarının performansını görmeye yardımcı olabilir. Bu veriler, davranışsal iş görüşmeleri vasıtasıyla elde edilen aday tepkilerini değerlendirmede de kriter olarak kullanılabilir. Değerleme puanları, aynı zamanda, tedarik ve seçim işlevlerinin geçerliliğini belirlemede de kullanılabilir.³⁸

3.3.6. Ücret-Maaş Yönetimi

Günümüzde işletmeler, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşması bakımından ücret ile performans artışını ilişkilendirmeyi stratejik bir araç olarak kullanmaktadırlar. Böylelikle, çalışanların stratejik hedefleri gerçekleştirme yönünde motive edilmeleri ve çabalarının artması mümkün olabilmektedir.

Gerçekten, performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan ücret sistemi çalışanların verimini artırma yönünde etkili bir araçtır. Yapılan bir araştırmaya göre performansa dayalı ücretlendirme sisteminin uygulanmaya başlanması ile işletmelerde %1 ile %35 arasında değişen oranlarda verimlilik artışı sağlanabilmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında, performansa dayalı ücretlendirme sistemi düşük ve yüksek performanslı çalışanların farkına varılmasına imkan vermektedir.³⁹

Öte yandan, parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı bazı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır. Böylece performans değerlendirme bu işletmelerde ücret-maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirenler astlarını motive edebilmek için ya da daha sonra değerlendirme hataları bölümünde ayrıntılı olarak açıklanacak bazı nedenlerle, değerlendirmelerinde yüksek puan ,derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler.

³⁷ Uyargil, a.g.e. s. 5

³⁸ Bingöl, a.g.e, s. 282

³⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.219

Bir yandan motive edici gücünü arttırmak için sistem parasal ödüllerle ilişkilendirilmeye çalışılırken, diğer yandan değerlendiricilerin yüksek puan, derecelere yönelmesi sistemi olumsuz olarak etkilemektedir.⁴⁰

3.3.7. İşgören Potansiyeli Değerlemesi

Bazı örgütler, iş performansını değerlendirirken işgören potansiyelini de değerlemeye çalışır. Gelecek davranışın en iyi göstergesinin geçmiş davranış olduğu söylenmektedir. Bununla birlikte, bir işgörenin bir işteki geçmiş performansı, onu daha yüksek kademe veya farklı pozisyonlarda da aynı performans düzeyini doğru olarak göstermeyebilir. Şirketteki en iyi satış elemanı, bölge satış yöneticiliğine terfi ettirildiğinde aynı başarıyı yakalayamayabilir. Örneğin en iyi program yapımcısı, terfi ettirilerek bir bilgi teknolojisi yöneticisi olduğunda şirket için sorun yaratabilir. Sadece teknik becerilere aşırı önem verip, aynı derecede önemli diğer becerileri ihmal ederek, işgörenleri yönetsel işlere terfi ettirme yoluna gitmek önemli bir hatadır. Bu nedenle performans değerlendirilmesiyle işgörenin tüm yönleri, potansiyeli ortaya çıkarılmalı ve potansiyeli uygun ise bir yönetsel pozisyona terfisine karar verilmelidir.⁴¹

3.3.8. İşten Ayırma Kararları

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

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

Yukarıda da açıklandığı gibi sistem dönemsel olarak başarısız kişinin, başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecesini belirler. Daha sonra bu veriler mevcut personel politikaları

⁴⁰ Uyargil, a.g.e. s.6

⁴¹ Bingöl, a.g.e., s. 282.

çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak tüm bu çabalara rağmen başarısız elemelerde herhangi bir gelişme izlenemiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanır.⁴²

3.4. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sürecinde ilk olarak iş analizi yapmak suretiyle değerlemeye esas alınacak olan kriterler tespit edilmelidir. Daha sonra değerlemeye tabi olacak personelin kimler olacağı, değerlemenin kimler tarafından yapılacağı , değerlendirme aralıklarının ne olacağı ve değerlendirilenin ne zaman gerçekleştirileceği gibi konular açıkça belirlenmelidir.

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur.⁴³

3.4.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edeceğimiz verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de geçerli olacaktır. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır. Seçilecek performans kriterleri öncelikle işin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Kriterlerin sağlanmasında iş analizi genellikle sistem kurucuya gerekli bilgileri verecektir.

İş analizi ile benzer işleri yapan her çalışanın ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz.

Gerek çalışanın eşitlik ilkesine uyulması isteği, gerekse organizasyonun yapılan işin niteliğine uygun bir ücret verme arzusu iş analizinin önemini vurgulamaktadır. Objektif

⁴² Uyargil, a.g.e., s. 8.

⁴³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 162.

kriterlere göre yapılacak bir iş analizi, performans değerlendirmesi ile birlikte toplam ücretin belirlenmesini sağlayacaktır.⁴⁴

Şekil 2: İş Analizi Ve Performans Değerlemenin Ücrete Etkisi

	İş Analizi		Performans Değerlemesi
İşin Toplam Ücreti =	İşin Gerektirdiği Yeteneklere Göre Ücret	+	İşin Yapılma Düzeyine Göre Ücret

Kaynak: İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, s. 183

Ancak her zaman için iş analizleri doğru kriter seçiminin yapılmasında yeterli olmamakta ve diğer bazı daha hassas ve iş analizlerinden elde edilen bilgileri tamamlayıcı nitelikte ek çalışmalara gerek duyulmaktadır. Bazen performans değerlendirme sisteminin kurulmasından sorumlu kişiler ilgili personel ile yaptıkları mülakatlar sonucunda bazı ek kriterler belirleyebiliyorlarsa da, bu konuda ampirik çalışmalar yapmanın yararlı sonuçlar vereceği de ileri sürülmektedir. Bu ampirik çalışmaların başlıcaları tesadüfi olarak seçilen bazı işgörenler ile kritik olay yöntemini uygulayarak mülakatlar yapmak, bazı organizasyonel belgelerin içeriğini analiz etmek ve performans anketi yaparak ast ve üstlerden işleri için gerekli gördükleri kriterleri belirtmelerini istemektir⁴⁵

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgileri açısından üç grupta ele alınabilir:

- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Bunlar genellikle değerlendirilenin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin, yaratıcılık, değişikliklere uyum, ikna yeteneği, yargılama, uygulama v.b
- Performans özellikleri ile ilgili kriterler: İş yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özelliklerini kapsayan bu kriterlere örnek olarak da yapılan işin

⁴⁴ Barutçugil, a.g.e., s. 183.

⁴⁵ Bostancıoğlu, a.g.e., s.25

kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme v.b. faktörleri belirtebiliriz.

➤Üçüncü grubu ise, sonuçlara – hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler oluşturmaktadır.

Son yıllarda değerlendirme kriterlerini seçiminde genel eğilim, kişilik ile ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin daha ağırlıklı kullanılması yönündedir. Performans ve sonuçlarla ilgili kriterlerin kullanılmasının çeşitli yararları uzmanlar tarafından şu şekilde belirtilmektedir:

Kişilikle ilgili kriterlerle yapılan değerlendirmelerde değerlendiricilerin aynı tanımda birleşmeleri oldukça güçtür. Her yönetici bu tür soyut kavramları kendine göre tanımlayacak ve yöneticiler arasında ortak bir standart ile ölçümleme yapılması mümkün olmayacaktır.

Ayrıca kişilikle ilgili kriterleri gözlemlemek ve objektif bir biçimde değerlendirmek de oldukça güçtür. Değerlendirme hatalarının da ele alınacağı bölümde görüleceği gibi, değerlendiricilerin objektiflikten en fazla uzaklaştıkları kriterler kişiler ile ilgili olanlarıdır.

Kişinin yarattığı sonuçlar ve ulaştığı hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde ise, kriterler daha somut gözlemlenebilir, ölçülme ve standartların belirlenmesi daha kolay özelliklerden oluşmaktadır

Performans değerlendirme sistemlerinde birden çok kriterin kullanılması gerekmektedir. Çünkü organizasyonlarda yapılan işler çok boyutlu olup, kişilerden çeşitli beceriler beklenir. Ancak performansın tüm boyutlarını değerlendirmeye alabilmek amacıyla aşırı sayıda ve gereksiz kriterler belirlemek de aynı derecede sakıncalı olduğundan, sistem kurucuların bu husus üzerinde de hassasiyetle durmaları gerekmektedir.⁴⁶

Sabuncuoğlu, kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktaları şu şekilde vurgulamıştır;

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

⁴⁶ Bostancıoğlu , a.g.e. s. 24

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır.

Örneğin;

İş bilgisi:

Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz

İş yeteneği:

Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

Kriterlerin sayısal değerlendirilmesi yanılmalara yol açabilir. Örneğin, 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir.

İşletmelerde çeşitli işler açısından değerlendirme kriterleri ele alınacak olursa, bu kriterlerin birbirlerinden farklı önemde olduğu görülecektir. İş gereklilerinin incelenmesi ile bu farklılıklar açık olarak ortaya çıkabilecektir. Örneğin, kimi işler için işgörenin araştırıcılık yönü çok önemli bir kriterken, diğer bazı işlerde kişinin ikna etme yeteneği daha önemli olacaktır. İşte bu nedenle, bazı performans değerlendirme sistemlerinde benzer özelliklerdeki işler çeşitli iş gruplarına ayrılıp (örneğin satışla ilgili işler, yönetsel işler, proje tipi işler), bu gruplara göre değerlendirme kriterlerine söz konusu işler açısından taşıdıkları öneme dayalı olarak çeşitli katsayılar verilebilir. Daha sonra her bir faktöre verilen puan katsayısı ile çarpılıp, bu puanlar toplanarak nihai performans puanına varılır.

3.4.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için temel olarak kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların varolmasını gerekir. Bu karşılaştırmalar yolu ile kişinin başarı derecesini belirlemek mümkün olur. Performans standartları ne kadar açık seçik ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmeler de o denli objektif olacaktır.

Performans standartları hem ast, hem de amiri için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: "neyin yapılması gerekmektedir?" "ve nasıl yapılması gerekmektedir?" Bir kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer aldığından birinci sorunun yanıtını bize

görev tanımları sağlamaktadır. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.⁴⁷

Standartlar bir bakıma derleme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünün içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, daktilo edilen sayfa sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı; kalitatif standartlar arasında ise astlarını faaliyetlerini koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme konusunda belirlenen ölçüler sayılabilir.⁴⁸

Bir performans standardının uygulanabilir olması için bazı özellikleri taşıyor olması gerekir. Performans standartlarının taşınması gereken söz konusu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

Spesifiklik: Her çalışan kendisinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü standartlar nicel olduğu takdirde kolaydır. Söz konusu performans kriterinin ölçümünde sayısal standartlar kullanmak zorsa veya uygun değilse; sayısal olmayan çeşitli standartlar kullanılabilir.

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar bu standartlara ulaşmak için çaba sarf etmekten vazgeçeceklerdir.

Bazı kaynaklarda kriter ve standart kavramları eşanlamlı kullanılmaktaysa da, iki terim farklı anlamlar içermektedir:

Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet v.b. unsurlarına ilişkin olarak kendisinden beklenilene belirleyen ölçüyü performans standardı olarak tanımladığımızda, standardın kriterden farklı olarak bir değer, ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Söz konusu fark basit bir örnekle şöyle açıklanabilir: Bir satış elemanının değerlendirilmesinde, satılan ürünün miktarı bir kriter, bu üründen ayda 75 birim satılması ise bir standart olarak belirlenebilir. Bu durumda, bu kişinin ayda 100 birim ürün satması, belirlenen “75 birimlik standarda” göre “hedeflere ulaşma kriteri” açısından mükemmel, 80 birim satması ise tatminkar bir performans düzeyini gösterecektir.

⁴⁷ Sabuncuoğlu a.g.e. s. 164

⁴⁸ Uyargil, a.g.e., s. 29.

İşletmelerde mavi yakalı elemanların çoğu işlerine ilişkin standartlar iş ölçümü, zaman hareket etüdüleri gibi mühendislik yaklaşımı gerektiren çalışmalarla belirlenir. Bazen de geçmiş kayıtlara başvurularak standart belirlenir.

Ancak işlerin kalitatif öğelerini içeren kriterlerde ölçümlene güçlüğü açısından standart belirlemek güçleşecek, kişisel yargı ve yorumlar, belirlenecek standartlarda hakim olacaktır. Örneğin, karar verme kriterinde standardın ne olduğunu belirlemek ve tanımlamak kantitatif standartlardaki kadar objektif ve net olamayacaktır.

3.4.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

Modern işletmelerde her düzeyde ki yöneticilerin zamanları gittikçe daha da değerli hale gelmektedir. Günlük işi ve onu başarıyla sürdürme zorunluluğu yanında, işgörenlerin yetiştirilmeleri, moralinin yükseltilmesi, etkinliği ve güvenliği gibi sorunlar da yüklenmektedir. Performans değerlendirme amacı ile de yönetici belirli bir zaman ayırmak zorundadır. Bu durumda değerlendirmeyi ayda bir, üç ayda bir yapmak pek gerçekçi olmamaktadır. Hatta uzun süredir işletmede çalışmakta olan bir işgörenin altı aylık bir sürede değerlendirilmesi gerekli değildir. Bu değerlendirmeler yöneticiler için yük olmaktan öte, sık sık yapılan değerlendirmeler aynı şeyleri tekrar etmekten öteye geçemez. Çünkü bu kısa zaman aralıklarında işgörenin durumunda o kadar süratli değişimler ortaya çıkmaz. Bu nedenle bir yıllık değerlendirmeler en yaygın değerlendirme dönemi olarak görünmektedir. Sorumlulara fazla yük yüklememekte, kişinin verim ve davranışlarında ortaya çıkan değişikliklerin gözlemlenmesi için de uygun bir zaman aralığı olmaktadır.⁴⁹

3.4.4. Değerlemecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yönetimlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim niteliği taşıdığı belirtilir.

⁴⁹ Gültekin Yıldız, *İşletmelerde İşgören Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü Ders Kitapları, Sayı:72, 1989, s. 129.

Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörenlere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır.⁵⁰

3.4.5. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirme oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler akla gelebilecek her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörenlere yeterli bilgi verilmediği takdirde organizasyon içerisinde çeşitli kuşku ve şüphelerin yayılması söz konusu olabilir. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, ilk olarak işgörenlere ve yöneticilere gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır.

Performans değerlendirme sistemini başarısız kılan nedenler incelendiğinde; çalışanların kendilerinden neyin beklendiğini algılamamaları veya bilmemeleri, hedeflerde uzlaşmazlık, görüşmelerde yaşanan kırılganlıklar, kırıcı yargılamalar, sert ve yıkıcı eleştiriler, performans konusunda bireye geribildirim yapılmaması, yöneticinin çalışandan gelen geribildirimde kulak asmaması, dinlememesi, duygusal tepkiler, önyargılı davranma vb. nedenlerin çoğunu iletişim sorunları oluşturmaktadır.

Performans Yönetim Sisteminin etkinliğini sağlamak için, çalışan ve yöneticilerin karşılıklı olarak bir araya gelip, hedef vb. beklentileri, sorunları tartışabilecekleri serbest görüş alışverişini ortamlarının organize edilmesi gereklidir. Burada önemli olan bu tip organizasyonlarının düzenli aralıklarla ve sürekli olarak planlanması ve yöneticilerin bilgi aktarımı kadar, çalışanların kendi ihtiyaçlarını, beklentilerini ve bireysel kariyer planlarını tartışabilecekleri iki yönlü diyalog ortamının yaratılmasıdır. Performans değerlendirmede sözlü iletişim organizasyonlarının yanısıra yazılı iletişim araçları da kullanılmalıdır. Genel memnuniyet anketleri, geribildirim formları, öneri sistemleri gibi yazılı materyaller çalışanların görüşlerini, bireysel hedeflerini yazılı biçimde dile getirmelerine imkan verecektir. Benzer biçimde internet ortamında konuyla ilgili oluşturulmuş geribildirim mekanizmaları da değerlendirme sisteminin etkinliğini arttırabilir.⁵¹

⁵⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 165.

⁵¹ Gürüz ve Yaylacı, a.g.e., s. 216-217.

3.4.6. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri

Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağını belirlenmesi bir diğer aşamadır. Bu konuda değişik alternatifler olabilir.

3.4.6.1. Çalışanın Bağlı Olduğu İlk Yönetici Tarafından Değerlendirilmesi

Performans değerlendirme konusundaki en geniş uygulama her işgörenin bağlı bulunduğu ilk yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulamanın en yararlı yönü birinci derecedeki amirin, değerlendirilmesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle, onu en iyi bir şekilde izleyebilecek durumda olmasıdır.

Böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı olan bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşmeden dolayı aldığı duygusal kararlarla başarısız gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasında fayda vardır. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyorsa birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Ancak çok sayıda yönetici değerlemeye katılacaksa bunların birbiriyle iletişim kurmaksızın bağımsız değerlendirme yapmaları doğru olacaktır. Burada en önemli rol yine de ilk yöneticiye düştüğü için onun değerlemesine oransal olarak biraz daha ağırlık verilmesi yerinde olacaktır.⁵²

Bu uygulamada karşılaşılan sorunları ise şu şekilde özetleyebiliriz;

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri besleme amir tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir
- İlk amir asta geri besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir
- Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkileri bozularak, verimlilik olumsuz yönde etkilenebilir
- Amir ile değerlendirilen kişinin çok yakın ilişkiler içinde bulunmaları nedeniyle, amirin, kişisel ilişkilerin, başka bir anlatımla subjektif unsurların etkisi altında kalabileceği bir gerçektir

⁵² Sabuncuoğlu a.g.e. s. 166-167

3.4.6.2. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme

Aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemeleri istenebilir. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalarda eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir. Özellikle değerleyicilerle, değerlendirilenler arasında değerlendirme sorunları çıktığı zamanlarda uygulanan bir yöntemdir.

Bu yöntem bazen üst yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelerden daha geçerli sonuç vermektedir. Bu kadar geçerli ve güvenilir olmasına rağmen sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle, terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması önerilmektedir.⁵³

3.4.6.3. Özdeğerleme

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekilde değerlendirir. Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden unsurların neler olduğunu anlamaktır.

Yönetici astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen ve çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir. Araştırmalar göstermiştir ki, çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlemesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler.⁵⁴

3.4.6.4. Astları Tarafından Değerlendirmenin Yapılması

Performans değerlemede kullanılan bir diğer model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için, öncelikle astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve yöneticilerin de astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Aksi

⁵³ Nalan Güvercin, "İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı," Y.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Y. L. Tezi, 2000, ss. 45-46.

⁵⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 167.

takdirde, astlar amirlerinin daha çok kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı olduklarına ağırlı vererek, organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirmelerinde olumlu derece, puanlara yönelmektedirler. Bu tür eğilimlerde, yöntemin uygulamada güçlüklerle karşılaşmasına neden olmaktadır.

Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar. Böyle bir durumda astları üzerinde otorite kurmalarının zorlaşacağını düşünürler. Bu modelin yaralı yönü, astların üstleriyle iletişim kurma ve onların, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlama konularındaki becerilerini değerleyebilme imkanı sağlamasıdır.

55

3.4.6.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirmenin Yapılması

Çalışanların değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, iş yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir.

Bu yöntemin bir yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yolla daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişmektedir.⁵⁶

3.4.6.6. Dışardan Bir Kimse Tarafından Yapılan Değerleme

Organizasyonun çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümü tarafından ve dışardan seçilecek uzmanlarca değerlendirilmenin yapılmasıdır. Bu yöntem, değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara veya belli durumlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi temel amaç olduğunda dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılması daha uygun olmaktadır.

Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme, pahalı bir yöntem olduğun için çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Çalışanın performansı ile dolaylı olarak ilgilenebilecek kişilerin değerlendirme yapmasının bazı sakıncalı durumları bulunmaktadır. Değerlendirme öncesi olumlu psikolojik ortam yaratılmasının

⁵⁵ Marc Singer, *Human Resources Management*, PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1990, s. 223

⁵⁶ Güvercin, a.g.e., s. 47.

güçlüğü yanında, değerlendirme sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği yönünden de sakınca oluşturmaktadır.⁵⁷

3.4.6.7 Bilgisayarlı Değerleme

Bilgisayar teknolojisinde ki son gelişmeler, çalışanları işlerinde ki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnel de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır.⁵⁸

3.4.6.8. 360 Derece Performans Değerleme

360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır.

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir.

360 Derece performans değerlendirme ile;

- Kişinin kendi performansına (özdeğerleme) ilişkin değerlendirme
- Birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından gelen geri bildirim
- Bağlı olduğu yöneticilerden gelen geri bildirim
- Müşterisi konumunda olan diğer bölüm veya ekiplerden gelen geribildirim.
- Dış müşterilerden gelen geri bildirim verileri sağlanır⁵⁹

360 derece performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için gerekli ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

⁵⁷ Barutçugil, a.g.e., ss. 201-202.

⁵⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 168.

⁵⁹ Bostancıoğlu a.g.e., s. 36

- Değerleyen kişi sayısı 5-12 ile sınırlandırılmalıdır
- Değerleme formunda en fazla 10-15 kriter bulunmalıdır
- Değerlemecilere verdikleri geri bildirim değerlenen kişinin konumu üzerinde negatif etki yapmayacağı taahhüt edilmelidir
- Değerleme sonuçları özet halinde, kişi belirtmeksizin değerlendirilen personele iletilmelidir. Yapılan değerlemelerin çok farklılık göstermesi durumunda ilave bilgi talep edilerek skorların uyumlaştırılması mümkündür. Örneğin, maksimum ve minimum skorların değerlendirme dışı bırakılması yöntemi tercih edilebilir
- Geri bildirimlerin değerlendirilen kişide toplanması ve belirli dönemlerde bağlı olduğu yöneticisi ile birlikte açık görüşme ortamında gözden geçirilmesi de mümkündür

3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Günümüzde pek çok işletmede birbirinden farklı pek çok performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır. Bu durum her işletmenin kendi örgütsel yapısı, kültürüyle paralel bir performans değerlendirme sistemi kurma çabasından ileri gelmektedir.

Literatüre bakıldığında performans değerlendirme yöntemlerinin genelde iki ana başlıkta toplandığını görmek mümkündür;

❖ Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

- Grafik Değerlendirme Skalaları
- Davranışsal Değerlendirme Skalaları
- Sıralama Yöntemi
- Zorunlu Dağılım Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi
- Kritik Olay Yöntemi
- Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntem

❖ Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri

- Amaçlara Göre Yönetim Sistemi
- Değerleme Merkezleri
- Standartlar Yöntemi
- Direkt İndeks Yöntemi

Diğer bir yaklaşım ise performans değerlendirme yöntemlerini üç ana başlıkta incelemeyi tercih etmiştir.

- ❖ **Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**
 - Sıralama Yöntemi
 - Zorunlu dağılım yöntemi

- ❖ **Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**
 - Grafik Değerlendirme Skalaları
 - Davranışsal Değerlendirme Skalaları
 - Kritik Olay Yöntemi
 - Kontrol Listesi Yöntemi

- ❖ **Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**
 - Direkt İndeks Yöntemi
 - Standartlar Yöntemi
 - Hedeflerle Yönetim

3.5.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

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

3.5.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminin sağladığı en büyük yarar uygulamasının kolay oluşudur. Ayrıca maliyet ve zaman açısından da oldukça verimli bir yöntemdir. Yöntem başarı ölçütüne göre tüm işgörenlerin, sıralanması ile uygulanır. Sıralama yönteminin belirli bazı uygulama biçimleri vardır. Örneğin: mevcut işgören sayısına göre bir çizelge düzenlenerek değerlemede kullanılacak nitelikler veya faktörler de belirlenebilir. Değerleyici en başarılı gördüğü işgörenin ismini birinci sütuna, en başarısız işgörenin ismini en son sütuna yazar. Sonra daha az

başarılıyı birincinin devamı ve daha az başarısızları da en sondan itibaren yazarak listeyi tamamlar.

Bu yöntemle insan kaynakları yönetimi çalışanların bazılarının diğerlerinden daha iyi olduklarını öğrenme şansına sahip olmaktadır.Ama iyilik derecesinin ne kadar olduğunu bu yöntemi kullanarak saptamak mümkün değildir.Bu yöntemin kullanılışı, çok sayıda çalışanın bulunduğu işletmelerde oldukça güçtür. Çalışan sayısı 20' yi geçtiğinde değerlendirenlerin değerlendirme yapmaları zorlaşmaktadır. Sıralama yöntemi örneği tablo 1 de gösterilmiştir.

Tablo:1 Sıralama Yöntemi

BÖLÜM 1	BÖLÜM 2
1.Ali Murat (En çok başarılı olan)	9.....
2.....	10.....
3.....	11.....
4.....	12.....
5.....	13.....
6.....	14.....
7.....	15.....
8.....	16.Rıdvan İnce (En az başarılı olan)

Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi s. 292.

3.5.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemin uygulanmasında tüm işgörenlerin isimleri ikişer ikişer kartlara yazılır. Her kart tek tek diğer kartlarda ki kişilerle karşılaştırılır. Karşılaştırılan niteliğe veya toplam başarı derecesine göre üstün olan işgörenler işaretlenir. Bu karşılaştırma son karta kadar sürer. Daha sonra ilk kart ayrılarak, ikinci kart alınır. İkinci kartlarda isimlerde tek tek diğer kartlarla karşılaştırılarak değerleyici tarafından başarılı görülen isme işaret konur. Bu işlem sonuna kadar sürdürülür. Karşılaştırma işlemi bitirilince, kartlar tek tek alınarak işaret sayıları toplanır. En çok işaretlenen işgören en başarılı olandır. Toplam işaret sayılarına göre diğer işgörenler sıralanır. İkili karşılaştırmada alınan işaretler sıra veya puana dönüştürülerek başarı sırası bulunur.

Bu yöntemde işgören yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Her işgörenin kendine özgü nitelikleri vardır. Kişisel özellikler göz önünde bulundurulmadan ve ayrıntılı bir analiz yapmadan değerlendirmeye gidilmesi halinde yetenekler belirsiz kalacak, açıklıkla tanımlanamayacak ve çeşitli yorumlara açık bulunacaktır. Bu yöntemde önemli bir boşluk da değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirmesi gereken yönlerinin kendisine bildirilmeyişidir. Öte yandan performans değerlemenin sadece yöneticilerin yargılarına bırakılması sübjektif değerlemeye yol açabilmektedir.⁶⁰ Bu sistem oldukça zaman alan ve düşünme gerektiren bir işlemdir. Genellikle 20-25'den fazla kişinin değerlendirmesinde bu teknik kullanılmaz.

Tablo 2: İkili Karşılaştırma Yöntemi

İşgörenlerin Çalıştığı Bölüm: Bölüm Yöneticisi: Değerlendiren: Değerlendirme Tarihi: Değerlendirilen Özellik:										
İşgörenler:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	*	+	+	-	+	+	+	+	-	+
2	-	*	+	-	+	+	+	+	-	+
3	-	-	*	-	+	+	+	+	-	+
4	+	+	+	*	+	+	+	+	-	+
5	-	-	-	-	*	-	+	-	-	-
6	-	-	-	-	+	*	+	-	+	+
7	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-
8	-	-	-	-	+	+	+	*	-	-
9	+	+	+	+	+	-	+	+	*	+
10	-	-	-	-	+	-	+	+	-	*

Kaynak: :William B. Werther and Keith Davis, s. 358.

Tablo.2'de görüldüğü gibi 9 ve 4 no'lu işgörenler en çok seçilen çalışanlardır.

3.5.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem, çalışanlar arasındaki başarı, performans, davranış biçimlerinin karşılaştırılmasından çok, genel bir takım ifadelerin gruplandırılmasıdır. Bu yöntem ile çok sayıda çalışanın yer aldığı kurumlarda, her bir çalışana ait spesifik performans sonuçları değil,

⁶⁰ Sabuncuoğlu , a.g.e. s. 173

kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelerle sayısal dilimlerle belirlenmektedir. Böylece ortaya çıkan dağılım yöneticiler tarafından incelendiğinde; hangi yüzdelerle dilimde ağırlık olduğuna bakılarak kuruma ait genel performans değerlendirilmesi yapılmaktadır.⁶¹

Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astılarını aşağıdaki gibi bir beşli skalaya göre değerlendirirler. Bu yöntem her örgütte işgörenlerin işlerindeki başarıları açısından normal bir dağılım gösterecekleri varsayımına dayandırılmakta olması nedeni ile eleştirilmektedir.⁶²

Tablo 3: Zorunlu Dağılım Yöntemi

<u>Değerlendirmeyi Yapanın</u>		<u>Değerlendirilenin</u>		
Adı, Soyadı :		Adı, Soyadı :		
Görevi:		Görevi:		
Bölümü:		Bölümü:		
Bölümdeki tüm işgörenler arasında, işteki başarıları bakımından Sayın'yi aşağıdaki kümelerden hangisine koyarsınız?				
(Yalnız bir kutu işaretlenmelidir.)				
En Yüksek %10	Yüksek %20	Orta %40	Düşük %20	En Düşük %10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kaynak: Ülkü Dicle, *Yönetimsel Başarıların Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, s. 53.

3.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerinde değerlendirme kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda gerçekleştirilirken, bu çeşit yaklaşımlarda, her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesine ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir.

Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş veya işgören grupları için ortak olarak saptanmıştır⁶³

⁶¹ Gürüz ve Yaylacı, a.g.e., s. 229.

⁶² Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü Yayınları, No: 260, Ankara, 1995, s. 23.

⁶³ Uyargil, a.g.e., s. 40.

3.5.2.1. Grafik Değerlendirme Skalaları

Geleneksel Değerlendirme skalaları olarak da adlandırılan grafik değerlendirme skalaları işletme organizasyonlarında en çok kullanılan yöntemlerden biridir.⁶⁴

Çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir.

Bu yöntemde değerlendirici; işin kalitesi ve miktarı, iş için gerekli bilgi, işbirliği, işe karşı sadakat, güvenilirlik, devamlılık, dürüstlük, doğruluk, alışkanlıklar ve girişimcilik gibi çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktılarına ilişkin üç temel kriteri değerlendirmektedir.

Değerlendirici çalışanın değişik özelliklerinin sıralandığı bir ölçek kullanır. Dereceleme, nitelikler ile niceliğe göre değeri belirlenmiş ölçekle yapılmaktadır. Uygulaması basit ve hızlıdır. Dereceler sayı ya da harflerle ifade edilmektedir. Değerlendirici çalışanın durumunu en iyi tanımlayan ifadeyi ve dereceyi seçer.⁶⁵

Grafik değerlendirme skalalarının sağladığı yararlar arasında; personelin gelişigüzel değerlendirilmesinin önlenmesi, değerlendirmede kullanılan formlar nedeniyle amirlerin astları hakkında farklı düşüncelerinin engellenmesi ve amirler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olması sayılabilir. Grafik değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncaları da vardır. Değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisi, değerlendirmeyi yapanlara göre değişmektedir. Bazıları için pekiyi görülen bir başarı başkaları için orta ya da zayıf görülebilir. Bu yöntemin uygulamasında merkezci eğilim denilen bir durum ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, amirler astlarını değerlendirirken aşırılıklardan kaçınmakta ve ortalama bir yolu tercih etmektedirler. Bu durum ise işgören arasındaki farkların ortaya çıkmasını engellemektedir. Bu yöntemde işgörenin performans derecesi, her niteliğin işaretlenen derecesine verilen sayısal değerlerin toplamıyla ifade edildiğinden, her görevlinin farklı alanlardaki nitelikleri hakkında sağlanan bilgiler arka plana itilmektedir. Amirler astlarını değerlendirirken, onların ya çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalarak, bütün niteliklerini benzer biçimde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirdikleri görülmektedir.⁶⁶

⁶⁴ Tuğray Kaynak v.d., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1999, s. 213.

⁶⁵ Gözütür, a.g.e., s. 24.

⁶⁶ Ceyhan Altuncu, *İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama*, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y. L. Tezi, İstanbul, 1998, s. 56

Tablo 4: Grafik Değerlendirme Skalası Örnekleri

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Yetersiz					Ortanın Altı					Orta					Ortanın Üstü					Mükemmel				

Kaynak: Frank J. Landy and James L. Farr, The Measurement of Work Performance, s. 59.

Grafik Değerlendirme Skalası

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

Kaynak: Göztürk, s.24.

3.5.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Grafik değerlendirme skalalarının sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş olan davranışsal değerlendirme skalalarından ikisi “davranışsal beklenti skalaları” ve “davranışsal gözlem skalalarıdır.”

3.5.2.2.1. Davranışsal Beklenti Skalaları

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Davranışsal beklenti skalası veya işgörenleri davranışlarına göre sıralama ölçeği işgörenleri performansı belirleyen seçili davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir performans değerlendirme ölçeğidir.⁶⁷ Bu yöntemde de kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Davranışsal Değerlendirme Skalalarının geleneksel değerlendirme skalalarından üstün olduğunu ileri süren görüşler olsa da bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan çalışmalar bulunmamaktadır. Ayrıca her iş ve iş grubu için ayrı ayrı skalaların geliştirilmesi gerektiğinden zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir.⁶⁸ Davranışsal beklenti skalası örneği Tablo 5’ de gösterilmiştir.

⁶⁷ Arthur W. Sherman and George W. Bohlander, *Managing Human Resources*, Ohio: College Division South-Western Publishing Co., 1992, s. 282

⁶⁸ Dale S. Beach. *The Management of People at Work*, 5th . ed., NewYork: Macmillan Publishing Company , 1985 , s. 352.

Tablo 5: Davranışsal Beklenti Skalası

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
Kibar davranıyor ve işi bitirdikten sonra başkalarına yardım ediyor	4	İş arkadaşlarına yardıma ihtiyacı 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

Kaynak: Göztür, s.26.

3.5.2.2.2. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Davranışsal Beklenti Skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Bu yöntemin Davranışsal Beklenti Skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, bu yöntemde sonuçların astlara açıklanması, onların kendilerine ilişkin geribildirim sağlanması kolaydır ve bu nedenle astlar tarafından diğer yöntemlere oranla daha kolay benimsenmektedir.

Bu uygulamada genellikle “asla” dan “her zaman” a kadar giden ve beş dereceden oluşan bir skala kullanılmaktadır. Skalada belirtilen ifadeler, amir tarafından gözlemlenip

skalada işaretlenmekte ve daha sonra kişinin her bir ifadeden aldığı puan toplanarak, işgörenin toplam performans puanı ortaya çıkmaktadır.⁶⁹

Tablo 6 Davranışsal Gözlem Skalası

1. Astarından birinin hatalı bir malı ambalajladığını gördüğünde, ambalajı açtırır ve malın hatasının ne olduğunu kişiye gösterir.			
Asla			Her zaman
1	2	3	4

2. Astarların fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.			
Asla			Her zaman
1	2	3	4
3. İş güvenliği gereği uygulanan koruyucu araç / gerecin daha rahatlıkla kullanılması için astlarına önerilerde bulunur.			
Asla			Her zaman
1	2	3	4

Kaynak: Altuncu, S. 64.

3.5.2.3. Kritik Olay Yöntemi

Aynı zamanda bir değerleyici olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ya da başarılarını kaydetmeleri esasına dayanan bir yöntemdir.

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşı sırasında ABD hava kuvvetlerinde görev alan personelin başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve

⁶⁹ Altuncu, a.g.e., s. 64.

bu olayları içeren listeler düzenlenmesiyle uygulamaya konulmuştur. Daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlemesi alanında da kullanılmıştır.⁷⁰

Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genellikle kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak geri besleme sağlanır. Değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişilik özellikleri (dikkat, işe bağlılık, dürüstlük vb.) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri besleme sağlanması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur.⁷¹

Kritik olayların kayıtları olay gerçekleştikten çok kısa bir süre içinde yapılmalıdır. Form üzerinde, genellikle olumlu davranışları ya da başarıları gösteren kritik olayların yazılacağı mavi renkte bir alan ile olumsuz davranışları ya da başarısızlıkları gösteren kritik olayları kaydetmek için kırmızı bir alan sağlanmıştır. Bu nedenle, bu formlara daha ilk bakışta işgörenlerin başarı durumları hakkında genel bir bilgi sahibi olma olanağı sağlanmış olmaktadır. Kritik olay yönteminde, işgörenin başarı ya da başarısızlığını gösteren olaylar ortaya çıktıklarında kaydedileceğinden, unutma ya da konunun zamanla önemini yitirmesi gibi sakıncalar ortadan kaldırılmış olmaktadır.⁷²

Yöntemin sakıncalı olarak kabul edilen yönlerinin başında ise, değerlendiriciye sürekli gözlem yapma ve kaydetme zorunluluğu getirmesi gelir. Buna ek olarak, sonuçların dönem sonunda astların kendini düzeltmede gecikmelerine yol açar. Ayrıca çalışanın her an başında, her davranışını kaydeden yöneticinin varlığını bilmesi, rahatsız olmasına ve verimliliğinin düşmesine yol açar.⁷³

⁷⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e. , 178

⁷¹ Kaynak v.d., a.g.e., s. 218.

⁷² Altuncu, a.g.e., s. 65.

⁷³ Ülkü Dicle, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara : ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayın No: 43 , ODTÜ Mimarlık Fakültesi Basım İşliği, 1982, ss.55-56

Şekil 3: Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları Göremedi b. Sorunların nedenlerin önemsemedi c.Sorunların kaynağına inemedi			a. Sorunları Göremedi b. Sorunların nedenlerin önemsemedi c.Sorunların kaynağına inemedi		
Tarih	Seçenek	OLAY	Tarih	Seçenek	OLAY
15.03.2005	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	18.04.2005	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama</u> X yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi. Kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 179.

3.5.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya yönelik olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin işaretlenmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu ya da olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır. İstenirse her cümlelerin veya kriterin önemine göre belirli ağırlıkta puanlar verilebilir. Örneğin toplam 100 puan üzerinden dağıtılan puanlar toplanır ve önceden belirlenen skalaya oturtulur.

Bu metodun sıkça kullanılan iki çeşidi vardır;

3.5.2.4.1. Ağırlıklı Kontrol Listesi

Belirli bir işi 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.

3.5.2.4.2. Zorunlu Seçim Yöntemi

Özellikle yüksek puan verme hatalarını önlemek amacıyla geliştiren ve ifade kümelerinden oluşan yöntemidir. Değerlendirici bu kümede yer alan ve çalışanın niteliklerine en fazla uyan iki ifadeden birini seçmek zorundadır.

İfadeler okunduğunda bunlardan hangisinin olumlu, hangisinin olumsuz olduğu anlaşılmamaktadır. Değerlendirenler mümkün olan en iyi biçimde işgörenlerin davranışlarını rapor etmek ve davranışlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadır. Bu nedenle zorunlu seçim yöntemi, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha çok arınmış görünmektedir. Ancak, hazırlanmasının çok güç ve zaman alıcı olması nedeniyle eleştirilmektedir.⁷⁴ Zorunlu seçim yöntemi örnek formları şekil 4 de gösterilmiştir

⁷⁴ Altuncu, a.g.e., s. 68.

Şekil 4: Zorunlu Seçim Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formları;

Adı Soyadı :	Departman :
	Tarih :
Aşağıda ki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasında çizgi üzerine x işareti koyunuz.	
Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yoksa kendi işini arar.	
Kendi işinin temel bilgilerini çok iyi bilir.	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır.	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi duyar.	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.	
Düzensiz şekilde çalışır.	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	
Çabuk öğrenir.	
Çalışırken küçük hatalar yapar.	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.	
Başkalarının güvenliği için çok ciddi uğraşır.	
Karmaşık işleri yapmayı sever.	
Anlatım gücü çeker.	

Kaynak: Sabuncuoğlu, s. 187.

	Kişiyi en uygun cümleyi işaretleyiniz	Kişiyi en az uygun cümleyi işaretleyiniz
İş Verimi		
a) Düzenli değil		
b) İşini iyi biliyor ve iyi yapıyor		
c) Çok girişkin		
d) İşinin en küçük detayına bile önem veriyor		
e) Mensubu olduğu grubun yararı için çalışmıyor		

Kaynak: Yıldız, s. 122.

3.5.3. Bireysel Performans Standartlarının Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde çalışanlar, önceden belirlenen ortak standartlara göre değerlendirilmekteydiler. Bu yöntemde ise, kişiler gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara, oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımın içerdiği üç temel yöntem bulunmaktadır.

3.5.3.1. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde; işin gerektirdiği nitelikler ve kriterler doğrultusunda çalışanların performans düzeyleri puanlara dönüştürülmekte ve bu puanların toplamıyla genel performansın indeksi elde edilmektedir.

Direkt İndeks Yönteminde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astın birlikte görüşmeleri sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre verimlilik, devamsızlık, işgücü devri gibi kişisel olmayan global nitelikte ve objektif kriterlere dayanmaktadır. Örneğin yöneticiler için astın devamlılığı ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, işgörenler ise, kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Hatalı ürün miktarı müşteri şikayetinin sayısı, üretilen parça adedi gibi kalite standartları ve çıktı / saat oranı, yeni müşteriler ve satış hacmi gibi miktar standartları değerlendirme kriterlerini oluşturur.⁷⁵

3.5.3.2. Standartlar Yöntemi

Standartlar Yöntemi de Doğrudan İndeks Yöntemine benzemekle beraber, bu yöntemde çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanmak yerine, sonuçlar daha ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise üstün ve astın karşılıklı yaptıkları müzakereler sonucunda belirlenir.

3.5.3.3. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlarla yönetim, Drucker'a göre, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel gereksinimleri arasında var olduğu öne sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişi ile örgütü

⁷⁵ Altuncu, a.g.e., s. 71.

bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, bir örgütün çeşitli kademelerinde yer alan yöneticilerin, örgütün temel amaçlarını çalışanlarla birlikte belirlemelerini, çalışanların sorumluluk alanlarının, gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlar bakımından saptanmasını, saptanmış amaçların örgütü oluşturan birimlerin faaliyetlerinde birer kılavuz olarak ve çalışanların başarı ve katkılarını değerlendirmede birer ölçüt olarak kullanılmasını öngören bir süreçtir.

Amaçlara Göre Yönetim Sistemi, ağırlıklı olarak profesyonel ve yönetsel görevler için kullanılır. Amaçlara göre yönetim süreci aşağıda belirtilen adımlardan oluşmaktadır:⁷⁶

- Çalışanın yaptığı iş için, hedeflerin açık ve tam olarak ve ölçülebilir terimler cinsinden belirlenmesi.
- Bu hedeflere nasıl ulaşacağını belirten bir eylem planının hazırlanması.
- Çalışanın eylem planını uygulaması.
- Hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ölçülmesi.
- Gerekli olduğunda düzeltici önlemlerin alınması.
- Gelecek için yeni hedeflerin belirlenmesi.

Amaç, neyin başarılması gerektiğine ilişkin açık ve kesin bir anlatımdır. Amaçlar saptanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:⁷⁷

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

⁷⁶ Nesime Acar, “İnsan Kaynakları Yönetimi,” MPM Yayınları, No: 640, Ankara, 2000, s. 67.

⁷⁷ Doğan Canman, Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü, No: 260, 1995, s.29

Amaçlara göre yönetim sistemine karşı son yıllarda yapılan eleştirilerin çoğu, her değerlendirme dönemi başında astlarla üstlerin, örgütün tümü ve birimleri için amaçların, başarı ölçütlerinin ve gerçekleşmesi öngörülen sonuçların saptanmasına dair yapacakları uzun toplantıların çok zaman kaybına neden olacağı noktasında toplanmaktadır. Bütün bu eleştirilere karşın, amaç ve sonuçlarla değerlendirme uygulaması giderek yayılmaktadır.

3.5.4. Diğer Değerlendirme Metodları

3.5.4.1. Değerlendirme Merkezleri

Bir insanın geçmiş yaşantısındaki iş başarısının, onun gelecekteki iş başarısının en kuvvetli belirtisi olduğu söylenebilir. Ancak, daha önce hiç yöneticilik ve amirlik yapmamış, böyle bir göreve ilk kez getirilecek bir adayın seçiminde durum ve uygulanacak işlem ne olacaktır? İşte bu gibi durumlarda, adayın gelecekteki iş başarısını durumunun ve işgörmeye yeteneğinin önceden doğru ve tutarlı biçimde kestirilebilmesi için bir çok örgütler değerlendirme merkezine başvurmaktadır.

Örgütün çeşitli hizmet birimlerinden seçilmiş değerlendiriciler 2-3 gün süre ile değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmektedir. Çoğu kez sıraya koyarak değerlendirme ya da ikili karşılaştırma yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bu değerlendiricilerin hep birlikte varmış oldukları toplu yargılar, değerlendirmeye giren kişilerin her biri hakkında yeterlilik değerlendirilmesi yapılmasına olanak sağlar. Bu çalışmalar sırasında, ayrıca öznel ve daha az yapısal nitelik taşıyan bir takım yargılara varılabilir.

Değerlendirme yöntemleri, örgüt içinde personelin daha iyi biçimde ve yönde değerlendirilmesini olanaklı kılacak bir program ortaya konmasına yöneliktir. Böyle bir programı ortaya koyma doğrultusunda atılması gereken ilk adım, halen uygulanmakta olan değerlendirme yöntem ve tekniklerinin akla ve sağduyuya dayanılarak güdülen amaca uydurulabilmesi olmalıdır.⁷⁸

Bu yöntem, geleceğin yöneticilerinin belirlenmesinde ve örgütün alt kademelerinde çalışan, statüleri itibariyle pek göze çarpmayan elemanların keşfedilmesine yarar sağlamaktadır. Bunun sonucunda, değerlendirme merkezleri işgörenin yararına bir fırsat eşitliği getirmekte, motivasyonu arttırmakta ve yükseltilebileceklerin, yükseltileme nitelik ve

⁷⁸ Doğan anman, *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 252, Ankara, 1995, s. 161

yeteneklerini taşıyan çok sayıdaki adayların arasından elenerek seçilmeleri olanağını sağlamaktadır.⁷⁹

3.5.4.2. Kompozisyon Metodu

Kompozisyon metodunda, değerleyici çalışanın performansı ile ilgili farklı kategorilerde standart olmayan kompozisyonlar yazar.

Bu kategorileri şu şekilde sıralamak mümkündür;⁸⁰

- Çalışanın performansının genel olarak tanımlanması
- Çalışanın terfi edilebilirliği
- Çalışanın yapabileceği işler
- Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri
- Gerekli olan eğitimler

Kompozisyon metodu, diğer metodların yerine kullanılmaz ancak, onlara ek olarak uygulanmaktadır. Bu metod değerleyicinin birkaç faktör üzerine yoğunlaşmasını engellediğinden, esneklik sağlamaktadır. Ancak diğer yandan da, metodun ucu açık olması, farklı yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelerin araştırılmasını zorlaştırmaktadır. Bu yöntem yöneticinin yazma kabiliyetine dayanmakta ve çok fazla zaman alabilmektedir.

3.5.4.3. Yerinde İnceleme ve Gözlem Metodu

Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, çok kere yönetici ve amirlere değerlemede ihtiyaç duydukları mesleki yargıyı sağlar. Bu yöntem ismini, bir personel bölümü temsilcisinin masasından ayrılarak bireysel işgörenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için amirin görev alanına gitmesinden almaktadır. İnsan Kaynakları uzmanı, amire her bir işgörenin başarısı hakkında detaylı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporunu hazırlamak için bürosuna döner. Bundan sonra, hazırlanan raporlar, gerektiğine tekrar gözden geçirip düzeltecek olan amire gönderilir ve onaylanarak kesinlik kazandırılır.

⁷⁹ İsmail H. Albayrak. "Beşeri Varlıklar Değer Ölçüm Modelleri," İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, 1983, ss. 105-106.

⁸⁰ Wendell French, *Human Resources Management*, 3rd .ed., Boston: Houghton Mifflin Company University of Washington, 1994, s. 346.

Bu yöntem, sadece yönetici ve amirlere mesleksi yargı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda değerlendirme sürecinde daha fazla standartlaşmaya yol açar ve her değerleyici bağımsız olarak çalıştığı zaman ortaya çıkan sorunların bazılarında (kişisel yargılar vb.) kaçınılmasına yardımcı olur.⁸¹

3.6. Performans Değerleme Yöntemlerinde Bulunması Gereken Özellikler

Performans değerlendirme yöntemleri performansla ilgili standartları tanımlamalı, kriterleri belirlemeli, İnsan Kaynakları departmanı ve çalışanlara sonuçlar hakkında güvenilir geribildirimler vermelidir. Eğer standartlar veya ölçüm kriterleri ele alınan işten kopuksa, değerlendirme yanlış veya taraflı sonuçlar doğurabilir. Bu da çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiye zarar verir, hem de eşitlik kurallarının uygulanmasını engelleyerek dengeleri bozar. Ayrıca doğru geribildirim olmadan, bireyler hatalarını görüp kendilerini geliştiremezler. Bu durumda insan kaynakları departmanı da bilgileri depolayamadığından primleri çalışanlara adil olarak dağıtamaz.

İşletmelerin değerlendirme sistemini İnsan Kaynakları departmanı düzenler ve yönetir. Bu şekilde merkezîyetçilik, merkezîyetçilikle de standartlaştırma sağlanmış olmaktadır. İnsan Kaynakları departmanı, yöneticiler, profesyoneller, amatörler, çalışanlar ve diğer gruplar için ayrı ayrı değerlendirme sistemleri geliştirebilirler de, her grubun muntazamlığı, sonuçların karşılaştırılabilir olması açısından oldukça önemlidir.

Sonuçta yapılan değerlendirme, çalışanların tipik iş performanslarıyla ilgili doğru bir portre oluşturmalıdır. Değerleme sadece kötü performansı değil, iyi yönde olan performansı da ölçmelidir. Bunun başarılabilmesi için, değerlendirme sisteminin işle ilgili ve pratik olması, standartları ve bunlara bağlı doğru ölçümleri içermesi gerekmektedir.⁸²

3.7. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

İnsan kaynaklarına ait hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. İnsanlar söz konusu olduğu zaman, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutum işin içine karışır. Yanlış bir şekilde ele alınan performans değerlendirmesi, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir. Bir çok sorun, nezaretçilerin ve yöneticilerin, çalışanların

⁸¹ Bingöl, a.g.e., s. 297.

⁸² William B Werther, Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 5th . ed., McGraw- Hill Book Company, 1996, s. 344.

performansını nasıl yükseltecekleri konusunda büyük ölçüde eğitimsiz olmasından doğar. Performans değerlendirmelerinin planlanması ve gerçekleştirilmesi konusunda eğitim görmüş yöneticiler bile çoğu kez elemanlarının yaptıklarını nesnel ve etkili bir şekilde değerlendirmeyi güç bulurlar. Bu yüzden adil, objektif ve işe ilişkin bir performans değerlendirme sistemi kullanmanın çok büyük önemi vardır.⁸³

3.7.1. Müsamaha

Müsamaha ya da “değerlendirme enflasyonu”, bir yöneticinin, bir elemanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Yöneticiler bazen, işgörenleri suçlamak için bir neden olmadığını düşünerek onları belli ölçütlere göre olduklarından daha yüksek değerlendirir. Ya da işgörenleri teşvik edeceğini düşünerek, onların performansını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirilir. Müsamaha iş performansının hoşla gitmeyecek taraflarını tartışmanın da gerekli olduğunu gözden saklar. Gerçekleri görmezlikten gelir ve gelişim için doğru geri beslemenin önemini unuttur.⁸⁴

Bu hatayı gidermek için performans değerlendirme amaçlarını, performans değerlendirme standartlarını açık bir biçimde belirlemek ve personele bildirmek gerekir.⁸⁵

3.7.2. Katılık

Katılık müsamahanın tersi niteliğindedir. Katılık, çalışanları hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Performansı küçümser, daha çok çalışanların hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat eder. Değerlendirmenin bu şekilde kullanılması üretkenliği azaltır. Çalışanları küçük düşürür ve gelişme heveslerini kırar.⁸⁶

3.7.3. Hale Etkisi

Hale etkisi, bir yöneticinin bir elemanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Örneğin bir eleman araştırma

⁸³ Birol Bumin, M.Nurettin Alabay, Tülay Korkmaz, *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003, s. 97.

⁸⁴ Palmer M., *Performans Değerlendirmeleri*, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi No:9, İstanbul, 2000, s. 18

⁸⁵ Can Halil - Akgün Ahmet – Kavuncubaşı Şahin, *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 1995, s. 177

⁸⁶ Bumin, Alabay, Korkmaz, a.g.e., s. 98.

projeleri için veri toplamakta çok başarılıysa, onu işin diğer alanlarında da aynı ölçüde başarılı gibi değerlendirmek kolaydır. Oysa o eleman söz konusu alanlarda o kadar da başarılı olamayabilir.⁸⁷

Yöneticiler, çalışanlarının, değerlendirme formu üzerinde yer alan, performanslarına ait her alt boyutu ayrı ayrı düşünmek yerine, tüm alt boyutlar için aynı değerlendirmeyi yaparlar. Hale etkisi, yöneticinin çalışanın performansını yalnızca bir alandaki yetersizliğini – eksikliğini tüm alanlara genellemesiyle de gerçekleşebilir. Birden fazla değerlendiricinin kullanılması ya da değerlendiricilerin eğitimi hale etkisini azaltmaya, kontrol etmeye yönelik faaliyetlerdendir.⁸⁸

3.7.4. Boynuz Etkisi

Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı durumun değerlemeciler tarafından ön plana çıkarılması boynuz etkisi diye bilinen durumu ortaya çıkarır. Bu durum o elemanın söz konusu alanlarda aslında olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açar.

3.7.5. Kişisel Önyargılar

Bazı değerleyiciler, kişisel ön yargılarını değerlemelerine yansıtırlar. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki geçmişteki ilişkilerin niteliği, yaş, ırk, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar, değerlemede ön yargılı davranılmasına neden olur. Ayrıca değerlendirme yapan yöneticinin, değerlediği astını sevip sevmemesi durumunu değerlemeye yansıtması taraflı ölçüme yol açar.

Etkili bir değerlendirme için, sürecin ön yargılardan arındırılması gerekir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları, saplantılar ve başka her türlü ön yargı, çalışanların performanslarını değerlendirirken bir tarafa bırakılmalıdır.⁸⁹

Objektifliliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlendirmelerinde karşılaşılan en büyük güçlüklerden biridir. Performans değerlendirmeleri, yapılan işi üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir. Ne var ki, çoğunlukla kişilik,

⁸⁷ Palmer M., Performans Değerlendirmeleri, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi No:9, İstanbul, 2000, s. 19

⁸⁸Burcu Cantez, Solmuş T. , “Performans Değerlendirmesi,” *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı: 16-17, 2000, s. 109.

⁸⁹ Bingöl, a.g.e., s. 304.

davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici subjektif değerlendirmeler yapar. Kişisel kanıları işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır. Dolayısıyla performans değerlendirmelerinde nesnel faktörler, yani ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler üzerinde odaklanmak için azami dikkat göstermek gerekir.⁹⁰

3.7.6. Merkezi Eğilim

Performans değerlemede en çok karşılaşılan sorunlardan bir tanesi merkezi eğilim ya da orta yolcu değerlendirmedir. Merkezi eğilim hatası, değerleyicinin personelin tümünü orta derecede başarılı değerlendirmesi durumunda ortaya çıkar. Böylece gerçekte hiçbir değerlendirme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek oranda başarılı olarak gösterilmediği gibi başarısız olarak da değerlendirilmez. Yönetici ya da değerlendirici, çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tür bir değerlendirmenin ne çalışana ne de işletmeye bir faydası vardır. Çalışan, başarıları konusunda geçerli bilgi alamadığı için, gelişimine temel olacak verilerden yoksun kalır. İşletme ise, kimin yükseltilip kimin yerinin değiştirileceğine ya da kimin hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğuna dair verilerden yoksun kalır. Ancak zorunlu dağıtım yöntemi gibi bazı performans değerlendirme yöntemleri bu tür hataları giderme potansiyeline sahiptir.⁹¹

3.7.7. Tek Ölçüt

Tipik olarak, her iş birkaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında sıralanır. İşin başarıyla tamamlanabilmesi için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde yöneticinin bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırması durumunda problem yaşanması kaçınılmazdır. Bu durumda çalışanlar işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu yönünde yanlış bir yargıya varırlar ve işle ilgili diğer faktörler önemini yitirir. Sonuç olarak da, tercih edilen ölçütle diğer faktörler arasındaki ilişki bulanıklaşır.

Bazı durumlarda mevcut performans kriterleri yetersiz kalabilir. Örneğin kriz dönemlerinde; çoğunlukla gelişime yönelik ve hedef odaklı olan performans kriterlerine ilave

⁹⁰ Bumin, Alabay, Korkmaz, a.g.e., s. 99.

⁹¹ Can Halil - Akgün Ahmet – Kavuncubaşı Şahin, *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 1995, s. 178

olarak, yeni beceriler kazanmaya istekli olma, belirsizliği fırsata çevirme çabası gibi faktörler de değerlendirmeye alınmalıdır.⁹²

3.7.8. Kontrast Hataları

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

Diğer bir deyişle, her bir işğören kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğın, “vasat ortalama” bir işğören oldukça başarısız bir işğorenin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yönetici tarafından başarılı görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işğören çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.

Bu hataların önlenmesi için, spesifik performans kriterleri belirlenmeli, yani kriterler açık ve belirgin olmalıdır. Ayrıca, kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilebilir.⁹³

3.7.9. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutulmuş yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır. Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

⁹² Aklan Yeşim, “Krizde Performans Ölçütleri”, *Kaynak Dergisi*, Nisan-Haziran 2001, s. 13

⁹³ Ceyhan Baştürk, “İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi”, *Active Dergisi*, Ocak-Şubat 2003, ss.14-15

Ancak burada, önemli olan bir nokta vardır. Eğer kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından gene eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa bu gibi durumlarda yöneticiler dönem başı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde göz ardı etmemelidir.⁹⁴

3.7.10. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlemede bazı değerleyiciler kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki de düşük performans düzeyinde değerlerler.

Performans değerlendirme yöntemlerinden özellikle sıralama yönteminde bu hata kendisini göstermektedir. Değerlemeci organizasyonda, genellikle üst düzey pozisyonda bulunan kişileri üst sıralara, alt düzeyde yer alan pozisyonlardakileri ise alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Değerleme sürecinde, iş tanımlarından yararlanma, farklı görevlerdeki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatayı azaltacaktır.

3.7.11. Atıf Hataları

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

Bu gibi hatalar özellikle sonuçlarla / hedeflerle performansın değerlendirilmesini amaçlayan yöntemlerin uygulanması ile giderilmeye çalışılmaktadır.⁹⁵

⁹⁴ Kaynak v.d. a.g.e., s. 225.

⁹⁵ Güvercin, ss. 53-54.

3.8. Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki

Motivasyon performansın en önemli tamamlayıcılarından biridir. Öncelikle çaba ile performans ve performansla ödül arasındaki ilişkiler gözlemlenmelidir. Çalışanlar, kendilerinden neler beklendiğini bilmeli ve performanslarının nasıl ölçüldüğünün farkında olmalıdırlar. Ayrıca eğer beklenenin üzerinde gayret sarf ederse, bu gayretin iyi bir performansla sonuçlanacağı güveni çalışana hissettirmelidir. Ve tabii ki eğer beklenen üzerinde bir performans sarf ederlerse motive edecek değerlerle ödüllendirilmelidir.

Özetle performans değerlemesi ve bunun sonuçlarının motivasyonun önemli bir parçası olduğunu görmemiz mümkündür. Bu noktada unutulmaması gereken noktalar söz konusudur; Eğer çalışanın bireysel hedefleri net değilse eğer amaç edinilen başarıyı ölçen net kriterler yoksa ve eğer çalışanlara sarfettikleri emeğin karşılığını alacakları konusunda güven verilmezse, çalışanların varolan potansiyellerinin altına indikleri görülecektir.⁹⁶

⁹⁶ David A De Cenzo, Stephan P. Robbins, **Human Resource Management**, 4th .ed., John Wiley and Sons, New York, 1996, ss. 321-322.

İKİNCİ BÖLÜM

HEDEF BAZLI PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1. Konuya İlişkin Temel Kavramlar

1.1. Hedeflere Göre Yönetim, Tanımı ve Önemi

Hedef bazlı performans değerlendirme sisteminin temelinde Peter Drucker'ın yönetim literatürüne kazandırdığı hedeflere göre yönetim felsefesi yer almaktadır. Bir başka deyişle hedef bazlı performans değerlendirme sistemi, hedeflere göre yönetimin performans yönetim sistemine yansımadır.

Hedeflere göre yönetim 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 tanımları kullandıkları görülmektedir.

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 getiren yönetim tekniği olarak tanımlanabilir.

Hedeflere göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır.

Hedeflere göre yönetim, belirli bir periyotta astın hedefleri üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağını periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir. Bazı uzmanlar belirli amaç veya hedeflerin niteliksel konularda olması gerektiğine inanmasına rağmen, genellikle hedefler nicel olarak belirlenmektedir.⁹⁷

Hedeflere göre yönetim, birey ve işletme hedeflerini bütünleştirerek, çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitme ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir.⁹⁸

⁹⁷ Wendell L. French, *Human Resources Management*, 3. Edition, Houghton Mifflin Company, Boston: 1994, s. 349

⁹⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 183.

Ast ve üst bir araya gelerek ulaşılabacak hedef ve sonuçlar hakkında beraber karar alırlar. Hangi hedeflerin ve sonuçların gerçekleştirileceğine karar verilmesine imkan tanıdığından aynı zamanda bir planlama ve kontrol aracıdır.

Yöneticiler almaları gereken kararları yukarıdan gelen bir emirle değil, tepe yönetimi ile ortaklaşa belirlenecek hedeflere göre alırlar ve daha sonra bunları astları ile paylaşırlar. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilerin karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesini güçlendiren bir tekniktir ve yöneticiler için hedeflere ulaşacak kararları kendilerinin vermesini sağladığından temel bir motivasyon unsurudur.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle, hedeflere göre yönetimi, işletme hedefleriyle bireysel hedeflerin entegrasyonunu sağlayan, çalışanları ortak bir hedefe yönelten, sadece yöneticileri değil aynı zamanda kendi kendini değerlendirme ve kontrol etme suretiyle çalışanları da yönetim sürecine dahil eden dinamik bir yönetim tekniği olarak tanımlamak mümkündür.

1.2. Hedeflere Göre Yönetimin Gelişim Süreci Ve Kullanım Amaçları

Hedeflere göre yönetim günümüzde pek çok işletmede farklı alanlarda kullanılmaktadır. Yöntemin sağladığı katılımcı, dinamik yapı işletmeleri bu yöntemi uygulamaya sevkeden unsurların başında gelmektedir. Yöntemin tarihsel gelişimine bakılığında ise başlıca üç safha göze çarpmaktadır;

Performans Değerleme Safhası: 1950'lerin sonu ile 1960'ların başında hedeflere göre yönetim, yöneticilerin başarı durumlarını değerlendirme aracı olarak ele alınmış, belirli dönemlerdeki faaliyetleri değerlendirmede kullanılacak ölçütlere ağırlık verilmiştir. Bu süre zarfında kişilik özelliklerini esas alan değerlendirme kriterlerinin objektif ve motive edici olmadığı öne sürülerek, sonuçları esas alan değerlendirme kriterleri kullanılmaya başlanmıştır.

Birleştirme (Entegrasyon) Safhası : İlerleyen dönemlerde bakış açısı genişlemiş ve hedeflere göre yönetim, planlama ve kontrol süreçleri ile bütünleştirilmiştir. Organizasyon hedefleriyle, bireysel hedefler arasında bütünlük sağlayan araç olarak görülmüş ve personel departmanları dışında tepe yönetimince de kullanılmaya başlamıştır.

Uzun Dönemli Planlama Safhası: Günümüzde ise, tüm örgüt sisteminin bir parçası olarak görülmekte ve uzun dönemli stratejik planlama sistemi içerisinde değerlendirilmektedir.

Hedeflere göre yönetim, geçirdiği bu süreç içerisinde çeşitli işletmelerde farklı amaçlarla kullanılmıştır. Hedeflere göre yönetimin kullanım amaçları üzerine yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır.

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 organizasyonun genelinde belirlenen amaçların birbiriyle bütünlüğünün sağlanması
7. Yöneticilerin görevlerini açıkça anlatmalarına olanak sağlaması
8. Alt kademelerden bilgi toplama
9. Başarıyı geliştirme

2. Hedef Bazlı Performans Değerleme Süreci

Hedef bazlı performans değerlendirme süreci dört temel safhadan oluşmaktadır. Bu safhaları şu şekilde sıralamak mümkündür;

1. Hedeflerin belirlenmesi
2. Faaliyetlerin planlanması
3. Oto kontrol
4. Çalışana geri bildirim verilmesi (performans değerlendirme görüşmeleri)

Bu dört temel safhaya göre atılacak adımlar ise şu şekilde sıralanabilir:⁹⁹

1. Üst ve astın, astın işinin ilk unsurları konusunda karşılıklı anlaşmaya varması,
2. Üst ve astın, belirli bir periyotta astın belirli hedefleri üzerinde karşılıklı anlaşmaya varması.
3. Astın, her bir hedefi karşılamak için gerekli eylem planını oluşturması
4. Belirlenen periyotta, astın hedeflere yönelik gelişmeleri yöneticiyle periyodik olarak görüşmesi. Böylelikle yapılan gelişme kontrolleri, eylem planlarının değişmesi ve hedeflerin düzenlenmesi gerektiğini ortaya koyabilir.

⁹⁹ Michael Armstrong, *Performance Management*, Kogan Page Limited, London, 1994, s. 53.

4. Belirlenen periyodun sonunda, yönetici ve astın hedefler üzerinden astın performansını birlikte değerlendirmek için toplanması.

Aşağıdaki tabloda hedeflere göre yönetimin belirtilen temel evreleri gösterilmiştir.

Tablo 7: Hedeflere Göre Yönetimin Temel Evreleri

Temel öğeler	Başlıca Evreler
1. Hedeflerin Belirlenmesi	a. Uzun dönemli stratejik hedeflerin belirlenmesi ve stratejik planlama, b. Spesifik örgütsel hedefler, c. Departman düzeyinde hedef belirlenmesi, d. İşle ilgili kişisel hedeflerin belirlenmesi,
2. Faaliyet Planlaması	e. Faaliyet planlarının hazırlanması,
3. Kendi Kendini Kontrol	f. Plan uygulamalarının gözlemlenmesi ve sapmaların düzeltilmesi,
4. Periyodik Değerlendirmeler	g. Hedeflere doğru gidişin değerlendirilmesi, h. Performansın bütün olarak değerlendirilmesi , *Yönetici eğitimi ve geliştirme *Ücretlendirme *İşgücü planlaması yoluyla davranışların güçlendirilmesi ve güdülemenin artırılması

Kaynak: Akat ve diğerleri, s. 304

2.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedeflere göre yönetimin ilk safhası işletmenin temel faaliyet alanlarında açık, seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesidir. İşletme içinde her kademe hatta her çalışan için hedefler belirlenip faaliyetler bu hedeflere göre uygulanıp değerlendirilir. Hedefe ulaşmak için izlenecek yolları seçmek, bunlarla hedef arasındaki ilişkiyi kurmak ve gerekirse hedefi yeniden gözden geçirerek değiştirmek, en uygun hedef ve bu hedefe ulaştıracak yolu bulmak anlamını taşır. Bu nedenledir ki; hedeflerin tespiti hedeflere göre yönetim sürecinin en önemli ve bir o kadar da zor adımıdır.

Hedeflerin geliştirilmesi için prosedürlere, bir kurumun yöneticileri kadar personelin de azami katılımı sağlanmalıdır. Hedefler, kurumun misyon durumunu içermeli, amaçlar ve eylem planlarının her ikisi de kurumsal planlama dokümanlarıyla ilişkili olmalıdır. Bu süreç faaliyet bütçesinin bir parçası olarak yıllık bazda geliştirilmeli ve her bir departman için hazırlanmış olmalıdır.

Hedeflerin konması, sürekli bir araştırma ve karar verme sürecini içerir. Birey ve departman bilgisi hedeflerin konmasında bir başlangıç noktasıdır. Bütün gerekli bilgileri topladıktan sonra, stratejik planlamanın temel çıktısı, vizyon ve misyona temelini oluşturan organizasyon hedeflerinin konmasıdır. Bir hedef belirli bir periyotta uzun dönemli amaçtır. Bu, belirli ve gerçekçi olmalıdır.¹⁰⁰

Hedeflerin ve standartların tanımlanması düşünüldüğü kadar kolay değildir. Birçok hat yöneticisi, hem zamanı olmadığı hem de önerilen şekilde personeliyle çalışma yeteneğine sahip olmadıklarından hedefleri iyi tanımlayamazlar.

Hedef veya standartların tanımlanmasında dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır,¹⁰¹

- Ölçülememe, abartma, çok genel, belirsiz ya da anlaşılmasız olma
- Açık bir hedef dışındaki bir eyleme odaklanma
- Fazla iyimser veya kötümser olma
- Zaman açısından belirsiz, çok sayıda ve çok uzun olma
- İşe dengesiz önemi verme
- Etik olmama

Bir işletme içinde yukarıdan aşağıya doğru dört tür hedef mevcuttur. Bunlar;

1. Temel işletme hedefleri; Uzun dönemli-spesifik hedefler ve stratejik plan
2. Bölüm hedefleri
3. Alt bölüm/kısım hedefleri
4. Bireysel hedefler

¹⁰⁰ Wendell L. French, **Human Resources Management**, 3. Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1994, s. 349.

¹⁰¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 183.

Hedeflere göre yönetim altı düzeyden oluşmaktadır. Bu düzeyler şu şekilde sıralanabilir.

- 1) Üst düzeyde şirket hedefinin tanımlanması
- 2) Yönetim görevlerini analiz etmek ve formal iş spesifikasyonlarını planlamak sorumlulukları tahsis etmek ve bireysel yöneticilerle karar vermek
- 3) Performans standartları koymak
- 4) Belirli hedefleri koymak ve anlaşmak
- 5) Şirket hedefleriyle birey hedeflerini sıraya koymak
- 6) Hedeflere karşı izleyici başarısı için bir yönetim bilgi sistemi kurmak

Hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle işletmenin uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve daha sonra organizasyon, bölüm ve birey hedeflerinin açıklığa kavuşması gerekir. Bu modelde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm hedeflerin çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içinde gerçekleşmesi söz konusudur. Bu yöntemde bireysel hedeflerin bölümün ve organizasyonun hedefleriyle uyum içersinde olması sağlanmalıdır. Çalışanlar hangi hedeflerin daha önemli olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle ilk kademe yöneticiler bu hedeflere iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlıklar vermelidirler.

Hedeflerin belirlenmesi işletmenin tepe yönetimi kademesinden başlar ve bir hedefler hiyerarşisi şeklinde işletmenin alt kademelerine iner. Uzun dönemli hedeflerin belirlenmesi stratejik planlamanın bir parçasıdır ve planlama faaliyeti ise işletmenin içinde bulunduğu çevre unsurlarının izlenmesi ile başlar. İşletme dışı analiz ile endüstri alanındaki, genel ekonomideki değişimler ve gelişmeler incelenip bunun işletme üzerindeki etkisi incelenir. İşletme içi analiz ile işletmenin zayıf ya da kuvvetli yönleri belirlenir. Bu yapılan analizlere **SWOT (Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats)** analiz tekniği adı verilir. Bu analizler sonucunda işletme uzun dönemli ve spesifik işletme hedeflerini belirler.

İki temel hedef tipi vardır. Bunlar iş ve gelişme hedefleridir. İş veya operasyonel hedefler takım, bölüm veya organizasyonel hedefleri başarmak için yapılan katkıyı veya başarı sonuçlarını gösterir. Şirket düzeyinde bu hedefler organizasyonun misyonu, öz değerleri ve stratejik planları ile ilişkilidir.

Departman veya fonksiyonel düzeyde ise hedefler, şirket hedefleri ile ilişkili olup bir fonksiyon veya departman tarafından başarılabacak olan hedefleri, amaçları ve belirli bir misyonu ayrıntılarıyla açıklar. Takım düzeyinde ise hedefler yine, bölüm ve şirket hedeflerini başarmak için takımdan beklenen katkı ve takım hedefleri ile spesifik olarak ilişkili olacaktır. Bireysel düzeyde ise hedefler, işle ilgilidir ve bireyin işine katkıda bulunan önemli görevleri, temel aktivite alanlarını veya esas sorumluluklarını yansıtır.

İdeal olanı, performans yönetiminin sadece bu düzeylerin her birine yönelik hedefleri tanımlamak değil, bunun yanında organizasyonel etkinlik ve başarı hedefine ulaşacak bütün katkıları ve organizasyon aracılığıyla yaratılan performans gereksinimlerinin paylaşılan vizyonuna bunları birleştirmektir.

Kişisel veya öğrenme hedefleri, gelişimsel hedefler olup, çalışanların yeteneklerini, davranışlarını ve performansını geliştirmek için bireylerin öğrenmesi ve yapması gereken şeylerle ilgilidir.

Belirlenen hedeflerin “iyi” hedefler olarak nitelendirilebilmesi için bir takım özellikleri taşıması gerekir. Genel kabul görmüş bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

- 1. Tutarlı;** Hedefler, organizasyonun değerleri ve bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır.
- 2. Kusursuz (açıklık ve kesinlik);** Hedefler açık ve iyi tanımlanmış olmalı, pozitif kelimeler kullanılmalıdır.
- 3. Meydan okuyan;** Hedefler, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.
- 4. Ölçülebilir;** Hedefler, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.
- 5. Ulaşılabilir;** Hedefler, bireyin yetenekleri dahilinde olmalıdır. Hedefleri başarmak için bireyin kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar, kaynak eksikliği (para, zaman, araç, diğer insanların desteği vb.), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir.
- 6. Kabul Edilmeli;** İlgili hedef üzerinde üst ve ast anlaşmalıdır. Hedef sahiplik sağlamalıdır.
- 7. Zamanla İlişkilendirilmeli;** Hedeflere belirlenen bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır.
- 8. Takım Çalışmasına Odaklanması;** Hedefler bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir.

Bazı organizasyonlar iyi bir hedefi tanımlarken çeşitli yöntemler kullanmaktadır. SMART analizi olarak adlandırılan yöntem de işletmelerin hedef belirlerken dikkat etmesi gereken noktalar üzerinde durmaktadır. SMART bir kısaltmadır ve SWOT analizinde olduğu gibi (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) her harf hedef belirlerken üzerinde durulması gereken bir özelliği belirtmektedir.

S : Specific : Belirli

M : Measurable : Ölçülebilir

A : Agreed : Kabul edilen, mutabık kalınan

R : Realistic : Gerçekçi

T : Time related : Zamanla ilişkili

SMART analizinde hedeflerin doğruluğunu test etmek için şu sorular sorulur;

S : Benim amacım tam olarak nedir?

M : İyi bir iş neye benzer?

A : Benim hedefim yapılabilir mi?

R : Benim hedefim anlamlı mı?

T : Benim hedefim izlenebilir mi?

İşletme içinde hedefler belirlenirken dikkat edilmesi gereken başka önemli noktalar da vardır. Bu noktaları şu şekilde sıralanabilir.

- a. Hedefler yukarıda belirtildiği gibi mümkün olduğunca somut ve ölçülebilir sonuçlarla ifade edilmelidir.
- b. Hedefler sözlü değil, yazılı olarak açıklanmalıdır.
- c. Hedefler belli aralıklarla değerlendirilip gerekli değişiklikler yapılmalıdır.
- d. Her alt hedef, bir üst hedefin aracı olacak biçimde geliştirilmelidir.

Hedefler nicel ve zaman bazlı olmalıdır. Hedefler her zaman spesifik ve ölçülebilir çıktılar şeklinde tanımlanır. Hedef, performansı geliştirmek veya belirlenen bir çıktı düzeyine ulaşmak şeklinde olmalıdır.

Çıktı hedefleri finansal veya birim bazında olabilir.Örneğin;

- 30 Temmuz'a kadar 2 milyar TL'lik satışa ulaşmak,
- 1000 birimden daha az stok bulundurmak,

Performans geliştirme hedefleri ise şu şekilde olabilir:

- Piyasa koşullarında % 8 satış cirosu artışı sağlamak,
- Gelecek 12 ayda satışlar genel giderler oranını % 22.6 dan % 20'ye indirmek,
- Yıl sonuna kadar müşteri oranını % 5 arttırmak,
- 1 Temmuz'a kadar hata oranını 1/1000 azaltmak,
- Gelecek 2 ay içinde pazar payını % 12 kadar arttırmak.

İyi hedeflerin taşıdığı önemli bir özellik de işletme hedeflerine katkıda bulunmaktır.

Örneğin;

- o 3 ay içinde bütün "Özel Müşterilerle" görüşme ve hizmet kontratlarını yenileme
- o Bölüm için bütün ISO 9000 dokümantasyonunu koruma ve Kasım ayında akreditasyonu yeniden güvence altına alma.

Hedefleri tanımladıktan sonraki aşama, herhangi bir alan için performans standartlarını tanımlamaktır. Performans standartları genel olarak çıktı konularında tanımlanır. Standartların, hizmet düzeyi veya cevaplama hızı gibi konularda sayısal hale getirilmesi tercih edilmektedir. Performans standartları olarak aşağıdaki örnekler verilebilir;

- 24 saat içinde tüketici şikayetlerinin % 90'ı ile ilgilenme, aynı gün onaylanmış olmasını sağlama ve 5 gün içinde şikayetleri cevaplama,
- Müşteri şikayetlerinde 1/1000 işlemi aşmadan müşteri memnuniyet düzeyini sürdürme.

Performans standartlarının her zaman yukarıdaki gibi nicel olması mümkün olmayabilir. Gerekli olan sonuçlar niteliksel koşullarda tanımlanmak zorunda olabilir. Ancak çoğu zaman niteliksel performans standartlarını tanımlamak zordur. Bununla beraber bütün yöneticiler personelerinden elde ettikleri ve umdukları performans standartları konusunda değerlendirmelerde bulunurlar. Dolayısıyla bir çok yönetici çalışanların işlerini iyi yapıp yapmadıkları konusunda bir fikre sahiptir. Sorun bunun çoğu zaman subjektif olmasıdır.

Performans, eğer arzulanan, belirli ve gözlenen sonuçları gösteriyorsa standart verilebilir. Bu sonuçlar aşağıdaki gibi belirlenmiş olabilir

- Yönetim prosedürleri, iyi işleyen uygulamalar, müşteri veya alıcı tatmini ve kamuoyu imajı gibi alanlarda zaten tanımlanan operasyonel normlara ulaşılması,
- Tanımlanan hizmet teslim standartlarına zaten ulaşılması,
- Çalışanın, müşterilerin, alıcıların veya organizasyon için önemli insanların davranışlarındaki değişme,
- Alıcıların, müşterilerin (iç ve dış) ve hizmet sağlanan dış kurumların tepkileri,
- Kalite ve takım çalışması gibi alanlarda performansı destekleyen öz değerlerin ve davranışların derecesi,
- İstekleri cevaplama ve aktivite hızı,
- Tanımlanan doğru standartların karşılanması.

2.2. Faaliyetlerin Planlanması

Hedeflere göre yönetimin ikinci aşaması faaliyet planlamasıdır. Buradaki temel anlayış, her hedefin kendisini gerçekleştirecek olan planlarla desteklenmesidir. Faaliyet planlaması, işletmenin stratejik planlamada belirlenen hedeflere "nasıl" ulaşacağı ile ilgilidir. Hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin nerede, nasıl, ne zaman ve kimin tarafından yapılacağına karar verilir. Faaliyet planlaması, hedeflere ulaşmadan sorumlu olan yöneticiler tarafından yapılır. Faaliyet planı hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren bir haritadır. Faaliyet planları hedeflere ulaşılmasının mekanizmasını oluşturması ve içinde bulunulan duruma bir yön vermesi açısından önem taşır.

Planlanmamış hedeflerin, beklenti ve özlemden ileri gitme olasılığı yoktur. Bu nedenle hedef belirleme aşlında, hedef ile birlikte planın da yapılması anlamına gelir.¹⁰²

Her bir hedefin bir eylem planını içermesi gerekir. Eylem planı, yöneticinin eylemleri organize etmesine, koordine etmesine ve programa sadık kalınmasına yardımcı olur. Eylem planı, hedefleri başarmak için hangi adımların veya görevlerin yerine getirilmesi gerektiğini ortaya koyar. Hedefleri ölçmeye yönelik metodları, başarmak için gerekli kaynakları ve önemli eylemler için bitiş tarihlerinin çizelgelerini içerir.

Sistematik bir planlamayla, hedeflere göre yönetimde karşılaşılabilecek birçok potansiyel problemin önüne geçilebilir. İyi hazırlanmış faaliyet planı özellikle sayılarla ifade

¹⁰² George S. Odiorne, "MBO Means Having A Goal And A Plan Not Just A Goal", *Magazine:Manage*, September 1992

edilemeyen hedeflere yönelik, performans ve gelişim değerlendirmelerinde büyük kolaylıklar sağlar.

Faaliyet planlamasının diğer faydaları ise şu şekilde sıralanabilir;¹⁰³

- Hedefin gerçekleştirilmesi için daha iyi ve etkin yolların bulunmasını sağlar.
- Hedefin gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğinin en baştan anlaşılmasına olanak sağlar.
- Hedefleri gerçekleştirmek için katlanılması gereken maliyetleri belirler.
- Koordinasyonun sağlanabilmesi için, kimlerin ortak çalışacağını ve hangi faaliyetlerden, kimlerin sorumlu olacağını belirtir.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan insan gücü, ekipman, vb. kaynakların tespit edilmesine imkan verir.
- Gerekli olan kontrolün minimuma indirilmesini sağlar.
- Üstün asta hangi konularda yardımcı olması gerektiğini belirtir.
- Yetki devrinin kolaylaşmasını sağlar.

Faaliyet planının geliştirilmesi yedi temel adımda sağlanır;

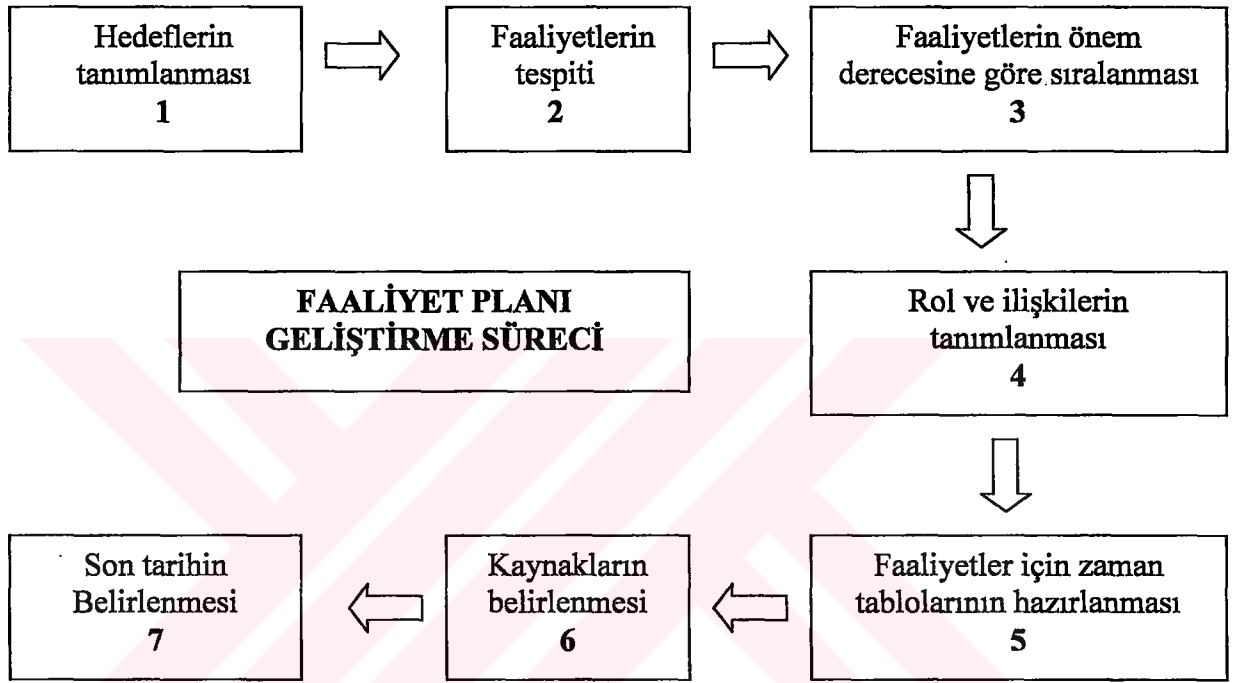
- 1. Adım:** Neyin gerçekleştirileceğini belirlemektir. Hedefin tanımlanması ilk önemli adımdır.
- 2. Adım:** Yapılması gereken önemli faaliyetleri belirlemektir. Hedefe ulaşmada atılması gereken adımlar açık bir şekilde belirtilir.
- 3. Adım:** Adımların birbiriyle olan önem ilişkisi tanımlanır. Böylelikle faaliyet planının bütün olarak tanımlanması ve koordinasyonunun sağlanması mümkün olur.
- 4. Adım :** Rol ve ilişkileri tanımlayarak, sorumluları belirlemektir. Yöneticiler ve departmanlar arası ilişkiler belirlenerek, her faaliyet için bir ana sorumlu tanımlanır.
- 5. Adım:** Her ana faaliyet için zaman tablosu yapmaktır. Zaman tablosunun iki boyutu vardır. Birincisi faaliyetlerin bitirilmesi için gerekli zaman diliminin belirlenmesi, diğeri faaliyetin bitiş tarihinin belirlenmesidir.

¹⁰³ Rasim L. Ergin, *Hedeflere Göre Yönetim Ve Çokuluslu Bir İşletmede Uygulamasının İncelenmesi*, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994, Ss. 14-19

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 belirlenir.

7. Adım: son tarihin kesinleştirilerek faaliyet planının gözden geçirilmesidir. Bu sayede ihtiyaç duyulan değişiklikleri yapmak mümkün olacaktır.

Şekil 5 Faaliyet Planı Geliştirme Süreci



2.3. Kendi Kendini Kontrol

Faaliyet planlarının tamamlanmasının ardından uygulamaya geçilir. Uygulama ile hedeflerin gerçekleştirilmesi arasındaki en önemli nokta, kendi kendini kontrol sürecidir. Bu safhada genel olarak, planlanan faaliyetlerin uygulanması ve meydana gelebilecek sapmaların önlenmesi işlemi yapılır. Klasik yöntemlerde kontrol astlara dönük iken, hedeflere göre yönetimde kişiler değil işlemler denetlenir. Denetleme işi ise yine işi yürütenler tarafından yapılır. Yönetici ve astlar, ortaklaşa belirledikleri hedeflere ulaşmayı sağlayacak kararları alır, uygulamaları izler ve kendi kendilerini kontrol işlemiyle, varsa sapmaları belirleyerek hedeflere uygun olarak düzenleme yaparlar. ¹⁰⁴

¹⁰⁴ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları No:661, 1. Bası, İstanbul, 1996, s. 431

Bu sistemde, hedeflere ulaşmak için bir yönetici kendinden bekleneni bildiğinden, verilen zaman içerisinde, kendi dönem performansını kontrol etme olanağına sahiptir. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilere bu kontroller sırasında hedefler doğrultusunda bir sapma olduğu belirlenirse hemen düzeltici önlemler alma fırsatı tanımaktadır. Bu sistemin temel varsayımlarından biri olan organizasyonel ve yönetsel destek verildiği takdirde çalışanlar hedeflere ulaşacaktır. Çünkü değerlendirilenlerin yöntemin özünden kaynaklanan yüksek motivasyona sahip olma durumları vardır.

Kendi kendini kontrol evresi, kişilere kendi yetenek ve becerilerini gösterme imkanı vermekte, kendilerini geliştirecek ortam yaratmaktadır. Bu da performanslarını arttırmaya yardımcı olmaktadır. Böylece kişisel hedeflerle bireysel hedefler birleştirilmektedir. Bu yönüyle kendi kendini kontrol süreci güdüleme ile yakından ilgilidir.¹⁰⁵

Peter Drucker da hedeflere göre yönetimin en büyük avantajının, yöneticilere kendi performanslarını kontrol etme olanağı tanınması olduğunu ifade eder. Kendi kendini kontrol, iyi ile yetinmeyerek en iyiyi yapma arzusunu uyandırır ki, bu da beraberinde güçlü bir motivasyonu getirir. Süreç, kişinin işinde kendisini yönlendirmesini, hedeflerinin ne olduğunu bilerek, elde ettiği sonuçlarla hedefleri arasında ilişki kurabilmesini ve performansını ölçebilmesini gerektirir. Böylelikle kişi nerede hata yaptığını anlayarak, kendi eksikliklerini görebilecektir.

2.4. Çalışanlara Geri Bildirimde Bulunulması: Performans Değerleme Görüşmesi

2.4.1. Performans Değerleme Görüşmesinin Amacı

Performans değerlendirme görüşmesi, genellikle çalışan ile yöneticisinin katıldığı, çalışana geçmiş performansı ya da gelecek potansiyeli hakkında geribildirim veren ve gelecekteki gelişme düzeyini ve yönünü planlayan bir performans inceleme toplantısıdır. Bu bağlamda performans değerlendirme görüşmesinin temel amacı çalışanlara performansları hakkında geri bildirim vermektir. Böylece çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve performanslarını iyileştirmeleri mümkün olur.

Çalışanlar, yaptıkları işler gösterdikleri çabalar ve performans düzeyleri hakkında yöneticilerinin ne düşündüğünü bilmek isterler. Yöneticiler çalışanların bu isteklerini performans değerlendirme süreci boyunca informal olarak yerine getirirler. Çünkü daha önceden de vurguladığımız üzere, performans değerlendirme sürecinin başarısı için yöneticiler ve çalışanlar

¹⁰⁵ İter Akat, Gönül Budak Ve Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 3. Baskı, İzmir, 1999, s. 306

arasında etkili bir iletişim olması gerekmektedir. Çalışanlara geri bildirim hemen verilmesi gerekir. Bir performans değerlendirme görüşmesi, çalışanların yöneticilerini hayal kırıklığına uğrattıklarını öğrenmesini sağlamaya yönelik bir araç değildir. Çalışan ve yönetici arasında bu diyalog sürecin en başında başlamış olmalıdır.

Yöneticiler bir problem meydana geldiğinde problemin koşullarını belirlemezlerse, istenmeyen davranış tekrarlanmaya meyleder. Yönetici performans ile alakalı problemi çalışana performans değerlendirme görüşmesinde ilk kez söylese bu durum çalışana sürpriz olur ve çalışan derhal savunmaya geçer. Böyle bir durumda yapıcı olma olasılığı çok düşüktür.¹⁰⁶

Bir performans değerlendirme sistemi ne kadar iyi tasarlanmış ve uygulanmış olursa olsun, performans değerlemelerinin formal bir görüşmeyle tamamlanmış olması gerekir. Böyle bir görüşme, çalışana vurgulamak istediği hususlar hakkında konuşması ve kendi bakış açısını ortaya koyması açısından fırsat sağlar.¹⁰⁷

Performans değerlendirme görüşmesinde olumlu geri bildirim ve yapıcı eleştiri hayati önem taşır. Bir yönetici geri bildirim önemini göz ardı ettiği zaman, çalışanların performansları konusunda endişe duymasına ve işlerini normal kalite standartlarının altında yaparak marjinalliği sürdürmesine neden olur. Bu durum bölümün bütün olarak performansını düşürür ve çalışanların bölüme liderlik eden yöneticiye duyduğu güveni zedeler.

Bir performans değerlendirme görüşmesinin hem çalışana hem de işletmeye yarar sağlayabilmesi için temel amaçları şunlar olmalıdır;

- Çalışanların var olan olumlu davranışlarını pekiştirmek,
- Çalışan ile performans hedefleri üzerinde anlaşmaya varmak,
- Görüşülen çalışanın özellikle güçlü yönlerini saptamak,
- Çalışanın geliştirilmeye ihtiyaç duyduğu performans alanlarını belirlemek,
- Çalışana ücret ve terfi kararlarını iletmek,
- Çalışan ile birlikte performansı iyileştirmeye yönelik bir plan yapmak,
- Gelecek dönemde çalışandan beklenen performans düzeyini ortaya koymak,
- Çalışan-yönetici ilişkisini geliştirmek,

¹⁰⁶ Karen Hillbrand, "Considering Employee Performance" *Missisipi Business Journal*, 15/09/1997, Vol:9, s.5

¹⁰⁷ Philip J. Magurn, *A Manuel Staff Management In The Hotel And Catering Industry*, Heinemann Ltd., London, 1983, s. 138

2.4.2. Performans Değerleme Görüşmesi Süreci

Performans değerlendirme görüşmesi süreci, görüşmenin planlanması, yürütülmesi ve gelecekteki performansın planlanmasını içerir.

2.4.2.1. Performans Değerleme Görüşmesinin Planlanması

Pek çok yönetici değerlendirme görüşmesine çalışan kadar endişe ile bakar ve genellikle de bir kazanma ya da kaybetme durumu olarak görür. Çalışan iyi bir performans sergilediği zaman değerlendirme görüşmesi her iki taraf için de zevkli bir deneyim haline gelirken, performansın çok düşük olduğu durumda ise görüşme genellikle taraflardan birinin kaybetmesiyle sonuçlanır. Yöneticiler, özellikle de kendilerinden daha kıdemli ya da deneyimli çalışanları eleştirmeyi oldukça güç ve rahatsız edici bir durum olarak görürler. Değerlendirme görüşmesi öncesinde yöneticilerin endişelerini yenmeleri için kendilerine bazı sorular sormaları yararlı olacaktır. Bu sorular yöneticinin performansını değerlendireceği kişi ile ilgili olarak neler hissettiği, neden böyle hissettiği, görüşmenin en iyimser ve en kötümser tahminle nasıl neticelenebileceği, ortaya çıkabilecek olumlu ve olumsuz durumların neler olabileceği ile ilgilidir.

Performans değerlendirme görüşmesi için belirlenecek zaman hem yönetici hem de çalışan için uygun olmalıdır. Zamanın kısıtlı olduğu ya da taraflardan birinin kızgın olduğu zamanlarda toplantı yapılmamalıdır. Ayrıca, bir performans değerlendirme görüşmesinin kesintisiz olması için görüşmeye ayrılan zamanda telefonlara ve ziyaretçilere izin verilmemelidir.

Uygulamada yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanları plansız olarak odalarına davet ettikleri ve bu görüşmelerde yöneticiler ne söyleyeceklerini düşünürken çalışanların da ne duyacaklarını düşünmekte oldukları görülmektedir¹⁰⁸. Oysa ki değerlendirme görüşmesinin dikkatle ve her yönüyle planlanması gerekir. Planlama aşamasında nelerin yapılacağı, değerlendirme görüşmesinin ne kadar zamanda bir yapılacağı ve ne kadar süreceği, çalışanlara hangi bilgilerin verileceği, görüşmenin hangi yaklaşımla yürütüleceği, çalışanların hangi konularda görüş ve önerilerinin alınacağı önceden planlanmalıdır.¹⁰⁹

¹⁰⁸ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri*, Küre Ajans, İstanbul, 1992, s. 227

¹⁰⁹ French Wendell L., *Human Resources Management*, 3. Edition, Houghton Mifflin Company, 1994, Boston, s.353

Tüm görüşmeler gibi, performans değerlendirme görüşmesinde de başarılı olabilmek için bazı temel ilkelerin uygulanması gerekmektedir. Bu ilkelerin ilki hazırlık yapmaktır. Görüşme öncesi hazırlıkta şunların yapılması gerekmektedir.¹¹⁰

- Çalışanla görüşme yapılabilmesi için uygun bir zaman ve yer belirlenmesi,
- Çalışanlara, kendi performanslarının tartışılacağı toplantıya hazırlanabilmeleri için performans ölçme formunun bir kopyasının verilmesi
- Performans değerlendirmesinde kullanılacak tüm belgelerin toplanması
- Görüşme süresince görüşmeyi kesintiye uğratacak her türlü engelin ortadan kaldırılması

Değerlendirme görüşmesi öncesinde yöneticinin iş gereklerini, çalışanla önceden tartışılmış ve üzerinde mutabık kalınmış performans planlarını incelemesi gerekir. Çalışanın iş becerileri, uzmanlığı eğitimi, özel nitelikleri, önceki işleri ve performans durumunu gösteren hikayesi tekrar gözden geçirilmelidir. Daha sonra yönetici, çalışanın gözlem periyodu süresince göstermiş olduğu iş performansını “kabul edilemez” ile “mükemmel” arasında derecelemelidir¹¹¹. Ayrıca yönetici görüşme öncesinde çalışanın kendini değerlendirmesini istemelidir. Çalışana başarılarının ve başarısızlıklarının yer aldığı bir liste hazırlaması için zaman tanınması bilgi alışverişinin ve performans incelemesinin tek yanlı olmadığını gösterir.¹¹²

Değerlendirmenin sonucu çalışanın geleceğini etkileyecektir. Örneğin; çalışanın performans ölçümlerinde mükemmel performans gösterdiği tespit edilmişse, yönetici görüşme öncesinde çeşitli tahminler yapabilir. Görüşmede mevcut fırsatlar göz önünde bulundurulduğunda çalışan bir üst düzeye yükseltilebilecek bir aday olabilir. Çalışanın şuan yaptığı iş yeniden tanımlanabilir ve yeni sorumluluklar ilave edilebilir. Bu durumda gelişme planları yapılmalıdır. Mükemmel performans sergileyen bir çalışanın iş gereklerinde değişiklik yapılmaması sorunlara yol açar. Bu durumda yönetici görüşmeyi çalışanın var olan performans düzeyini sürdürmesi kararıyla bitirebilir.

Performansı orta düzeyde olan bir çalışanın terfi ettirilmesi olasılığı zayıftır. Yönetici görüşme sırasında çalışanın daha iyi performans gösterebileceğini düşünürse, işine yeni sorumluluklar ilave edebilir. Bir çalışan yetersiz performans göstermiş ise, yöneticinin o kişinin performansını iyileştirip iyileştiremeyeceği konusunda karar vermesi gerekecektir. Çalışan

¹¹⁰ Karen Hillbrand, “Considering Employee Performance” *Missisipi Business Journal*, 15/09/1997, Vol:9, s. 138

¹¹¹ Robert Christie Mill, *Managing Productivity In The Hospitality Industry*, The Educational Institute Of American Hotel And Motel Assosiation, Michigan, 1989, s. 158

¹¹² Brian D. Jaffe, Barry John M., “Performance Management: A Case Study” *Journal Of Environmental Health*, November, Vol:60, 1997, S.35

performansını iyileştirmek için çabalamak istiyorsa, bir gelişim planı yapılır; istemiyorsa işine son verilmesi düşünülebilir.¹¹³

Yöneticinin tüm bu olasılıkları görüşmeden önce düşünmesi gerekir. Aynı zamanda yöneticinin görüşme sırasında ortaya çıkabilecek bazı fikirlere de açık olması, önceden düşündüğü bazı seçenekleri değiştirmesi gerekebilir.

2.4.2.2. Performans Değerleme Görüşmesinin Yapılması

2.4.2.2.1. Performans Değerleme Görüşmesinde İzlenecek Yaklaşımın Tespiti

Performans değerlendirme görüşmelerinde üç tür yaklaşım izlenebilir. İlk yaklaşım, söyle ve ikna et, ikinci yaklaşım, söyle ve dinle ve üçüncü yaklaşım ise problem çözme yaklaşımıdır. Yönetici görüşme öncesinde izleyeceği hangi yaklaşımı izleyeceğini belirlemelidir.

Birinci yaklaşımda amaç, yöneticinin çalışanın performans değerlendirmesini yapması ve çalışanın performansını geliştirmeye ikna etmesidir. Bu tür geleneksel görüşmelerde yönetici kendi saptadığı yetersiz alanları çalışana bildirir ve bu alanlarda kendini geliştirmeye ikna etmeye çalışır. Otokratik yönetici imajını güçlendiren bu tür yaklaşımlarda görüşmenin atmosferini yönetici belirler. Önceden saptanmış sorular ve açıklamalar yalnızca önemli performans konularını kapsar. Bu yaklaşım kişisel gelişimin, özel ilgi alanlarının ve işle doğrudan ilgisi olmayan başka konuların tartışılmasına olanak vermez.

Yöneticinin görüşmeyi yürütürken bir yargıç olarak rol oynamasının yanı sıra ikna sanatı ve sabır gibi becerilerini kullanması gerekir. Bu yaklaşımda çalışanın savunmaya yönelik davranışlarını bastırması ve düşmanca duygularını saklaması beklenir. Bu nedenle genellikle çalışanın yöneticisine saygı duyduğu ve yöneticisinin gerçekten de kendisini değerleyebilecek kapasitede olduğuna inandığı zaman uygulanabilecek bir yaklaşımdır ve özellikle işe yeni giren personele uygulanır. Çalışanın yöneticisine karşı sadakatini kaybetmiş olması durumunda en büyük potansiyel problem çalışanın gelişiminin engellenmesidir. Yönetici performans değerlemesini daima tek başına ve kendi bakış açısıyla yaparsa, çalışan asla işini daha iyi yapmak için sorumluluk almayacaktır. Çünkü çalışan, ne yaparsa yapsın yöneticinin onu mutlaka yargılayacağını bilmektedir.

İkinci yaklaşımda yönetici, çalışana reaksiyon gösterme, performans düzeyi ile ilgili nedenleri açıklama, mazeretlerini sunma ve savunma yapma fırsatı vererek çalışanın performans değerlemesini yapar. Bu yaklaşımın temel felsefesi, savunma duygularını ortadan

¹¹³ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri*, Küre Ajans, İstanbul, 1992, s.228

kaldırıldığınız takdirde insanların değişeceği. Yöneticinin yargılama rolünün yanı sıra çalışanı dinlemeye ve çalışanın reaksiyonlarını anlamaya zaman harcaması gerekmektedir.

Çalışana herhangi bir fikrini savunma fırsatının verilmesi, değişime yönelik direncini düşürecek ve çalışan büyük olasılıkla fikrinin bir ölçüde kabul edilmiş olduğunu düşünecektir.¹¹⁴

Problem çözme görüşmesi yaklaşımı, çalışanın geçmiş davranışlarından çok gelişimini teşvik etmeye odaklanır. Performansın geliştirilmesi, iş problemlerinin açıkça tartışılması ile mümkündür. Yönetici yargılayıcı değil yardımcı rolü oynar ve yeni fikirleri ortaya çıkaracak sorulardan faydalanır. Yeni fikirler genellikle çalışanın performansını nasıl geliştirebileceği ile alakalıdır. Bu; geçmiş performansın değerlendirilmeyeceği anlamına gelmez; bununla beraber değerlendirmede odak noktası personelin neden başarısız olduğu değil nasıl daha başarılı olabileceğidir. Bu yaklaşım potansiyel değişim fırsatı yaratır ve hem çalışanlara hem de yöneticilere fikir alışverişinde bulunma olanağı sağlar. Eğitim, danışmanlık, koçluk yoluyla performans farklılıklarını ortadan kaldırmaya yardım eder. Ancak, çalışanın fikir ileri sürme yeteneğinin olmadığı ya da bu konuda başarısız olduğu, yöneticinin de çalışanın gönlünü almak için pek de gerçekçi olmayan güzel sözler söylemek zorunda kaldığı durumlarda bu yöntem başarıya ulaşamaz. Bazen de yöneticilerden kaynaklanan nedenlerle bu tür bir görüşme yapılamaz. Yöneticiler düşünme yeteneğine sahip olmadığında ya da bu konuda başarılı olmadıklarında gelişim yönünü saptama inisiyatifini çalışan üstlenebilir.

Bir yönetici performans değerlendirme görüşmesi için farklı yaklaşımlardan birini seçebilir. Geleneksel yaklaşım çalışanı yargılama üzerine kurulmuştur. Ancak, bir yönetici için en doğru olanı bir yönlendirici ve yol gösterici olarak rol oynamaktır. Böylece yönetici olumsuz, tepkisel, yargılayıcı olmak geçmiş üzerinde durmak yerine daha olumlu, gelişme merkezli, destekleyici ve geleceğe odaklanmış olmalıdır. Bu kesinlikle geçmişin göz ardı edileceği anlamına gelmez. Geçmişte olan şeyler geleceğin planlanmasında kesinlikle rol oynamalıdır. Ancak, geçmişe gereğinden fazla önem verilmesi performans değerlemelerini bir not karnesine dönüştürür ki bu da ancak var olan stresi artırır. Yönetici, bir koç olarak geçmişte çalışanın gösterdiği zayıf performansın nasıl geliştirilebileceğini araştırır. Çalışanla birlikte gelişim planını yapar ihtiyaç duyduğu her konuda destek verir ve onu teşvik eder.¹¹⁵

Çalışanların performansının, genellikle yaptıkları işin kendilerini geliştirdiğini hissettiklerinde yükseldiği gözlenmiştir. Çalışanlar bu durumda performanslarının iyileşmesi için ne yapmaları gerektiğini daha iyi görmekte ve gereğini yapmaktadır. Performans yönetim

¹¹⁴ Robert Christie Mill, a.g.e., s.149

¹¹⁵ Robert Christie Mill, a.g.e., s. 161

sisteminin temel amaçlarından biri de her aşamada çalışanların sürece aktif katılımını sağlamaktır. Bu nedenle performans değerlendirme görüşmesinde izlenecek yaklaşım çalışanı yargılayan, pasif kılan ve yöneticinin yargıç pozisyonunda olduğu bir yaklaşım değil, çalışanların katılımını sağlayan görüş ve önerilerini rahatlıkla sunmalarına imkan veren bir yaklaşım olmalıdır.¹¹⁶

Çalışanların katılımını sağlamak zaman almakla birlikte, iyi bir performans yönetimi sistemi çalışanın ne beklediğini açıkça anlamakla başlamaktadır. Bu sadece endişeleri ve yasal sıkıntıları hafifletmek için değil, kendine güven ve yüksek beklentileri gerçekleştirmek için de gereklidir. Çalışanlar işinde güvene sahip olmalıdır ve yönetimin kendilerini desteklediğini bilmelidir. Yöneticiler de çalışanları isteyerek dinlemeli ve sorumluluklarının bilincinde olarak onlara gerekli her türlü desteği sağlamalıdır.¹¹⁷

Görüşme süresince, görüşmeyi yöneten yöneticinin kendisini yapıcı olmak durumunda hissetmesi gerekir. Değerlendirme görüşmesi tarihi bir kayıt tutma toplantısı değil, gelecek eylemler için bir atlama taşı olarak kullanılmalıdır.¹¹⁸ Çalışan işini ne kadar iyi yaparsa yapsın büyük olasılıkla hala performansının iyileştirilebilecek bazı yönleri olacaktır. Eğer yoksa, çalışana ilave sorumluluklar verilmesi ya da bir üst göreve atanması düşünülecektir. Değerlendirme görüşmesi tüm bunların çalışanlarla çok açık ve net bir şekilde konuşulacağı ortamı yaratacak şekilde yürütülmelidir.

2.4.2.2.2. Görüşmenin Başlatılması

Görüşme süresince değerlendirme büyük olasılıkla kişisel konulara odaklanacağı için görüşülen kişiyi rahatlatarak bir atmosferin yaratılmasına ve görüşülen kişiyi teşvik edilmesine çalışılmalıdır. Bu nedenle yöneticiler görüşmeye açık, dostça ve samimi bir ortam oluşturacak şekilde başlamalıdır. Kişisel ilişkileri göz ardı etmeyi gerektirecek resmi bir toplantı olmadığı sürece, başlangıçta kısaca hal hatır sormak, çeşitli espriler şakalar yapmak yerinde olacaktır. Bu tür konuşmaları fazla uzun tutmamak ve işle ilgili konulara yönlendirmek gerekir. Bu tür konularda gereğinden fazla konuşmak tansiyonu yükseltecektir. Çünkü iki taraf da görüşmenin nedenini bilmektedir ve çalışan bir değerlendirme görüşmesinde olduğunu hissetmek ister.

Samimi bir hava yaratılması için görüşme yapılacak odanın fiziksel koşulları da önem taşımaktadır. Bu özelliklerin çalışanın rahat iletişim kurmasına imkan vermesi gerekir. Örneğin; masanın arkasında her haliyle yönetici gibi duran biri, hemen yargıya varmaya hazır

¹¹⁶ David Cherrington J., *The Management Of Human Resource*, Fourth Edition, Prentice Hall, Inc. , 1995, s. 301

¹¹⁷ Brian D. Jaffe, Barry John M., a.g.e., s.39

¹¹⁸ Philip J. Magurn, a.g.e., s.139

bir iktidar sembolü gibi görünür. Buna karşılık, rahat koltuklarda karşılıklı oturmak daha eşitlikçi bir izlenim yaratacaktır.

Değerlendirme görüşmesi hızlı bir şekilde yürütülmelidir. Görüşmeye iki şekilde başlangıç yapılabilir. Birinci yaklaşımda yönetici görüşmeye öncelikle çalışanın belli iş başarılarını tartışarak başlar. İkinci yaklaşımda ise, yönetici çalışana kendi performansına ilişkin fikrini sorarak görüşmeye başlar. Bazı yöneticiler görüşmenin kontrolünü ellerinden kayılabilecekleri endişesiyle bazıları da çalışanların bazı başarılarını olduğundan fazla abartacağını düşündüklerinden bu yöntemden kaçınırlar. Fakat çoğu çalışan ilginç bir şekilde kendilerini yöneticilerinden daha katı bir şekilde eleştirme eğilimindedir. Gerçekte çalışanların performansının dikkatle planlandığı durumlarda çalışanların başarılarını abartmaları oldukça güçtür. Ancak, bu yaklaşımın yararı yöneticiye çalışanın performansı hakkındaki düşüncelerini karşılaştırma şansı vermesidir. Önemli bir sakıncası ise çalışanın yöneticinin önem vermediği bir konu üzerinde fazlasıyla durması olasılığıdır.

2.4.2.2.3. Çalışanın performansının değerlendirilmesi

Bir performans değerlendirme görüşmesi yürütülürken yöneticinin çalışanın performansını değerlendirme aşamasında yapması gerekenler şunlardır;

1. Görüşmeye, görüşmenin amacı vurgulanarak başlanmalıdır. Yönetici bir yargıçtan çok bir koç ve danışman gibi davranmalı ve çalışanın başarısının kendisinin de sorumluluğu olduğunu açıklamalıdır. Her bir çalışana bu görüşmenin disiplin için değil performansı arttırmak için yapıldığı söylenmelidir.
2. Görüşme süresince not alınacağı ve değerlendirme formunun sonradan doldurularak kendisine de gösterileceği çalışana açıklanmalıdır.
3. Bir değerlendirme görüşmesi asla bir eleştiri ile başlamamalıdır. Eleştiriler kişisel olarak değil işle ilgili performansa yönelik yapılmalıdır. Yönetici sakin olmalı ve çalışanla çatışmaktan kaçınmalıdır.
4. Çalışanın performansının olumlu yönleri vurgulanmalıdır. Çalışanın yetersiz olduğu alanlarla ilgili eleştiriler övgü içine gizlenmelidir.
5. Yönetici konuşmaya bir olayın özel bir kısmına dikkat çekerek başlamalıdır. Çalışanın yetersizlikleriyle ilgili olarak gördüğü bir davranışı, bu inancını destekleyecek olaylara dayanan bilgiler kullanarak açıklamalıdır. Çalışan ile yöneticisi arasında fikir ayrılıkları olması doğaldır. Bu tür durumlarda önemli olan hangi durumlarda neyin, niçin meydana geldiğini belirlemek ve çalışanla ortak bir noktada buluşmaktır.

6. Çalışana, performansının işletme performansı üzerindeki etkisi açıklanmalıdır. Çalışanlar çoğu zaman eylemlerinin işletme üzerindeki etkilerini anlayamazlar.
7. yönetici, çalışanın kendisinden beklenenleri tam olarak bilip bilmediğini araştırmalıdır. Çalışan beklenen şeyin farkındaysa fakat buna rağmen beklentileri karşılamıyorsa yönetici bunun nedenlerini bulmaya çalışmalıdır. Bunun için çalışanın konuşmasının sağlanması önemlidir. Çalışan ortamın tehdit edici olmadığı kanısına varırsa daha rahat konuşacaktır.
8. Çalışana güçlü yönlerini daha da güçlendirecek yollar önerilmeli, çalışanın bu konudaki görüşleri alınmalı ve bu yönde çalışmalarını sürdürmesi için teşvik edilmelidir.
9. Tartışma sadece iki ya da üç yetersizlik alanı üzerinde yoğunlaşmamalıdır. Bu alanlar çalışanın başarması beklenen alanlar olmalıdır.
10. Çalışanın düzeltme yeteneğinin var olduğundan emin olunan yetersizlikleri üzerinde durulmalıdır.
11. Çalışan yöneticinin ileri sürdüğü görüşlere karşı çıkarsa, yönetici dikkatli bir şekilde dinlemeli ve kendini tatmin etmek adına çalışana söylediklerini ispat etmeye teşvikten kaçınmalıdır.
12. Yönetici, çalışanların onlara karşı nasıl daha iyi davranabileceğine ilişkin önerilerini istemeli, onları dikkatle dinlemeli ve bu önerilerden gerekli dersleri çıkarmalıdır.

Yapılan görüşme sırasında kayıtsız davranan ya da beklenen performansı sergilemesi mümkün görünmeyen çalışanlarla ilişkinin kesilmesi yerinde olacaktır. Çalışanın vereceği cevaplar ilgili olduğunu gösteriyorsa ve kabul edilebilir öneriler getiriyorsa, performansının iyileştirilmesi olasılığı yüksektir.¹¹⁹

2.4.2.2.4. Personelin Potansiyelinin Belirlenmesi

Bir performans değerlendirme görüşmesinde çalışanın potansiyelinin belirlenmesi aşamasında yöneticinin yapması gerekenler şunlardır;

1. Yönetici çalışanın potansiyeli ve bir üst görevde başarılı olacağına dair sezgilerine güvenmelidir. Ancak bu konudaki sezgilerinin bir üst yönetici tarafından onaylanması şarttır.
2. Yöneticinin bir çalışanın potansiyeline olan inancını ve bunun gelişme olasılığını nasıl etkileyebileceğini belirlerken dürüst ve açık sözlü olması gerekir.

¹¹⁹ Roger Fritz, "When Employee Performance Is Low", *Triangle Business Journal*, 27/12/1996, Vol:12, s. 12

3. Çalışanın o andaki performansı kabul edilemez bulunmuşsa yönetici kaybeden konumundaki çalışana kınamamalıdır. Potansiyelini tartışmak için onu cesaretlendirmeli ve önceden açığa vurulmamış özelliklerini ya da diğer yeteneklerini keşfetmeye çalışmalıdır.
4. yönetici çalışanın en çok neyi yapmak istediğini ve umduklarını başarabilmesi için ona nasıl yardım edebileceğini öğrenmelidir.
5. Çalışan kendi potansiyeli hakkında gerçekçi olmayan düşüncelere sahipse, yönetici onun düşüncelerini değerlendirmeye çalışmalı ve alternatif tavsiyelerde bulunmalıdır.
6. Bir çalışanın ortalama olarak iyi bir performans gösterdiği ancak yükselmek için yeterli potansiyele sahip olmadığına anlaşılması durumunda çalışanın var olan potansiyelini, daha iyi kullanmasını sağlamak üzere iş zenginleştirme yapılmalıdır
7. Çalışanın bir üst göreve yükseltilebileceği konusunu onunla açık bir şekilde tartışmanın yararı vardır. Yanlış mesajlar vermekten ve düşüncesizce sözler söylemekten kaçınmak gerekir. Çalışana bir yükselme umudu verilecekse, bu umudun gerçekleşmesini sağlayacak bir takım gelişme aşamalarını belirlemek ve bu aşamaların zamanlamasını yapmak gerekir.

2.4.2.2.5. Gelecekteki Gelişimin Planlanması

Bir performans değerlendirme görüşmesi çalışmaları yargılama ya da onlara bir ders verme toplantısı değildir. Problemleri ortaya çıkarma ve çözüm bulma amacı güder. Bu nedenle performans değerlendirme görüşmesinin sonunda, çalışanın gelecek dönemdeki performans değerlemesine temel oluşturacak performans planlamasının yapılması gerekir. Bu genellikle ihmal edilen bir aşamadır. Oysa ki, görüşmenin gelişme planıyla bitirilmesi yönetici ile çalışan arasında işbirliği olduğunun en önemli göstergesi olacaktır.

Bir gelişme planı aşağıdaki unsurları içermelidir.

1. Şu anda neredeyiz? (Bu sorunun cevabı performans değerlendirme sürecinden elde edilir.)
2. Nerede olmak istiyoruz? (Bu, çalışan ve yöneticinin iyileştirilebilecek ya da iyileştirilmesi gereken alanlar üzerinde uzlaşmayla sonuçlanacak bir değerlendirme yapmalarını gerektirir.)
3. Çalışan şuan bulunduğu yerden istediği yere nasıl varacaktır? (Bu unsur performans geliştirme planı için kritik önem taşır. Üzerinde uzlaşmaya varılan belli adımların atılmasını gerektirir.)

Çalışanın performansının iyileştirilmesi ya da geliştirilmesi ile ilgili problemlerin tek bir görüşmede çözülmesini beklemek doğru değildir. Yönetici, çalışanın davranışlarında bazı iyileşmeler görmeyi umduğu ve bir işin tüm aşamalarıyla tamamlanmasını beklediği zaman sınırlarını belirlemelidir. Önceden belirlenen bu tarihler geldiğinde çalışanın performansını tekrar değerlendirmeli ve beklentileri karşılayamadığı takdirde diğer yaptırımları uygulamalıdır.

120

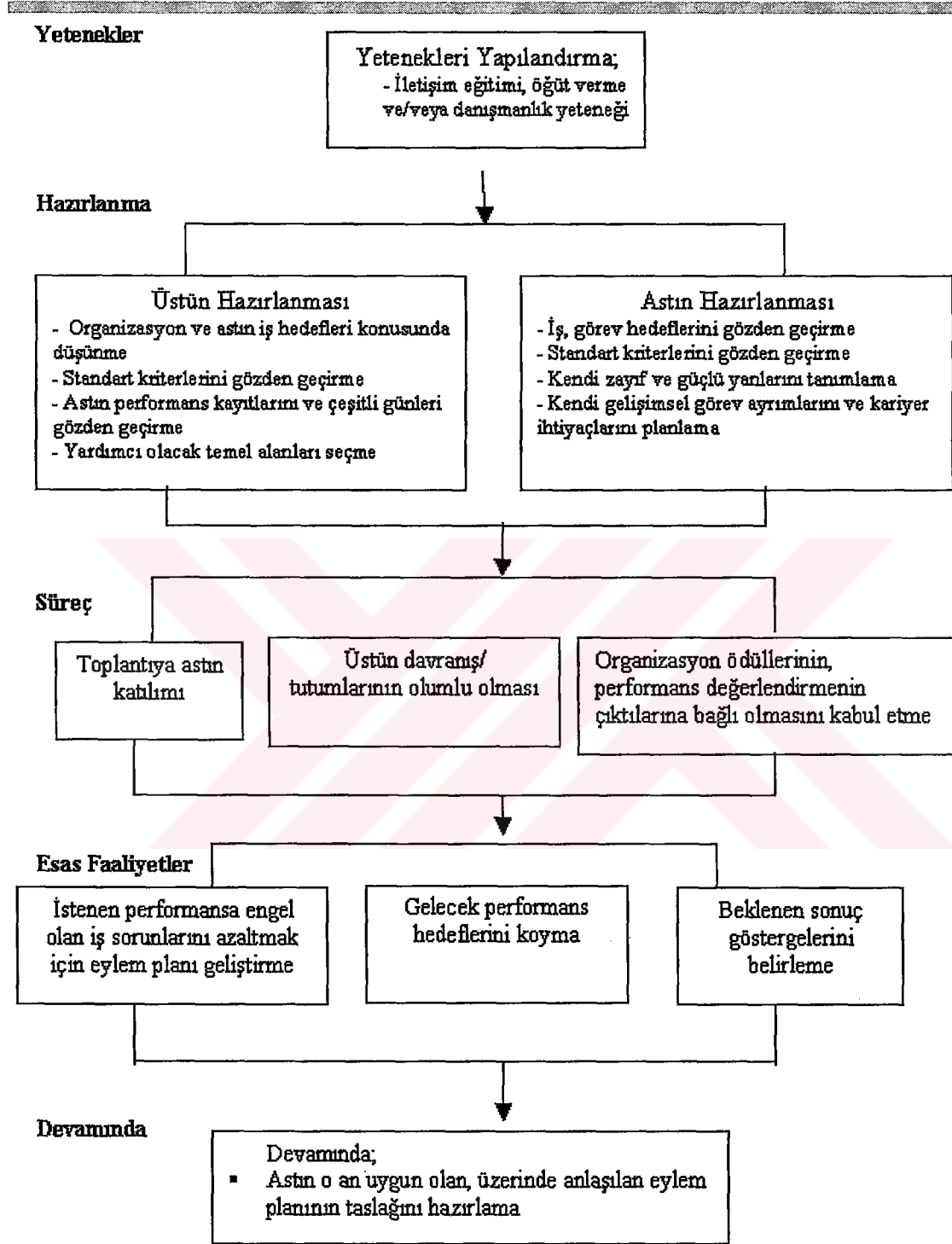
2.4.2.2.6. Değerlendirme Görüşmesinin Belgelendirilmesi

Performans değerlendirme görüşmesinin sonunda yönetici çalışan ile tartıştıkları ve üzerinde uzlaşmaya vardıkları hususları özetler ve çalışanın onaylaması için gönderir. Bu özet sadece görüşmenin sonuçlarını özetlemekle kalmamalı aynı zamanda gelecekte çalışandan beklenenleri ve karşılaşılabilecek olası güçlükleri tanımlamalı, beklenenlerin gerçekleşmemesi durumunda yapılacakları belirtmelidir.

Performans değerlendirme görüşmeleri sırasında kullanılmak ve görüşme sonrasında doldurulmak üzere özel bir form hazırlanabilir. Böyle bir formda çalışanın gelişiminde izlenmesi gereken aşamalar, bu aşamaların başlangıç ve bitiş tarihleri ve değerlendirme sonuçlarının kaydedileceği alanlar bulunur. Yapılan performans geliştirme planını yönetici ve çalışan imzalar.

¹²⁰ Roger Fritz, "When Employee Performance Is Low", *Triangle Business Journal*, 27/12/1996, Vol:12

Şekil 6: Performans Değerlendirme Görüşmesi Toplantısının Etkinliğine Katkıda Bulunan Faktörler



Kaynak: Wendell L. French, Human Resources Management, 3. Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1994, s. 354.

3. Hedeflere Göre Performans Değerleme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları

Hedeflere göre yönetimin anahtar özellikleri şöyle sıralanabilir;

- Ast üst bir araya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları listelerler.
- Birey üstüyle işbirliği içerisinde kişisel hedeflerini belirler.
- Ast ve üst performans değerlendirme ölçüleri üzerinde fikir birliğine varırlar.
- Her yıl ast ve üst bir araya gelip belirlenmiş hedeflere ulaşım derecesini değerlendirirler.
- Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.
- Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden çok, personele hedeflerine ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir.
- Süreç kişisel özelliklere değil, sonuçlar üzerine yoğunlaşır.

Hedeflere göre performans değerlemesinin avantajları şu şekilde belirtilebilir;

1. Yöntem işletmelerde çalışanların güçlerini israf etmeden temel hedefler doğrultusunda kullanmalarını sağlar.
2. Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını artırıp, oto kontrole imkan tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlar.
3. Yetki devrini kolaylaştırır.
4. Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar.
5. Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar.
6. Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur.

Hedeflere göre performans değerlemesinin diğer yararları ise şunlardır;

- Çalışan ve değerlendirici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.
- Değerlemenin odağına çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik hedefler vardır.
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.
- İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.
- İşgörenin işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.
- Ara basamak yöneticilerin gelişimine yardımcı olabilir.

- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Hedeflere göre performans değerlemesinin dezavantajları ise şunlardır;

1. Hedeflere göre yönetim sayesinde dikey koordinasyon kolaylaşırken bölümler arası yatay koordinasyon güçleşebilir.
2. Bölümün ve çalışanın hedefleri arasındaki uyumsuzluk dikey koordinasyonu da zorlaştırabilir.
3. Bölümler arası sık sık görüşmeler ve raporlamalar nedeniyle zaman kaybına ve bürokrasiye neden olabilir.
4. Planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun bir yönetim tekniği değildir.

Yine, değerlendirme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadır. Bu yöntemin bir başka dezavantajlı yönü de hedefin ne kadar başarıldığının yanısıra nasıl başarıldığının önemli olmaması ve bunun gözardı edilmesidir. Eğer bir satış yöneticisi istenen satış düzeyine yasal olmayan yöntemlerle ulaşıyorsa bu işletmeye zarar verebilir. Bu gibi yasal olmayan durumların olabilme potansiyeli yöneticilerin astlarını daha sıkı izleme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır¹²¹

¹²¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 185

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

1. UYGULAMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1.1. Uygulamanın Amacı

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ile birlikte performans yönetiminin önemi artmıştır. Bu durum insan kaynakları yönetiminin stratejik bakış açısına kavuşmasıyla açıklanabilir. Performans değerlendirme, işletmelere stratejik hedeflerine ulaşma konusunda yol gösteren bir araç niteliğindedir. Günümüzde pek çok işletmede farklı performans değerlendirme sistemleri uygulanmaktadır. Bu sistemler içerisinde en fazla rağbet gören ise hedef bazlı performans değerlendirme sistemidir. Hedef bazlı performans değerlendirme sistemini avantajlı kılan unsurlar çalışanların sürece aktif katılımını sağlaması ve somut hedeflere ağırlık vermesidir.

Bu uygulamanın amacı, literatürde yer alan, hedef bazlı performans değerlendirme sistemine ilişkin teorik bilgiler ışığında, bir satış organizasyonu hüviyetindeki X A.Ş. firmasında uygulanmak üzere, işletmenin kurumsal kültürüyle örtüşen bir performans değerlendirme sisteminin tasarlanmasıdır. Söz konusu sistemin temelini Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi oluşturacaktır

1.2. Uygulamanın Kapsamı

Uygulama bir satış organizasyonu hüviyetindeki X A.Ş. firmasını kapsamaktadır. X A.Ş. firmasının uygulama için tercih edilmesinin nedeni, bir satış organizasyonu olarak, somut, ölçülebilir hedefler belirlemeye uygun bir yapıya sahip olmasıdır. X A.Ş.'in tercih edilmesinin bir diğer sebebi de işletmenin sahip olduğu kurumsal yapının hedef bazlı performans değerlendirme sistemi gibi ciddi çaba gerektiren bir sistemin uygulanmasını kolaylaştıracak olmasıdır

1.3. Uygulamanın Yöntemi

Uygulama çalışması hazırlanırken kullanılan teknik, birinci dereceden bilgi toplama yöntemlerinden biri olan yüz yüze görüşme tekniğidir. Firma yetkilileriyle yapılan görüşmede elde edilen bilgiler ışığında firma için en uygun performans değerlendirme sistemi tasarlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca firma bünyesinde uygulanabilecek en uygun performans değerlendirme yöntemini tespit edebilmek için anket yöntemiyle iş analizi yapılmıştır. Bu sayede kişilerin yaptıkları işlerle doğrudan ilişkili performans kriterleri tespit etmek mümkün olmuştur.

2. X A.Ş. VE HEDEF BAZLI PERFORMANS DEĞERLEME

2.1. Firma İle İlgili Genel Bilgiler

DY Holding çatısı altındaki X A.Ş., 365 gün 24 saat her çeşit ürün, marka, kurum ve hizmetlerin her tür iletişim bilgileri ile yer aldığı bir alışveriş ve kent kılavuzunun yayıncısıdır.

X A.Ş., Türkiye'nin 18 ilinde her kente ve bölgeye özel hazırlanan kılavuzlarla on binlerce üreticiyi yüz binlerce tüketiciyle buluşturmaktadır. Bu iller ve bölgeler arasında başta İstanbul olmak üzere, Ankara, İzmir, Antalya, Bursa, Muğla, Denizli, Balıkesir, Eskişehir, Konya, Kayseri, Adana, Antep, Maraş, Kocaeli, Sakarya ve Trakya bölgesi (Tekirdağ, Kırklareli, Edirne) bulunmaktadır.

X A.Ş.'nin söz konusu kılavuzu, her yıl güncellenmekte ve çok yüksek tirajlarda ücretsiz olarak kullanıcıya dağıtılmaktadır. Bunun yanı sıra, firmanın web sitesi de iller bazında hazırlanan matbu versiyon gibi sınıflandırılmış bir alışveriş kılavuzu hüviyetindedir. Bu web sitesi yardımıyla X A.Ş., ticari işletmelerle ilgili bilgileri il, sektör ve kategori bazında sınıflandırarak yayınlamakta ve internet aracılığı ile kullanıcılarına ulaştırmaktadır. On binlerce firmayı bünyesinde barındıran bu site, Türkiye'nin en geniş ve güncel veri tabanına sahiptir.

X A.Ş. firması satış ağırlıklı bir organizasyonel yapıya sahiptir. Satış faaliyetlerinin doğası gereği bireysel ve ölçülebilir hedefler belirlemek oldukça kolaydır. Bu nedenle firma bünyesinde performans değerlendirme sistemi olarak hedef bazlı performans değerlendirme sisteminin uygulanması uygun olacaktır.

2.2. Firma Bünyesinde Hedef Bazlı Performans Değerleme Sisteminin Kurulması

X A.Ş. bünyesinde uygulanacak olan performans değerlendirme sisteminin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

1. Sistem X A.Ş.'in stratejik hedefleriyle satış elemanlarının bireysel hedefleri arasında uyumlaştırmayı sağlamalıdır.
2. Bu sistemde çalışanlar yürütmekte oldukları işlere ilişkin amaç ve sorumlulukların ne olduğunu açık, net bir şekilde bilmelidir.
3. Sistemin bir parçası olarak yürütülecek olan periyodik performans değerlendirme görüşmeleri vasıtasıyla çalışanlara performansları ile alakalı olarak geri beslemede bulunulmalıdır.

4. Sistemin işleyişine ilişkin yöneticiler ve astları arasında görüş birliği sağlanmalıdır. Bu sayede ortak bir dil tesis edilerek subjektifliğin önüne geçmek mümkün olacaktır.
5. Değerlemeye tabi olan astlar ve onları değerleyen yöneticilerin sürekli olarak iletişim içerisinde olmaları teşvik edilmelidir.
6. Performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından korkulacak bir unsur olarak değil onların gelişimine katkıda bulunmayı amaçlayan bir yapılanma olarak algılanması yöntemin işlerlik kazanması açısından kritik önem taşımaktadır. Bu noktada üst yönetim söz konusu olumlu algının yerleşmesi açısından çaba sarf etmek durumundadır.

Hiç kuşkusuz Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi' ne adaptasyon sürecinde bir takım aksaklıklar yaşanacaktır. Tepe yönetiminin bu sistemi uygulamadaki kararlılığı söz konusu aksaklıkların giderilmesinde kilit rol oynayacaktır. Ayrıca sisteme adaptasyonu sağlamaya yönelik olarak verilecek olan iletişim, karar verme, yönlendirme gibi yetkinliklere dair eğitimler de bu süreci kolaylaştıracaktır.

Sistemin uygulanması aşamasında bir takım değerlendirici hataları ile karşılaşılması muhtemeldir. Söz konusu değerlendirici hataları arasında kişisel ilişkileri ön plana çıkararak subjektif bir değerlendirme yapmak, spesifik ya da ulaşılabilir olmayan hedefler belirlemek sayılabilir. Tüm bu muhtemel hataların önüne geçmek için değerlendiricilere Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi' nin işleyişine, felsefesine yönelik olarak kapsamlı bir eğitim verilmesi yerinde olacaktır.

Daha önce uygulanan sistemde, yöneticiler belirleyici unsur iken Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi'nde çalışanlar da, kendi kendini değerlendirmek ve performansı konusunda kendisini değerlendiren yöneticisiyle tartışmak suretiyle, etkin bir rol üstlenecektir. Bu nedenle değerlendiricilerde olduğu gibi değerlendirilen çalışanlarda da bir takım uyum sorunları görülmesi olasıdır. Örneğin, çalışanların eski uygulamaların etkisiyle pasif kalması ve yöneticisinin dayatacağı yanlış hedefleri kabul etmeleri söz konusu olabilecektir.

Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi'nin amacı;

1. İşletmenin hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında entegrasyonu sağlamak,
2. Başarılı olan çalışanları ödüllendirmek suretiyle onları motive etmek,
3. Çalışanların geliştirilmesi gereken yönlerini tespit ederek bu eksikliklerin giderilmesi için çaba sarf etmektir.

Bu amaçlara ulaşmak için Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi'nin iki ana unsur üzerine oturtulması gerekmektedir.

1. Hedefler
2. Yetkinlikler

Hedef, işletmenin ve bireysel olarak çalışanların belirli bir süre sonunda varmak istediği noktayı ifade ederken,

Yetkinlikler, bu noktaya varmak için sahip olunması gereken fark yaratıcı, üstün özellikleri ifade etmektedir.

Anlaşılabacağı üzere bu iki kavram birbiriyle yakından ilişkilidir. X A.Ş. bünyesinde kurulacak olan Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi' de amaçların gerçekleşmesinin performans sonuçlarına yansımaları %80 oranında olacaktır. Buna karşılık yetkinliklerin performans değerlendirme sonuçlarına etkisi %20 oranında olacaktır. Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi'nin felsefesi çalışanları ulaşılabilir, rakamsal hedeflere koşullandırmak suretiyle onları motive etmek düşüncesi üzerine kuruludur. Hiç şüphesiz, belirli bir hedefe odaklanmış çalışanın işe ilişkin olumlu tutumu, motivasyonu; amaçsız, ne kadar satarsam o kadar alırım mantığındaki bir başkasına nazaran oldukça üst düzeyde olacaktır.

Yetkinliklerin performans değerlendirme sonuçları üzerinde rakamsal amaçlara nazaran daha düşük bir etkiye sahip olması kesinlikle daha az önemli olduğu anlamına gelmemektedir. Bu durumun nedeni; yetkinliklerin, performans düzeyine doğrudan etki etmekle birlikte genellikle ölçülemeyen kişisel özellikler olmasıdır.

X A.Ş. için öngörülen Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi' de yetkinliklerin performans sonuçlarına etki oranı %20 düzeyinde tutulmak suretiyle, çalışanların yöneticileriyle bu yetkinliklerin objektif olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin yaşayabilecekleri muhtemel çatışmaların önüne geçmek amaçlanmıştır.

Bu tip çatışmaların önüne geçmenin bir diğer yolu da performans değerlendirme sonuçlarının kullanımında yetkinlikler ve hedeflere ulaşma düzeyini farklı alanlar için farklı oranlarda dikkate almaktır. Örneğin, ücret ile alakalı konularda hedeflere ulaşma düzeyi daha yüksek bir oranda etkin olabilirken, terfi ile alakalı kararlarda yetkinliklerin etki oranı daha yüksek olarak belirlenebilir.

Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi birbiriyle ilişkili üç ana aşamadan oluşacaktır. Söz konusu aşamaları şu şekilde sıralamak mümkündür;

1. Hedeflerin tespiti ve işletme hedefleriyle bireysel hedeflerin entegrasyonu,
2. Dönem içi performans değerlendirme görüşmesi ve geri bildirim sağlanması
3. Yıl sonu performans değerlendirme görüşmesi

Hedeflerin Tespiti Ve İşletme Hedefleriyle Bireysel Hedeflerin Entegrasyonu

Hedeflerin tespiti, Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi' nin etkinliğin konusunda belirleyici rolü oynayacaktır. Bu aşamada çalışanlar için açık, net, rakamsal, ulaşılabilir, spesifik hedeflerin belirlenmesi oldukça önemlidir. Aksi takdirde çalışanların Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi' ye olan inancı zayıflayacaktır. Hedefleri belirleme aşamasında iş analizleri yol gösterici olacaktır. Performans değerlendirme sürecinin alt yapısını iş analizi oluşturacaktır. İş analizleri satış elemanlarının bireysel hedeflerinin saptanmasında dayanak noktası teşkil edecektir. X A.Ş. için hazırlanmış olan iş analizi formu EK 1'de gösterilmiştir.

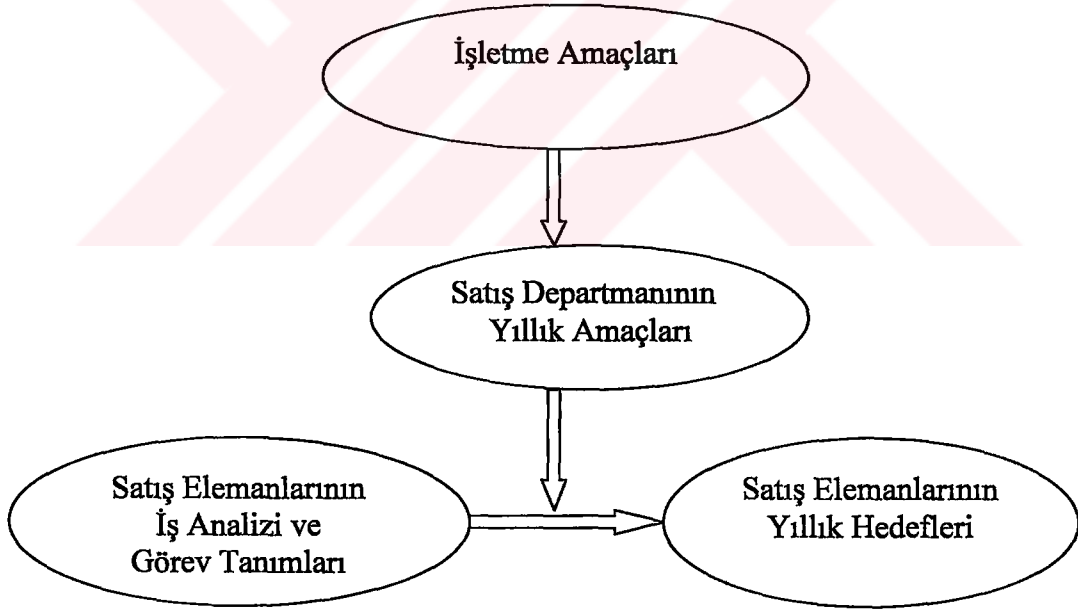
Hedeflerin belirlenmesi noktasında belirli bir hiyerarşi izlemek yerinde olacaktır. Ulaşılacak en üst hedef olarak işletmenin misyonu gösterilebilir. Sonrasında işletmenin stratejik hedefleri, satış departmanının hedefleri ve nihayetinde satış elemanlarının bireysel hedefleri gelecektir. Aşağıdan yukarıya doğru gidildikçe, satış elemanlarının bireysel hedeflerini gerçekleştirmeleri işletmenin en üst hedefi olan misyonun gerçekleştirilmesini mümkün kılacaktır. Bu nedenle bireysel hedeflerin saptanması aşamasında söz konusu hedeflerin işletmeye ne ölçüde katkı sağlayacağı göz önünde bulundurulmalıdır

Hedefler arasındaki hiyerarşik ilişki ve hedef belirleme süreci Şekil 8 ve Şekil 9'da gösterilmiştir.

Şekil 8: Hedefler Hiyerarşisi



Şekil 9: Bireysel Hedef Belirleme Süreci



Performans değerlemeye temel teşkil edecek olan hedeflerin taşınması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

- İşletme hedefleriyle uyum,
- Anlaşılır olma
- Spesifik olma,
- Ulaşılabilir olma,
- Zamanla sınırlı olma,

Yukarıdaki özellikleri taşıyan hedefler yazılı olarak kayıt altına alınmalıdır. Bu işlemin amacı, çalışanların belirledikleri hedeflerin altına imza atmak suretiyle bu hedeflere sahip çıkmasını sağlamaktır. Hedef belirleme görüşmesinde yönetici ve çalışanın karşılıklı tartışması sonrasında belirledikleri hedefleri kayıt altına almak için kullanacakları “Hedef Belirleme Görüşmesi Kayıt Formu” EK 2’de yer almaktadır.

Hedef belirleme aşamasında gerek çalışanlara gerekse yöneticilere bazı sorumluluklar düşmektedir;

Çalışanların Sorumlulukları;

- İş tanımı doğrultusunda ana sorumluluk alanlarını tespit etmek,
- Bu alanlara ilişkin hedefleri öncelik sırası gözeterek tespit etmek,
- Yöneticisiyle birlikte bu hedefleri ölçmeye yönelik olarak kriterler tespit etmek.
- Belirlediği hedeflerin işletme amaçlarına uyumunu sağlamak,

Yöneticilerin Sorumlulukları

- Performans değerlendirme sürecinin başında çalışanla bir araya gelerek hedefler belirlemek,
- Belirlenen hedeflerin işletmenin hedefleriyle bütünleşmesini sağlamak,
- Bu hedeflere ulaşmayı sağlamaya yönelik olarak faaliyet planları yapmak,
- Çalışanın hedeflerini onaylamak.

Hedeflerin belirlenmesinden sonra sistemin en önemli unsurlarından biri olan kendi kendini kontrol süreci başlamış olacaktır. Bu safhada genel olarak, planlanan faaliyetlerin uygulanması ve meydana gelebilecek sapmaların önlenmesi işlemi yapılacaktır. Klasik yöntemlerde kontrol astılara dönük iken, Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi’nde kişiler

değil işlemler denetlenecektir.. Denetleme işi ise yine işi yürütenler tarafından yapılacaktır. Buna göre, yönetici ve astlar, ortaklaşa belirledikleri hedeflere ulaşmayı sağlayacak kararları alır, uygulamaları izler ve kendi kendilerini kontrol işlemiyle, varsa sapmaları belirleyerek hedeflere uygun olarak düzenleme yaparlar

Kendi kendini kontrol evresi, kişilere kendi yetenek ve becerilerini gösterme imkanı verecek, kendilerini geliştirecek ortam yaratacaktır. Bu da çalışanların performanslarını arttırmaya yardımcı olacaktır. Böylece kişisel hedeflerle bireysel hedefler birleştirilebilecektir. Bu yönüyle kendi kendini kontrol süreci güdüleme ile yakından ilgilidir

Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi'nin işleyişinde hedefler kadar önemli olan bir diğer unsur da yetkinliklerdir. Yetkinlikler, üstün performansa yol açan özellikler olarak tanımlanmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde dikkate alınacak yetkinlikler şu şekilde sıralanabilir;

1. Analitik düşünme
2. İş ilişkileri,
3. Rehberlik ve geliştirme
4. Sürekli gelişim,
5. İş birliği,
6. Müşteri duyarlılığı,
7. Karar alma,
8. Kararlılık,
9. İnsan ilişkileri,
10. Esneklik,
11. Organizasyon ve planlama,

Yukarıdaki yetkinliklere ilişkin performans standartları EK 3' de yer almaktadır.

Dönem İçi Performans Değerleme Görüşmeleri Ve Geri Besleme

Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi'nin altyapısını teşkil eden hedef ve yetkinlikleri belirleme aşamasından sonra periyodik görüşmeler için gerekli ortam hazırlanmış olacaktır. Bu görüşmelerin amacı daha önceden belirlenmiş olan hedeflere yönelik ilerleyişi gözden geçirmek ve varsa değişen koşullara göre hedefleri revize etmektir. Ayrıca bu görüşmeler yoluyla Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi'nin işleyişine yönelik olarak ortaya çıkabilecek aksaklıkları tespit edip gidermek de mümkün olacaktır.

Bu görüşmeler çalışan ve yöneticisi arasında belirlenen sıklıkta yapılacaktır. Söz konusu görüşmeler altı ayda bir yapılabilir. Geri beslemede bulunmak için görüşmeyi beklemek şart değildir. İformel olarak da geri bildirimde bulunulabilir. Görüşme takvimine uymak oldukça önemlidir. Aksi durumda çalışanlar bu sistemin yöneticiler tarafından aslında dikkate alınmadığını düşünecek ve bu durum sisteme olan inancı ortadan kaldıracaktır. Yarı yıl görüşmelerinde kullanılacak olan “Yarı Yıl Performans Değerleme Görüşmesi Formu” EK 4’de yer almaktadır.

Performans değerlendirme görüşmesi öncesinde hem yöneticinin hem de çalışanın ön hazırlık yapması yerinde olacaktır. Dönem içerisinde yaşanan önemli olayları hatırlamak için tutulan küçük notlar görüşmenin verimli geçmesine yardımcı olacaktır. Unutmamak gerekir ki performans değerlendirme görüşmesi bir sınav değildir. Görüşmenin amacı çalışanın kişisel gelişimine katkıda bulunmaktır.

Performans değerlendirme görüşmesi bir problem çözme görüşmesi yaklaşımıyla yürütülmelidir. Buna göre, görüşme çalışanın geçmiş davranışlarından çok gelişimini teşvik etmeye odaklanmalıdır. Çünkü performansın geliştirilmesi, iş problemlerinin açıkça tartışılması ile mümkündür. Yönetici yargılayıcı değil yardımcı rolü oynamalı ve yeni fikirleri ortaya çıkaracak sorulardan faydalanmalıdır. Bu; geçmiş performansın değerlendirilmeyeceği anlamına gelmez; bununla beraber değerlendirmede odak noktası personelin neden başarısız olduğu değil nasıl daha başarılı olabileceği olmalıdır. Bu yaklaşım potansiyel değişim fırsatı yaratır ve hem çalışanlara hem de yöneticilere fikir alışverişinde bulunma olanağı sağlar. Eğitim, danışmanlık, koçluk yoluyla performans farklılıklarını ortadan kaldırmaya yardım eder.

Çalışanların performansının, genellikle yaptıkları işin kendilerini geliştirdiğini hissettiklerinde yükseldiği gözlenmiştir. Çalışanlar bu durumda performanslarının iyileşmesi için ne yapmaları gerektiğini daha iyi görecek ve gereğini yapacaktır. Performans yönetim sisteminin temel amaçlarından biri de her aşamada çalışanların sürece aktif katılımını sağlamak olmalıdır. Bu nedenle performans değerlendirme görüşmesinde izlenecek yaklaşım çalışana yargılayan, pasif kılan ve yöneticinin yargıç pozisyonunda olduğu bir yaklaşım değil, çalışanların katılımını sağlayan görüş ve önerilerini rahatlıkla sunmalarına imkan veren bir yaklaşım olmalıdır.

Görüşme süresince, görüşmeyi yöneten yöneticinin kendisini yapıcı olmak durumunda hissetmesi gerekir. Değerlendirme görüşmesi tarihi bir kayıt tutma toplantısı değil, gelecek eylemler için bir atlama taşı olarak kullanılmalıdır. Değerlendirme görüşmesi tüm bunların çalışanlarla çok açık ve net bir şekilde konuşulacağı ortamı yaratacak şekilde yürütülmelidir.

Görüşme süresince değerlendirme büyük olasılıkla kişisel konulara odaklanacağı için görüşülen kişiyi rahatlatacak bir atmosferin yaratılmasına ve görüşülen kişinin teşvik edilmesine çalışılmalıdır. Bu nedenle yönetici görüşmeye açık, dostça ve samimi bir ortam oluşturacak şekilde başlamalıdır. Kişisel ilişkileri göz ardı etmeyi gerektirecek resmi bir toplantı olmadığı sürece, başlangıçta kısaca hal hatır sormak, çeşitli espriler, şakalar yapmak yerinde olacaktır. Bu tür konuşmaları fazla uzun tutmamak ve işle ilgili konulara yönlendirmek gerekir. Bu tür konularda gereğinden fazla konuşmak tansiyonu yükseltecektir. Çünkü iki taraf da görüşmenin nedenini bilmektedir ve çalışan bir değerlendirme görüşmesinde olduğunu hissetmek ister.

Samimi bir hava yaratılması için görüşme yapılacak odanın fiziksel koşulları da önem taşımaktadır. Bu özelliklerin çalışanın rahat iletişim kurmasına imkan vermesi gerekir. Örneğin; masanın arkasında her haliyle yönetici gibi duran biri, hemen yargıya varmaya hazır bir iktidar sembolü gibi görünür. Buna karşılık, rahat koltuklarda karşılıklı oturmak daha eşitlikçi bir izlenim yaratacaktır.

Değerlendirme görüşmesi hızlı bir şekilde yürütülmelidir. Görüşmeye iki şekilde başlangıç yapılabilir. Buna göre yönetici görüşmeye öncelikle çalışanın belli iş başarılarını tartışarak başlayabilir ya da yönetici çalışana kendi performansına ilişkin fikrini sorarak görüşmeye başlayabilir.

Görüşmeye, görüşmenin amacı vurgulanarak başlanmalıdır. Yönetici bir yargıçtan çok bir koç ve danışman gibi davranmalı ve çalışanın başarısının kendisinin de sorumluluğu olduğunu açıklamalıdır. Her bir çalışana bu görüşmenin disiplin için değil performansı arttırmak için yapıldığı söylenmelidir.

Görüşme süresince not alınacağı ve değerlendirme formunun sonradan doldurularak kendisine de gösterileceği çalışana açıklanmalıdır.

Bir değerlendirme görüşmesi asla bir eleştiri ile başlamamalıdır. Eleştiriler kişisel olarak değil işle ilgili performansa yönelik yapılmalıdır. Yönetici sakin olmalı ve çalışanla çatışmaktan kaçınmalıdır.

Çalışanın performansının olumlu yönleri vurgulanmalıdır. Çalışanın yetersiz olduğu alanlarla ilgili eleştiriler övgü içine gizlenmelidir.

Yönetici konuşmaya bir olayın özel bir kısmına dikkat çekerek başlamalıdır. Çalışanın yetersizlikleriyle ilgili olarak gördüğü bir davranışı, bu inancını destekleyecek olaylara dayanan bilgiler kullanarak açıklamalıdır. Çalışan ile yöneticisi arasında fikir ayrılıkları olması

doğaldır. Bu tür durumlarda önemli olan hangi durumlarda neyin, niçin meydana geldiğini belirlemek ve çalışanla ortak bir noktada buluşmaktır.

Çalışana, performansının işletme performansı üzerindeki etkisi açıklanmalıdır. Çalışanlar çoğu zaman eylemlerinin işletme üzerindeki etkilerini anlayamazlar. Yönetici, çalışanın kendisinden beklenenleri tam olarak bilip bilmediğini araştırmalıdır. Çalışan beklenen şeyin farkındaysa fakat buna rağmen beklentileri karşılamıyorsa yönetici bunun nedenlerini bulmaya çalışmalıdır. Bunun için çalışanın konuşmasının sağlanması önemlidir. Çalışan ortamın tehdit edici olmadığı kanısına varırsa daha rahat konuşacaktır.

Çalışana güçlü yönlerini daha da güçlendirecek yollar önerilmeli, çalışanın bu konudaki görüşleri alınmalı ve bu yönde çalışmalarını sürdürmesi için teşvik edilmelidir.

Tartışma sadece iki ya da üç yetersizlik alanı üzerinde yoğunlaşmamalıdır. Bu alanlar çalışanın başarması beklenen alanlar olmalıdır.

Çalışanın düzeltme yeteneğinin var olduğundan emin olunan yetersizlikleri üzerinde durulmalıdır.

Çalışan yöneticinin ileri sürdüğü görüşlere karşı çıkarsa, yönetici dikkatli bir şekilde dinlemeli ve kendini tatmin etmek adına çalışanı söylediklerini ispat etmeye zorlamaktan kaçınmalıdır.

Yönetici, çalışanların onlara karşı nasıl daha iyi davranabileceğine ilişkin önerilerini istemeli, onları dikkatle dinlemeli ve bu önerilerden gerekli dersleri çıkarmalıdır.

Yapılan görüşme sırasında kayıtsız davranan ya da beklenen performansı sergilemesi mümkün görünmeyen çalışanlarla ilişkinin kesilmesi yerinde olacaktır. Çalışanın vereceği cevaplar ilgili olduğunu gösteriyorsa ve kabul edilebilir öneriler getiriyorsa, performansının iyileştirilmesi olasılığı yüksektir.

Performans değerlendirme görüşmesinde elde edilen veriler ücret ve terfi sistemlerine giridi teşkil edecektir. Ayrıca bu veriler çalışanların geliştirilmesi gereken yönlerinin tespitine de yardımcı olacaktır.

SONUÇ

Performansın planlanması, değerlendirilmesi ve nihayetinde geliştirilmesi aşamalarından oluşan Performans Yönetim sistemi, gerek işiyle ilgili çaba sarf eden işgörenler gerekse stratejik hedeflerine ulaşmayı arzulayan işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Günümüzde işletmelerin sahip olduğu nitelikli iş gücü önemli bir rekabet avantajı olarak görülmektedir. Böyle önemli bir kaynaktan etkin bir şekilde faydalanabilmek için etkin bir performans yönetim sistemi oluşturmak gerekmektedir.

Performans yönetim sisteminin bilimsel temellere dayandırılması işletmedeki tüm diğer yönetsel faaliyetlerin başarısını doğrudan etkileyecektir. Bu sayede, işletmede planlama, yönlendirme, kontrol ve motivasyon gibi yönetsel faaliyetler etkin bir şekilde yürütülebilecektir.

Performans değerlemenin yönetsel bir süreç olarak ele alınması, objektif kriterler üzerinden değerlendirme yapılmasına, çalışanların kişiliklerinden çok yaptıkları işlerle değerlendirilmelerine ve tüm bu değerlendirme faaliyetlerinin açık bir şekilde yürütülmesine imkan vermiştir.

Literatürde pek çok performans değerlendirme yöntemine rastlamak mümkündür. Bu yöntemler arasında en çok rağbet göreni ise “Hedef Bazlı Performans Değerleme Yöntemi”dir. Hedef Bazlı Performans Değerleme Yöntemi genel olarak Hedef Belirleme, Faaliyet Planlama, Öz Değerleme Ve Performansın İzlenmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Hedef Bazlı Performans Değerleme Yöntemi'nin temeli Peter Drucker tarafından 1954 yılında geliştirilmiş bir yönetim tekniği olan hedeflere göre yönetime dayanmaktadır. Bir başka deyişle hedef bazlı performans değerlendirme yöntemi hedeflere göre yönetimin performans değerlemeye yansımalarıdır. Hedeflere göre yönetim temel olarak işletme hedefleriyle çalışanların hedeflerinin uyumlaştırılmasını amaçlamaktadır. Bunu sağlamak için bireysel hedeflerin belirlenmesi aşamasında titizlikle davranılmaktadır. Hedefleri belirlerken somut, ulaşılabilir, anlamlı hedefler olmasına özellikle dikkat edilmektedir.

Hedef bazlı performans değerleme sisteminde astlar ve üstler arasındaki iletişimin sürekli olması beklenmektedir. Böylelikle, sistemin etkinliğini arttıracak olan geri bildirimleri sağlamak mümkün olacaktır.

Sistemin üzerinde durduğu bir diğer önemli nokta da çalışanların sürece aktif katılımının sağlanmasıdır. Bu sistemde çalışanlar kendi kendilerini değerlendirme imkanına sahiptir. Bu durum, çalışanların bireysel yeteneklerini ortaya çıkarmaya katkıda bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların motivasyonunu da olumlu yönde etkilemektedir.

Bu çalışmada hedef bazlı performans değerleme yönteminin bir satış örgütünde uygulanması üzerinde durulmuştur. Hedef bazlı performans değerleme de dahil olmak üzere hiçbir yöntem uygulamada kusursuz değildir. Çünkü bu sistemleri uygulayacak olan yine insanlardır. Önemli olan bir yöntemi aynen alıp uygulamak değil işletmenin yapısına uygun hale getirmektir. Ayrıca unutulmamalıdır ki, hiç bir yöntem her derde deva değildir.

EK 1: İŞ ANALİZİ FORMU

Genel Bilgiler

Adı Soyadı :

İŐyeri Unvanı :

Bölümü :

İlk Üstünün Adı Soyadı :

İlk Üstünün İŐyeri Unvanı :

İŞteki Deneyimi :

- 1. Görevinizi yerine getirirken gerçekleŐtirdiĐiniz başlıca faaliyetler nelerdir? Bu faaliyetleri sıklık sırasına göre, günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık ve düzensiz Şeklinde sıralayınız.**
- 2. Yukarıda belirttiğiniz faaliyetleri sizin için sahip oldukları önem derecesine göre sıralayınız.**
- 3. Bu faaliyetlerden sizin için zor olanları sıralayınız. Neden zor olduklarını kısaca açıklayınız.**

4. **Bu faaliyetler içerisinde, gerçekleştirmek için en çok ve en az zaman harcadığınız faaliyetleri belirtiniz.**
5. **Sizin göreviniz olmadığını düşündüğünüz halde yerine getirdiğiniz bir iş var mı? Bu işleri sıralayınız. Neden yaptığınızı ve bunları aslında kimlerin yapması gerektiğini belirtiniz.**
6. **Sizin yapmanız gerektiği halde başkaları tarafından yapıldığını düşündüğünüz faaliyetleri belirtiniz.**

7. **İlişkiler**

İşletme dışından kimlerle ve hangi amaçla ilişki kuruyorsunuz?

İşletme içinden kimlerle ve hangi amaçla ilişki kuruyorsunuz?

8. **Sahip Olunan Yetkiler**

Sahip olduğunuz harcama/satın alma yetkisinin sınırı nedir?

Sahip olduğunuz diğer yetkiler ve sınırları nelerdir?

9. İş Gereklere

Yaptığınız işe yeni başlayacak bir kişi en az hangi düzeyde bir okulu bitirmiş olmalıdır?

Bu mevkide görev yapacak kişi hangi temel bilgilere sahip olmalıdır?

Bu mevkide görev yapacak kişi hangi temel becerilere sahip olmalıdır?

Bu işi yapacak olan ortalama bir kişinin ne kadar iş tecrübesi olmalıdır?

Göreviniz sırasında kullandığımız araç ve gereçler nelerdir? Bunları kullanma sıklığınız nedir?

İşiniz sırasında hangi konularda önemli kararlar veriyorsunuz? Bu kararlara ayırdığınız zaman nedir?

10. Formda yer almayan ancak işiniz için önemli olduğunu düşündüğünüz diğer faktörleri yazınız.

EK 2: HEDEF BELİRLEME GÖRÜŞMESİ KAYIT FORMU

Personelin adı, soyadı:

Yöneticinin adı, soyadı:

05/01/2006 tarihinde yaptığımız toplantıda, 05/12/2006 tarihine kadar gerçekleştirmeniz gereken hedefleri karşılıklı tartışmamız neticesinde aşağıdaki şekilde belirlemiş bulunmaktayız.

Hedef 1: Ayda ortalama 100 müşteri ziyareti gerçekleştirmek

Hedef 2: 750 adet üyelik gerçekleştirmek

Hedef 3: Müşteri memnuniyeti anketi düzenleyerek sonuçlarını rapor halinde sunmak

Hedef 4: İşinizle ilgili tüm raporlama süreçlerini ISO 9000 Kalite Standartlarına uygun hale getirmek.

Belirlemiş olduğumuz bu hedeflere ne ölçüde yaklaştığınızı görmek üzere 05/072006/ tarihinde tekrar toplanacağız

Yöneticinin İmzası

Çalışanın İmzası

EK 3: YETKİNLİKLERE İLİŞKİN PERFORMANS STANDARTLARI

ANALİTİK DÜŞÜNME

5

- Alternatifler üretmeden önce tüm ilgili verileri topluyor ve analiz ediyor.
- Konuları ve sorunları tam olarak anlayıncaya kadar karar alma sürecini erteliyor.
- Tüm bilgi kaynaklarından sağlıklı sonuçlar çıkarıyor.
- Konuları ve sorunları hızla ve kolaylıkla tanımlıyor.
- Bilgiyi, doğruluğundan ve tam olduğundan emin olmak için baştan sona gözden geçiriyor.

3

- Her türlü bilgiyi hızla topluyor ancak topladığı bilgilerin bazıları ilgisiz olabiliyor.
- Kararlarının etkilerini tam olarak araştırmayabiliyor.
- Mevcut bilgilere dayalı sonuçlara ulaşıyor ancak nedenlerini tam olarak araştırmayabiliyor
- Konuları ve sorunları tanımlayabiliyor ancak bunun için biraz zamana ihtiyaç duyuyor.
- Bilgiyi, doğruluğundan emin olmak için zaman zaman kontrol ediyor.

1

- Yetersiz ve yanlış bilgi topluyor.
- Kararlarının sonuçları ve gelecekteki etkileri konusunda yeterince endişe duymuyor.
- Eksik bilgiye ya da duygularına dayalı yetersiz sonuçlar çıkarıyor.
- Konuları ve sorunları çok seyrek tanımlayabiliyor.
- Sorunları çözmek için çok sayıda seçeneği göz önünde bulundurmuyor.

İŞ İLİŞKİLERİ

5

- İşle ilgili hedefleri ileriye götürebilmek için gerekli olan ilişkileri kurmak için plan yapıyor.
- Hedeflere ulaşmak veya aşmak ve mevcut ve gelecekteki işleri arttırmak için diğer kişilerle ilişki kurma fırsatlarını araştırıyor
- Güven ve saygı doğuracak tavırlarıyla diğer kişilerle olan ilişkilerini geliştiriyor ve güçlendiriyor.

3

- İşle ilgili ilişki kurmaya yönelik fırsatları fark ediyor
- Hedefleri ve mevcut iş ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ilişkileri güçlendirebiliyor.
- Diğer kişilerle olan yakınlığını sürdürüyor ancak bozulmuş ilişkileri düzeltmede zorluk çekebiliyor.

1

- Kişisel hedeflerini ileriye götürebilmek için diğer kişilerle ilişki kuruyor.
- Ortaya çıkan ilişkilere yanıt veriyor ancak sürekli olabilecek ilişki kurma fırsatlarını kaçırıyor.
- İlişkilerinin bozulmasına seyirci kalabiliyor ve bu ilişkileri düzeltmek için hiç bir çaba sarf etmiyor.

REHBERLİK VE GELİŞTİRME

5

- Doğrudan ve dürüst bir tavırla zamanında ve yapıcı bir geri bildirim sağlıyor.
- Geri bildirim sağlarken, karşısındaki kişinin duygularını anlayışla karşılıyor ve sevecen davranıyor
- Diğerlerini, zihinsel becerileri geliştirici etkinliklere özendiriyor
- Her bireye değer veren ve destekleyen bir ortam yaratıyor.
- Başarıları ve hedefe yönelik davranışları fark ediyor ve ödüllendiriyor.

3

- Geri bildirim sağlama sırasında sadece duymak istediklerini dinliyor, bu konuda seçici davranıyor
- Verdiği geri bildirim kısa dönemli bir odağa sahip olması için anlık konularda yol gösteriyor
- Karşısındakileri dinlemeden, onların davranışlarını yönlendiriyor.
- Bazı çalışanların kendilerini desteklenmiyor hissedebilecekleri bir ortam yaratıyor.
- Etkin performansı daha da güçlendirecek fırsatları zaman zaman kaçırıyor.

1

- Diğer kişilerin performanslarıyla ilgili yeterli örnekleme sağlamadan, onların performanslarıyla ilgili sonuçlar çıkarıyor.
- Performans tartışılırken, kişisel yargılarının nesnelliği etkilemesine sık sık izin veriyor.
- Diğerlerinin çabalarını küçük görerek kendilerine olan güvenlerini sarsıyor.
- Çalışanların risk almaya tereddüt ettikleri veya zayıflıklarını ortaya çıkarmaya çekindikleri bir ortam yaratıyor.
- Diğerlerinin başarılarını fark edemiyor.

SÜREKLİ GELİŞİM

5

- Organizasyon etkinliğini ve ürün/hizmet kalitesini geliştirmek için yeni fikirler uyguluyor.
- Takip eden performansı iyileştirmek için olaylardan edindiği deneyimleri değerlendiriyor.
- Kendi performansını iyileştiriyor ve organizasyon için geliştirilmiş süreçleri destekliyor

3

- Organizasyon etkinliğini ve ürün/hizmet kalitesini geliştirmek için yeni fikirler öneriyor
- İstenirse geri besleme sağlıyor ve kabul ediyor.
- İyileştirilmiş performansa ulaşabilmek için, yeni planları uygulama sürecinde diğerleriyle birlikte çalışıyor.

1

- Organizasyona etkisini düşünmeden, görevlerini rutin bir şekilde yerine getiriyor
- Başkaları geri besleme sağladığında savunmaya geçiyor.
- Yalnızca durum gerektirdiğinde, yavaş yavaş ilerleme gösteriyor.

İŞ BİRLİĞİ

5

- Diğerlerinin katkılarına saygı duyarak ve onlarla istekle çalışarak ekip ruhu yaratıyor.
- Diğerlerini, hedefleri ve sorunları tartışma konusunda cesaretlendirerek aktif katılım sağlıyor.
- Takımda bir ortak sahiplenme duygusu yaratıyor.
- Takım üyelerinin birbiriyle ne zaman etkin çalışmadığını fark ediyor ve çatışmaların çözülmesine yardımcı oluyor.
- Liderlik rolü üstlenerek, sorunların çözümünde takımın çabalarını koordine ediyor.

3

- Tüm takım üyelerinin fikirlerine ve bakış açılarına saygı duyuyor.
- Karşılıklı fayda sağlayacak sonuçlara ulaşmak için diğerleriyle tartışıyor.
- Takım çalışmalarını geliştiriyor ancak bunlara tamamen katılmayabiliyor.
- Takım etkinliğini etkileyen engelleri doğrudan ortaya çıkarmak yerine bunlar üzerinde çalışıyor.
- Takımın bir arada etkin bir şekilde çalıştığını varsayıyor. Bazı sorunları gözden kaçırıyor.

1

- Bazı takım üyelerine öncelik vererek, diğerlerinin fikirlerini göz ardı ediyor veya küçümsüyor.
- Anlaşmazlıklara veya çatışmalara izin vererek takımın varlığını tehlikeye atıyor.
- Diğerlerinin çalışmalarına çok az ilgi gösteriyor. Yardım isteme konusundaki cesaretlerini kırabiliyor.
- Takım sorunlarının çözümünde pasif kalıyor ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkıncaya kadar sorunları görmezden geliyor.
- Takım üyeleri arasındaki sorun ve çatışmalardan kaçıyor.

MÜŞTERİ DUYARLILIĞI

5

- Müşteri memnuniyetinin nasıl arttırılabileceği konusunda müşterilerden geri bildirim alıyor.
- Diğer kişileri de, müşterilerin sözlerini savunmaya geçmeden dinleme konusunda telkin ediyor.
- Müşterilerin endişelerini yanıtlama konusunda yeni yöntemler geliştirirken diğerlerini de buna dahil ediyor.
- Müşterilerin endişelerini dikkatle dinliyor ve buna uygun harekete geçiyor
- Sorunların, büyük boyutlara ulaşmadan çözülmesi için yardımcı oluyor.
- Müşterilerin memnuniyet durumunu öğrenmek için onlardan geri bildirim istiyor.

3

- Müşteriler geri bildirim verdiğinde harekete geçiyor ancak geri bildirim olumsuz olduğunda savunmaya geçebiliyor.
- Diğer kişileri müşterileri dinleme konusunda yüreklendiriyor ancak kendisi buna katılmayabiliyor.
- Müşterilerin endişelerini kabul ediyor ancak ilgili prosedürleri, müşterilerin beklentilerine uygun hale getirme konusunda tereddüt edebiliyor.
- Müşterilerin endişelerini dinliyor ve gerektiğinde yöneticisini de bu konuya katıyor.
- Müşterilerin dile getirdikleri ihtiyaçlarını karşılıyor ve bilgi istediklerinde taleplerini yerine getiriyor.
- Müşterilerin aldıkları hizmetle ilgili sağladıkları geri bildirimlere yanıt veriyor.

1

- Gelecekte hizmetleri geliştirmeye yönelik olarak müşterilerin verdiği geri bildirimleri kullanmıyor.
- Müşterilerin endişelerinden dolayı savunma konumuna geçiyor.
- Müşteri memnuniyetini arttırma konusunda diğer kişileri yüreklendirme veya katılımı sağlama açısından yetersiz kalıyor.
- Müşterilere hizmeti aceleyle getiriyor veya endişelerini dinlemiyor.
- Müşterilerin talepleri arasında verilmesi en kolay olan hizmeti karşılıyor.
- Hizmetleri geliştirmek için müşterilerden geri bildirim almıyor veya bunları kullanmıyor.

KARAR ALMA

5

- Kriz durumunda hızlı ve etkin kararlar alabiliyor
- Kararları değerlendirirken tüm riskleri ve faydaları objektif bir şekilde göz önüne alıyor.
- Yaratıcı çözümlere ulaşabilmek için gerekli ölçülmüş riskleri ne zaman alacağına karar veriyor.
- Alternatif eylemlerle ilgili riskleri objektif bir şekilde değerlendiriyor.
- Sorunları çözmek için çeşitli etkin seçeneklerin farkına varıyor.

3

- Kriz durumunda karar alıyor ancak kritik gerekleri göz ardı edebiliyor.
- Anlık durumlara en uygun kararları alabiliyor ancak geleceği göz önüne almayabiliyor
- Geleneksel yöntemler kullanarak riskleri en aza indirmeye çalışıyor.
- Herhangi bir durumda en önemli ihtiyaçları karşılayabilecek kararları alıyor.
- Alternatif çözümlerin uygulanabilirliğini değerlendiriyor.
- Sorunları çözmek için çeşitli eylemleri göz önüne alıyor

1

- Kriz durumunda karar almak için başkalarına güveniyor.
- Başka seçenekler üretmeden bulunan ilk çözümü uygulamaya koyuyor.
- Sonuçlarını veya etkilerini düşünmeden karar alıyor ve uygulamaya geçiyor.
- Karar almada gecikiyor veya bunu başkalarından bekliyor.
- Alternatifleri incelemeyen bir çözüm veya karar ortaya koyuyor.

KARARLILIK

5

- Diğer kişilerin açıklamalarını dikkatle dinliyor ve olaylara açık bakıyor.
- Diğer kişilerin savlarının mantıklı ve gerçeklere dayalı olup olmadığını anlamak için tehdit etmeyen sorular yöneltiyor.
- Diğer kişilerin mantıklı kararlarını ve eylemlerini kabul ediyor ve destekliyor.
- İtirazları ikna edici biçimde yanıtlayarak kendine olan güvenini sergiliyor.
- İyi araştırılmış veriler ve mantıklı gerekçeler öne sürüyor.
- Yaratıcı çözümlere ulaşabilmek için hesaplanmış riskler alıyor.

3

- Diğer kişilerin fikirlerini dinliyor ancak önceden verilmiş kararlara bağlı kalabiliyor.
- Diğer kişilerin görüşlerini değerlendirmek için sorular soruyor ancak bunu saldırgan bir biçimde veya diğer kişilerin inançlarını çürütecek şekilde yapabiliyor.
- Diğer kişilerin kararlarını kabul edebiliyor ancak bunları sürekli bir şekilde desteklemeyebiliyor.
- Fikirlerini kanıtlarken özgüvenli davranıyor.
- Fikirlerini gerçeklerle ve objektif bilgiyle destekliyor.
- Karar alırken ortalama risklere giriyor.

1

- Diğerlerinin açıklamalarını dinlerken bakış açılarını küçümsüyor veya eylemlerini eleştiriyor.
- Diğer kişilere açıklama veya kanıtlama imkanı tanımıyor ve sözlerini yarıda kesebiliyor.
- Diğer kişilerin eylemlerini v kararlarını eleştiriyor ve bunların tersini öne sürebiliyor.
- İtirazlarla karşılaşınca geri çekiliyor ve tereddütlü yanıtlar veriyor.
- Fikirlerini desteklemek için gerçekleri ve objektif bilgileri sunmakta yetersiz kalıyor.
- Karar alırken riske girmek konusunda isteksiz davranıyor.

ESNEKLİK

5

- Diğerlerinin desteğini alabilmek için kendi konumuyla ilgili nedenler ve açıklamalar öne sürüyor.
- Fikirleri veya süreçleri geliştirmek için diğer kişilerin katkılarını istekle kabul ediyor ve kullanıyor.
- İlgili konuların herkesçe sahiplenildiğini ortaya koyarak diğerlerini etkiliyor.

3

- Değişiklikleri veya yeni düşünceleri diğerlerine açıklıyor. Ancak değişim çabalarına aktif biçimde katılmaları için onları yeterince motive edemeyebiliyor.
- Ek bilgi veya önerilerle desteklenen fikirleri uygulamaya koyuyor.
- Diğerlerinin direnişinden etkileniyor

1

- Diğer kişileri, onların fikirlerini almaksızın değişikliklerle ilgili bilgilendiriyor.
- Diğerlerinin direnişine savunmaya geçerek karşılık veriyor.
- Diğer kişilerin desteğini almak yerine uyum göstermeleri için onlara baskı yapıyor.

İNSAN İLİŞKİLERİ

5

- Karşısındaki kişilere yakın davranıyor ve sürekli ilişki kuruyor.
- Rahat ve empatik tavırlarıyla karşısındaki kişinin rahatlamasını sağlıyor.
- Diğer kişilerin sorunlarına ve endişelerine empati gösteriyor ve duygularını paylaşımları için yüreklendiriyor.
- Yargılayıcı olmadan, anlaşmazlıkları diplomatik bir biçimde ifade ediyor.

3

- Birçok insanla olumlu iş ilişkileri kuruyor ve bu ilişkileri koruyor.
- Birçok kişiye karşı nazik davranıyor ancak bazı kişilere karşı sıkılgan ve tuhaf tavırlar takınabiliyor.
- Anlaşmazlıkları açıklıyor veya diğer kişilerin isteklerini duyarlı bir şekilde geri çeviriyor. Ancak nedenlerini tam olarak anlatmakta yetersiz kalabiliyor.
- Diğer kişilerin, ortaya konulan bakış açısını bilgiyi anladıklarından emin oluyor.

1

- Diğer kişilere yakın davranmaya çalışıyor ancak başarılı olamazsa endişe duymuyor.
- Ortaya bir sorun veya çelişki çıktığında, diğer kişilerin duygularına karşı duyarsız kalabiliyor.
- Diğer kişilere, onların bilgi ve beceri düzeylerini küçümser bir şekilde davranıyor.
- Diğer kişilere anlaşmazlıkları ve itirazları ters bir dille ifade ediyor.

ORGANİZASYON VE PLANLAMA

5

- Görevleri ve faaliyetleri, tüm hedefler üzerindeki etkilerini dikkate alarak öncelik sırasına koyuyor.
- Tüm planları bir dizi alt eylemlere bölen eylem planları hazırlıyor.
- Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için kaynakların kullanımını etkin bir biçimde koordine ediyor.
- Zaman zaman birbiriyle çelişen çok sayıda işle uğraşırken sükunetini bozmadan hedeflere odaklanıyor.
- Görevleri, doğru ve zamanında tamamlanabilmesi için sürekli takip ediyor.
- Sürekli olarak öncelikleri göz önünde tutuyor ve zamanı iyi kullanarak sonuçlar elde ediyor.

3

- Çoğu faaliyetleri, tüm hedeflere ulaşma yolunda taşıdıkları öneme göre öncelik sırasına koyuyor.
- İşlerin tamamlanabilmesi için gereken süreyi tahmin ediyor ve faaliyetlerini buna göre organize ediyor.
- Faaliyetlerini tamamlayabilmek için, en yaygın ve kolayca ulaşılabilen kaynakları kullanıyor.
- Aynı anda birkaç işi yapabiliyor ancak işler karmaşık bir hal aldıkça soğukkanlılığını kaybedebiliyor.
- İstenen hedeflere ulaşabiliyor ancak diğer kişilerin zaman planlarını bozabiliyor.

1

- Öncelikleri göz önüne almaksızın önüne gelen işleri yapıyor.
- İşleri tamamlamak için gereken süreyi kestiremiyor ve dolayısıyla gerçek dışı hedefler belirliyor.
- Yanlış planlama nedeniyle kaynakların kullanımını için son dakikada talepte bulunuyor.

EK 4: ARA DÖNEM PERFORMANS DEĞERLEME GÖRÜŞMESİ FORMU

Personelin adı, soyadı:

Yöneticinin adı, soyadı:

05/01/2006 tarihinde yaptığımız toplantıda, karşılıklı tartışmamız neticesinde belirlemiş olduğumuz ve 05/12/2006 tarihine kadar gerçekleştirmeniz gereken hedefleri, 05/07/2006 tarihi itibariyle gerçekleştirme düzeyiniz aşağıdaki şekildedir.

Hedef 1: Ayda ortalama 120 müşteri ziyareti

Hedef 2: 400 yeni üyelik gerçekleştirme

Hedef 3: Anketin tamamlanma oranı %70

Hedef 4: Raporlama süreçleri ISO 9000 sistemine uyarlandı

Yorum ve Görüşler: Yıl sonu hedeflerine varmak konusunda üstün gayretlerinizi gözlemlemekteyim. Çalışma azminizin sizi, dönem başında belirlemiş olduğumuz hedeflerin çok üstünde bir noktaya taşıyacağı kanaatindeyim. Başarılarınızın devamını dilerim.

İmza

Departman Yöneticisi

EK 5: YIL SONU PERFORMANS DEĞERLEME GÖRÜŞMESİ FORMU

Personelin adı, soyadı:

Yöneticinin adı, soyadı:

05/01/2006 tarihinde yaptığımız toplantıda, karşılıklı tartışmamız neticesinde belirlemiş olduğumuz ve 05/12/2006 tarihine kadar gerçekleştirmeniz gereken hedefleri, gerçekleştirme düzeyiniz aşağıdaki şekildedir.

	Beklentileri Aşıyor	Beklentileri Karşılıyor	Beklentileri Karşulamıyor
Hedef 1:	*		
Hedef 2:	*		
Hedef 3:	*		
Hedef 4:	*		

Yorum ve Görüşler: Yarı yıl değerlendirme görüşmemizde yaptığım yorumları haklı çıkaracak şekilde göstermiş olduğunuz üstün yıl sonu performansı nedeniyle teşekkür ederim.

Önümüzdeki dönem itibariyle kariyerinizde bir üst basamağa geçmenizi uygun buluyorum.

Size yeni sorumluluklar yükleyecek olan bu yeni görevinizde de aynı başarıyı sergileyeceğinize olan inancım tamdır.

İmza
Departman Yöneticisi

EK 6: YETKİNLİKLERİ DEĞERLENDİRME FORMU

YETKİNLİKLER

	Beklentileri Aşıyor (5)	Beklentileri Karşılıyor(3)	Beklentileri Karşılıyamyor (1)
Analitık Düşünme	*		
İş İlişkileri	*		
Rehberlik Ve Geliştirme	*		
Sürekli Gelişim	*		
İş Birliğı	*		
Müşteri Duyarlılığı	*		
Karar Alma	*		
Kararlılık	*		
İnsan İlişkileri	*		
Esneklik	*		
Organizasyon ve Planlama	*		
Beklentileri Aşıyor Toplam <u>55</u>	Beklentileri Karşılıyor Toplam _____	Beklentileri Karşılıyamyor Toplam _____	

KAYNAKÇA

ACAR Nesime, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayınları, No: 640, Ankara, 2000

AKAT İter, Gönül Budak Ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 3. Baskı, İzmir, 1999

ARMSTRONG Michael , **Performance Management**, Kogan Page Limited, London, 1994

BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul , 2002

BAŞ Melih, Ayhan Tatar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Yayınları, No:435, İstanbul, 1991,

BEACH Dale S.. **The Management of People at Work**, 5th . ed., Macmillan Publishing Company , NewYork, 1985

BENLİGİRAY Serap, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No:1174, Eskişehir, 1999

BİNGÖL Dursun , **İnsan Kaynakları Yönetimi** , 5.Basım, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003

BUMİN Birol, M.Nurettin Alabay, Tülay Korkmaz, **İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003

CAN Halil - Akgün Ahmet – Kavuncubaşı Şahin, **Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 1995

CANMAN A. Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Tırkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Tırkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 252, Ankara, 1993

CANMAN Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Tırkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü, No: 260, Ankara, 1995

CHERRINGTON David J., **The Management Of Human Resource**, Fourth Edition, Prentice Hall, Inc. , 1995

DAFT Richard L., **Management**, Fourth Edition, Dryden Pres, Orlando, 1997

DAVIS Steven I., “Mükemmel Bankacılık,” Çev. Azer Önel, **T.İş Bankası Kültür Yayınları**, No:333, İstanbul, 2001

DE CENZO David A., Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, 4th ed., John Wiley and Sons, Inc., New York, 1994

DESSLER Gary, **Human Resource Management**, Seventh Edition, Prentice Hall International, 1997

DİCLE Ülkü, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Tırkiye Uygulaması**, ODTÜ İdari İlimler Fakóltesi Yayın No: 43 , ODTÜ Mimarlık Fakóltesi Basım İşliği, Ankara, 1982

DRUCKER Peter, **The Practice Of Management**, Harper&Row Publisher, New York, 1954

ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri**, Küre Ajans, İstanbul, 1992

FINDIKÇI İhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. bs., Alfa Basım Yayın Evi, İstanbul, 2001

FRİTZ Roger, “When Employee Performance İs Low”, **Triangle Business Journal**, 27/12/1996, Vol:12

GÜRÜZ Demet, Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan kaynakları Yönetimi**, MediCat Yayınevi, İstanbul, 2004

IVERSON Kahleen M., **Introduction To Hospitality Management**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989

KAYNAK Tuğray v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1999

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, No:405, 7. Baskı, İstanbul, 1999

MAGURN Philip J., **A Manuel Staff Management İn The Hotel And Catering Industry**, Heinemann Ltd., London, 1983

MİLL Robert Christie, **Managing Productivity İn The Hospitality Industry**, The Educational İnstitute Of American Hotel And Motel Assosiciation, Michigan, 1989

DİNÇER Ömer , Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları No:661, 1. Bası, İstanbul, 1996

PALMER Margaret J. ,”How To Plan And Conduct Productive Performance Appraisals”
Performans Değerlemeleri, Çev: Doğan Şahiner, Reprosel Matbaa Hizmetleri, İstanbul, 1993

PALMER Margareth J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi No:9, İstanbul, 2000

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000

SHERMAN W. and George W. Bohlender, **Managing Human Resources**, College Division South-Western Publishing Co., Ohio, 1992

SINGER Marc, **Human Resources Management**, PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1990

UYARGIL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü İşletme Fakültesi, İstanbul, 1994

WENDELL French, **Human Resources Management**, 3th .ed., Houghton Mifflin Company University of Washington, Boston, 1994

WERTHER William B, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 5th .ed., McGraw- Hill Book Company, 1996

YILDIZ Gültekin, **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü Ders Kitapları, Sayı:72, İstanbul, 1989



MAKALE VE TEZLER

AKLAN Yeşim, “Krizde Performans Ölçütleri”, **Kaynak Dergisi**, Nisan-Haziran 2001

ALBAYRAK. İsmail H. “Beşeri Varlıklar Değer Ölçüm Modelleri,” İstanbul: **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, 1983

BAŞTÜRK Ceyhan, “İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi,” **Active Dergisi**, Ocak-Şubat 2003

BUDAK Gönül, “Performans Değerlemeden Performans Yönetimine,” **Mercek Dergisi**, Cilt: 36, Ekim 2004

CANTEZ Burcu, Tarık Solmuş, “Performans Değerlendirmesi,” **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı: 16-17, 2000

DEDEHAYIR Handan, “Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?” , **Kaynak Dergisi** (Ekim-Aralık 2002), Sayı:12

HILLBRAND Karen, “Considering Employee Performance” **Missisipi Business Journal**, 15/09/1997, Vol:9

JAFFE Brian D., Barry John M., “Performance Management: A Case Study” **Journal Of Environmental Health**, November, Vol:60, 1997

ODİORNE George S., “MBO Means Having A Goal And A Plan Not Just A Goal”, **Magazine:Manage**, September 1992

UYARGİL Cavide, “Performans Geliştirme Ve Değerleme Tekniği Olarak Coaching” , **İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, (Ocak 1993), Sayı:14

ALTUNCU Ceyhan, **İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama**, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y. L. Tezi, İstanbul, 1998

ASTARLIOĞLU Emel, Performans Yönetim Sistemi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997

BOSTANCIOĞLU Adnan, Bankaların Çağrı Merkezlerinde Performans Yönetimi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005

ENHOŞ Ömer Altay, Organizasyonlarda Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metodları, Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y. L. Tezi, İstanbul, 1998

ERGİN Rasim L., Hedeflere Göre Yönetim Ve Çokuluslu Bir İşletmede Uygulamasının İncelenmesi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994

EZBER Yeşim, Performans Değerlendirme Ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerleme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama, Y.T.Ü. S.B.E. Yayınlanmamış Y. L. Tezi, İstanbul, 2005

GÖKAY Ali İhsan, Performans Yönetim Sistemi Ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001

GÖZTÜR Ebru, Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Değerleme, Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y. L. Tezi, İstanbul, 2000

GÜVERCİN Nalan, İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı, Y.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Y. L. Tezi, 2000