

PERFORMANS YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Fatih FINDIKLI

Yüksek Lisans Tezi

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Haziran – 2008

PERFORMANS YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Fatih FINDIKLI

Dumlupınar Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Lisansüstü Yönetmeliği Uyarınca
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa TÜRENGÜL

Haziran – 2008

KABUL ve ONAY SAYFASI

Fatih FINDIKLI 'nın YÜKSEK LİSANS tezi olarak hazırladığı Performans Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği başlıklı bu çalışma, jürimizce lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

25/06/2008

Üye : Yrd.Doç.Dr. Mustafa TÜRENGÜL (Tez Danışmanı)

Üye : Yrd.Doç.Dr. Ömer Kadir MORGÜL

Üye : Yrd.Doç.Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Fen Bilimleri Enstitüsün Yönetim Kurulu'nun/...../..... gün ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. M. Sabri ÖZYURT
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

PERFORMANS YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Fatih Fındıklı

Endüstri Mühendisliği, Yüksek Lisans Tezi, 2008

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Mustafa Türengül

ÖZET

Performans yönetim sistemi, çalışanları ve örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir sistemdir. Performans yönetimi, stratejik performans hedeflerini belirlemek, performansı ölçmek, performansla ilgili veri toplamak ve analiz etmek, gözden geçirmek ve rapora aktarmak, sonrada bu verilerden yararlanarak performansı geliştirmek gibi aşamaları içeren bir süreçtir.

Yapılan çalışmada performans değerlendirme ilk amir ve genel müdür tarafından yapılmış ve grafik derecelendirme yöntemi kullanılmıştır. Uygulamada performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları uygulamalarından ücret yönetimi, kariyer gelişimi ve eğitim ihtiyacının tespitinde kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Grafik Derecelendirme, Kariyer, Performans, Performans Yönetimi, Ücret.

PERFORMANCE MANAGEMENT AND A STUDY SAMPLE

Fatih Fındıklı

Industrial Engineering, M.S. Thesis, 2008

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Mustafa Türengül

SUMMARY

Performance Management System is such a system which collects of data about the present and future situations of the organization, compares these items and, starts and maintains the new and required activity missions that satisfy the continual developing of performance to orient the working people and the organization. Performance Management is a process includes the steps which are specifying the targets of the strategical performance, measuring performance, collecting of data and analysing, scanning and reporting and after that developing performance by using these datas etc.

In this study, the performance evaluation is done by the head of department and the general manager and the graph scaling method is used. In practice, the results of the performance test are used in cost management, career development and determination of the education needs, which are human resources applications.

Keywords: Cost, Career, Education, Graph Scaling, Performance, Performance Management.

TEŐEKKÖR

Bu çalıőmamda benden hiçbir Şekilde desteğini esirgemeyen tez danıőmanım Sn. Yrd. Doç. Dr. Mustafa TÖRENGÖL' e, Beşler A.Ő.'de yaptığım uygulamada beni destekleyen ve yardımcı olan Şirket mÖdÖrÖ İlhana KORKMAZ'a, gerek tezimin hazırlık aşamasında gerekse de yazımı aşamasında beni hep destekleyen eőim NilgÖn FINDIKLI' ya en içten teőekkÖrlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
KABUL ve ONAY SAYFASI	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
ÇİZELGELER DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. PERFORMANS KAVRAMI.....	2
2.1. Performansın Tanımı	2
2.2. Performans Anlayışı ve Gelişimi.....	2
2.3. Performans Değerlendirme Göstergeleri.....	2
2.3.1. Etkinlik	3
2.3.2. Verimlilik	4
2.3.3. Toplam kalite yönetimi	6
2.3.4. Çalışma yaşamının kalitesi	7
2.3.5. Karlılık ve bütçeye uygunluk.....	7
2.3.6. Ekonomiklik	8
3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	10
3.1. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı.....	10
3.2. Performansın Yönetim Sisteminin Amaçları.....	11
3.3. Performansın Yönetim Sisteminin Yararları.....	12
3.3.1. Çalışanlar (Değerlendirenler) için yararları.....	12
3.3.2. Yöneticiler (Değerlendirenler) için yararları	13
3.3.3. Örgüt için yararları.....	14
3.4. Performansın Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları.....	14
3.4.1. Stratejik planlama	15
3.4.2. Ücret yönetiminde kullanılması.....	15
3.4.3. Kariyer geliştirme sisteminde kullanılması	15
3.4.4. Eğitim ihtiacının belirlenmesi.....	16
3.4.5. İşten ayrılma kararlarında kullanılması	16
3.4.6. Toplam kalite yönetimi çalışmalarında	16
3.4.7. Rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme	17

İÇİNDEKİLER (devam)

	<u>Sayfa</u>
3.5. Performansın Yönetim Sisteminden Beklentiler	18
3.5.1. Yöneticilerin beklentileri	18
3.5.2. Çalışanların beklentileri	18
3.6. Performans Planlama	20
3.6.1. Performans planlamanın tanımı, özellikleri ve yararları	20
3.6.2. Performans planlama süreci.....	22
3.6.2.1. Stratejilerin ve faaliyetlerin planlarının hazırlanması.....	22
3.6.2.2. İş analizi.....	25
3.6.2.3. Per. değ. kullanılacak kriter ve stand. belirlenmesi	26
3.6.2.4. Değerlendiricilerin belirlenmesinde kullanılan modeller.....	34
3.6.2.5. Değerlendirme zamanının (periyodunun) belirlenmesi	40
4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	41
4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	41
4.1.1. Sıralama yöntemi	41
4.1.2. Zorunlu dağılım yöntemi.....	42
4.1.3. İkili karşılaştırma yöntemi.....	43
4.2. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	44
4.2.1. Amaçlara göre yönetim	44
4.2.2. İş standartları (çalışma standartları) yaklaşımı	45
4.2.3. Direkt indeks yöntemi	45
4.2.4. Serbest sınıtlama yöntemi (metin değerlendirilmesi)	46
4.3. Ortak Performans Kriter ve Standartları Dayalı Yaklaşım	46
4.3.1. Kritik olay yöntemi	46
4.3.2. Grafik derecelendirme yöntemi	47
4.3.3. Kontrol listesi yöntemi	50
4.3.4. Zorunlu seçme yöntemi	51
4.3.5. Davranışsal temellere dayalı derecelendirme ölçekleri(BARS)	52
4.4. Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri	52
4.4.1. Balanced scorecard	52
4.4.2. Değerleme merkezi yöntemi.....	55
4.4.3. 360° performans değerlendirme yöntemi.....	55
4.5. Başarılı Per. Değ. Yöntemlerinin Taşınması Gereken Özellikler.....	59
4.5.1. Güvenilirlik.....	59
4.5.2. Geçerlilik	60
4.5.3. Adillik (Hakkaniyet)	60
4.6. Performans Değerlendirmede Sıklıkla Karşılaşılan Sorunlar.....	60
4.6.1. Halo ve horn etkisi	60
4.6.2. Yüksek değerlendirme.....	61

İÇİNDEKİLER (devam)

	<u>Sayfa</u>
4.6.3. Düşük değerlendirme	61
4.6.4. Ortalama değerlendirme	61
4.6.5. Geçmişte meydana gelen olaylardan etkilenme	61
4.6.6. Kontrast etkisi	62
4.6.7. Pozisyondan etkilenme	62
4.7. Performans Değerlendirmelerinde Geri Besleme ve Mülakat	62
5. BEŞLER Kuruyemiş İşl. Performans Yön. Sistemi Kurulması ve Uygulama Örneği ..	64
5.1. Uygulamanın Amacı	64
5.2. Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtımı	64
5.3. Uygulama Kullanılan Yöntemler	66
5.4. Tespit Edilen Bulgular	66
5.4.1. Performans değerlendirme formu	66
5.4.2. Bireysel görüşme formu	68
5.5. Performans Değ. Son. Kullanıldığı İnsan Kaynakları Uygulamaları	76
5.5.1. Eğitim ihtiyacının tespiti	76
5.5.2. Ücret yönetiminde performans değerlendirme sisteminin kullanımı ...	76
5.5.3. Kariyer yönetimi ve performans değerlendirme	77
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	79
KAYNAKLAR DİZİNİ	80

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Ekonomiklik Ölçütü.	9
3.1. Performans Yönetim Süreci.	20
3.2. Plan Türleri.	25
3.3. 360 Derece Değerlendirme Şeması.	39
4.1. Balanced Scorecard Göstergeleri.	54
4.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.	57
5.1. BEŞLER A.Ş. Organizasyon Şeması.	65

ÇİZELGELER DİZİNİ

<u>Çizelge</u>	<u>Sayfa</u>
4.1. Sıralama Yöntemi Örneği	42
4.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği.....	43
4.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği.....	44
4.4. Kritik Olaylar Yöntemi Örneği	47
4.5. Grafik Derecelendirme Ölçekli Değ. Tablosu Örneği.....	49
4.6. Kontrol Listesi Tablosu Örneği.....	50
5.1. Performans Değerlendirme Kriterleri	67
5.2. Değerlendirmede Kullanılan Faktörler	68
5.3. Performans Değerlendirme Formu	69
5.4. Performans Değerlendirme Formu 2	71
5.5. Performans Değerlendirme Sonuç Formu ve Grafiği.....	72
5.6. Kariyer Gelişimi ve Eğitim İhtiyacı Formu	74
5.7. Genel Sorumluluk ve Yetki Alanı Formu.....	75
5.8. Ücret Artışı – Performans İlişkisi Formu	77

1. GİRİŞ

Teknolojide meydana gelen değişmeler ve globalleşme ile ülkeler arasında sınırlar ortadan kalkmıştır. İletişimde kolaylıklar ve sürekli değişen dünya, üretim ve hizmet sektörü çalışanlarını sürekli gelişime ve öğrenmeye yöneltmektedir. Üretilen ürünlerin kaliteli ve rekabet edebilmesi için ucuz olması gerekmektedir. Yani işletmelerin verimli çalışması gerekmektedir.

Performans yönetim sisteminin temeli olan değerlendirme, başka bir anlamıyla başarı değerlendirme işletme çalışanlarının belirli bir zaman dilimindeki performanslarının, başarılarının, yeteneklerinin, kişisel davranışlarının sistemli ve düzenli olarak incelenip değerlendirilmesidir.

Performans yönetimi, örgütün belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, performansın ekonomik ve insansal boyutunun birbirine eşdeğer derecede önemsenmesi gerekir.

Performansa dayalı yönetim performansı iyileştirmeyi hedefleyen sistemli bir yaklaşımdır. Stratejik performans hedeflerini belirlemek, performansı ölçmek, performansla ilgili veri toplamak analiz etmek, gözden geçirmek ve rapora aktarmak sonrada bu verilerden yararlanarak performansı geliştirmek gibi aşamaları içeren bir süreçtir.

2. PERFORMANS KAVRAMI

2.1. Performansın Tanımı

Bir işi yapan bireyin, bir grubun yada bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı performansı tanımlar.

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel yada nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak yada görel olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi yada sıralamadaki yeri, bir üretimin biriminde üretim miktarı yada üretimin planlanan üretime oranı gibi [1].

2.2. Performans Anlayışı ve Gelişimi

Yönetimlerin performans anlayışları ve belirlenmiş olan ölçüm kriterleri sürekli değişmekte, ve bu değişim sürecinde bazı kriterler önemi yitirirken bazıları yeniden önemli hale gelmektedir. Örneğin ilk zamanlarda performans anlayışı minimum maliyetle maksimum üretimi (kâr) gerçekleştirmek iken günümüzde rekabetçi şartlarında gereği olarak müşteri tatmini, kalite, yenilik gibi çok değişik ölçülere ağırlık verildiğini görmekteyiz. Fakat tüm bu değişim süreci içinde performans kavramının önemini yitirmeyen boyutu ekonomiklik ve verimliliktir. Bir işletme eğer kârlı ise topluma katkı sağlayabilir, neticede ekonomik kaynaklarla işletmelerde oluşturulan artı değer bütün toplumlarda sosyal hizmetlerin yerine getirilmesini sağlayan temel kaynaktır [2].

Verimlilikse II.Dünya Savaşından sonra ortaya çıkan mal ve hizmetlere olan büyük talep ve kaynak kıtlığı ortamına hizmet etmiştir. Bu doğrultuda ulusal politikalar geliştirilip, işletmeler verimlilik esasına göre yeniden gözden geçirilmiştir. İlk dönemlerde iş gücü ve malzeme gibi üretim kaynakları üzerinde yoğunlaşan verimlilik artışları giderek sermaye ve enerji kaynaklarına kaymıştır. Sonuçta enerji, sınırlı ve yenilenemeyen yüksek maliyetli bir üretim kaynağı olarak üretim ekonomisinde kıt hammadde kaynakları kadar belki de ondan daha da önemli bir yer kazanmıştır [1].

2.3. Performans Değerleme Göstergeleri

Globalleşme nedeniyle emek dışındaki üretim faktörleri üzerinde rekabet etme imkanı azalan ülkeler bu rekabet ortamında sahip oldukları insan kaynağını, işletmeler ve kamu kuruluşları düzeyinde ise örgütlerinin performansları ile verimlilik, etkenlik, ekonomiklik ve kalitelerini arttırma yönünde çalışmalara yönelmişlerdir. İstanbul'da düzenlenen Dünya

Verimlilik Kongresinde ortaya konan görüşlerden biri de “verimlilikte sağlanacak 1 puanlık artışın enflasyon üzerinde 10 puanlık bir azalmayı sağlayabileceğidir”. Bu bağlamda dünyada performans ve onu arttırıcı çalışmalar yaygınlık kazanmıştır. Basitçe örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da alabileceğimiz performans kavramında ilk aşama, örgütün gerçekleştirdiği etkinliklerin sonuçlarının ölçülmesidir. Zira ölçülmesi mümkün olmayan şeyler için performans değerlendirmesi yapabilmek hayli zordur. Değişik örgütler için değişik performans ölçütleri verilebilir, buna rağmen çağdaş yönetim anlayışının bugün gelmiş olduğu noktada her örgüt için kullanılacak nitelikte genel performans ölçütleri oluşturulmuş durumdadır.

Bu kavramlardan bazıları şunlardır:

- a-Etkenlik (Effectiveness)
- b-Verim ve Girdilerden Yararlanma (Efficiency)
- c-Verimlilik (Productivity)
- d-Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)
- e-Yenilik ve Yaratıcılık (Innovation and Creative)
- f-Çalışma Yaşamının Kalitesi (Quality Of Work Life)
- g-Bütçeye Uygunluk ve Kârlılık (Profitability)
- h-Ekonomiklik (Economical) [3].

2.3.1 Etkinlik

Etkinlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak gayesiyle gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Tanımdan anlaşılacağı gibi etkinlik "amaçlara yönelik" bir kavramdır.

Amaçların gerçekleşme düzeyini işletmenin çıktıkları ile ilişkilendirerek belirler. Bu özelliği nedeniyle etkinlik işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur. Etkinliğin konu aldığı amaçlar genellikle işletmenin uzun dönemli amaçlarıdır örneğin, kısa dönemli satış yada kâr artışları gibi amaçlar, etkinlik boyutu irdelenecek amaçlar olmamalıdır. Etkinlik, kısa bir ifadeyle fiili olarak gerçekleştirilen ürün miktar ile hedeflenen veya planlanan ürün miktarı arasındaki ilişkiyi gösteren bir boyut olarak nitelendirilebilir. Bu boyutun başka bir tanımı da "doğru şeylerin yapılması"dır. Burada "şeyler"; hedefler, amaçlar, etkinlikler anlamında kullanılmaktadır. Bu tanımda etkinlik, işletmede seçilen amaçların ve yapılan işlerin uygun ve doğru olup olmadığının, bu işlerin zamanında, doğru kalitede ve istenilen miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Burada kalite, ürün yada hizmetten sağlanan yarar ile belirlenir. Örneğin müşteri

beklentilerinin karşılanması işletmenin hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik katkısı gibi. Etkinlikle ilgili tanımlamalara bir açıklık getirmek için amaç, sonuç, çıktı, görev gibi kavramlar arasındaki bağıntıyı ortaya koymak gereklidir.

Etkinlik, daha önce de verildiği gibi, işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarına ulaşmak için yerine getirdiği görevlerin sonuçlarının dolaylı bir göstergesidir. Amaçlara ulaşmak ve görevleri yerine getirmek için kullanılan araçlar; etkinliklerdir. Etkinliklerin sonucu çıktı olarak tanımlanan ürün ve hizmetlerdir. Sonuçlar, çıktılarla elde edilen nicel ve nitel değerlerin ifadesidir. Amaçlar ise, işletmenin kısa ve uzun dönemli varlığının gereği olarak kabul ettiği ilkeler, hedefler, stratejiler çerçevesinde belirlenenlerdir.

Örneğin, pazar payını arttırmak, ürünleri zamanında teslim etmek, hatasız ürün satış sağlamak gibi. Çıktı ile sonuç arasında olan farklar etkinliğin ekonomik amaçlı örgütlerin yanı sıra özellikle sosyal ve hizmet amaçlı örgütlerde çok anlamlı bir performans göstergesi olmasına yol açar. Buradaki farklar, şu şekilde bir örnekle açıklanabilir; satılan ürünlerin miktarı çıktıdır. Ancak satış yapılan müşterilerin ürünlere ilişkin değerlendirmeleri sonuçtur.

Buna göre etkinlik tanımı;

$$\text{Etkinlik} = \text{Gerçekleşen Çıktı} / \text{Beklenen Çıktı}$$

Burada verimlilik konusunda daha kapsamlı olarak girdinin çıktıya dönüşüm süreci irdelenmektedir. Amaçlanan ile gerçekleştirileni karşılaştıran bir durum söz konusudur. Etkinlik teknik ve ekonomik anlamda ölçülmek istendiğinde, kullanılan en yaygın göstergeler şunlardır:

$$\text{Üretim Etkinliği} = \text{Gerçekleşen Üretim} / \text{Hedeflenen Üretim}$$

$$\text{Ekonomik Etkinlik} = \text{Gerçekleşen Kar} / \text{Hedeflenen Kar}$$

Burada endüstriden alınan iki örnek göstergeyle üretim etkinliği ve ekonomik etkinlik daha iyi açıklanabilir. Üretim etkinliğine bir örnek olarak, sarf edilen hammadde miktarı/sarf edilmesi öngörülen hammadde miktarı veya gerçekleşen hatalı üretim/öngörülen hatalı üretim gibi oranlar gösterilebilir. Ekonomik etkinlik için ise gerçekleştirilen yatırım/planlanan yatırım veya sağlanan kâr/hedeflenen kâr oranları örnek olabilir.

Bu göstergelerle elde edilen sonuç eğer birden büyükse, örgüt olması beklenenden daha etkili, birden küçükse beklenenden daha düşük performans göstermiş demektir.

2.3.2 Verimlilik

Verimlilik aynı temel ilkelere bağlı iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bunlardan birincisi çok geniş kapsamlı olup verimliliği; doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir

çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaklaşım biçimi olarak açıklamaktadır. Japon verimlilik merkezi tarafından dünyaya benimsetilmeye çalışılan bu görüş, kavrama felsefi bir yaklaşımdır[4]. Böylesine geniş bir kavramın basit ilişkiler kurarak ve sonuçlarını yorumlayarak tanımlaması ve ölçülmesi olanaksızdır. Verimliliğin örgütlerle birlikte insanların yaşamlarını biçimlendiren bir davranış olarak ele alınıp incelenmesinin ise ne derece karmaşık ve zor olduğunu söylemeye gerek yoktur.

Verimliliğin böylesine çok geniş boyutlarda düşünülmesi tanımlama ve ölçme sorunlarını da birlikte getirdiğinden, konuya işletme düzeyinde yaklaşan çoğu uygulamacı ve araştırmacı, bir kavram düzenlemesine gitmeyi uygun görmüş ve bu kadar geniş kapsamlı verimlilik tanımı yerine "işletme örgüt performansı" kavramını kullanmaya başlamışlardır. Verimlilik ise örgüt performansını açıklayan yedi temel performans boyutundan biri olarak kabul edilmiştir. Verimliliğin bu çerçevede yapılan tanımı yeni bir tanım değildir. Gündeme geldiği ilk günden bu yana değişmeyen klasik verimlilik tanımıdır. Anonim bir tanımlamaya göre verimlilik mümkün olan en düşük kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmaktır. Verimlilik, en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki dengedir. Verimliliği "tütilen kaynaklarla elde edilen ürünlerde değişim" olarak tanımlayabiliriz. Bu tanıma göre verimlilik mevcut üretim sürecinde uygulanan yöntemlerde, girdi miktarlarında, üretim kapasitesinde, çıktı karmaşasında oluşan tüm değişimlerin çıktı/girdi ilişkileri düzeyinde göstergesi olmaktadır.

Bu değişimler kabaca üç biçimde görüntülenir:

- Aynı girdi ile daha çok çıktı sağlamak
- Aynı çıktıyı daha az girdi ile sağlamak
- Çıktıyı girdi artısından daha yüksek düzeyde artırmak.

Bunların matematiksel açıklaması;

Verimlilik = Çıktı / Girdi eşitliği ile yapılır.

Örneğin, bir dönemlik üretim miktarı/bir dönemde kullanılan malzeme miktarı gibi. Bu oranın hesaplanmasında, ölçümü yapılan sistemin çıktı ve girdilerinin belirlenmesi için sistemin sınırlarının tanımlanmış olması ve dönem sürecinin belirlenmesi önemlidir. Verimlilik işletme performansının odak noktasıdır. Verimliliği hedeflerinden biri olarak kabul etmeyen işletmelerin yönlendirilmesi ve yönetimi olanaksızdır.

Verimlilik boyutunun önemini anlatmada "verimlilik için ölçülmelidir" başlığı altında sunları belirtmişlerdir:

- Stratejik amaç; işletmenin genel performansını ölçmek, bunu rakip ve benzer işletmelerle karşılaştırmak ve işletmenin stratejisini saptamak için.
- Taktik amaç; işletme performansını, işletme birimleri düzeyinde kontrol etmek ve geliştirmek için.
- Planlama amacı; çeşitli girdilerin veya aynı girdinin değişik oranlarda kullanımı ile sağlanacak görece yararların karşılaştırılması için.

Verimlilik boyutunun önemi; verimlilik artışlarının yöneticiler, çalışanlar ve hatta ulusal çıkarlar açısından taşıdığı anlamda çok daha belirginleşmektedir. Verimlilik artışları işletme düzeyinde daha iyi kalite, daha düşük maliyetle daha çok üretim ve daha çok gelir ve kâr demektir. Verimli bir yönetim ve çalışma ile sağlanacak bu yararların yönetim ve çalışanlar arasında paylaşılması doğaldır. Yöneticiler ve çalışanlar verimlilik açısından kaynaklanan maliyet azalmalarının karşılığını, kâr ve ücret artışları olarak dengeli bir biçimde paylaştıklarında ve bu paydan sabit yada düşük fiyatlarla müşteriler de yararlandığında verimi birliğin olumlu sonuçları tüm ülke düzeyinde hissedilmektedir. Sonuç, halkın yaşam düzeyinde gelişme, azalan enflasyon, azalan işsizlik olarak gözlenmektedir.

2.3.3. Toplam kalite yönetimi

Klasik performans anlayışındaki verimlilik kavramında kalite sözcüğünün yeri yokken, bugün kalite ve verimlilik performansı belirleyen en temel boyutlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çıktı kalitesini sağlamadan ulaşılabilecek bir verimlilik hiçbir anlam taşımamaktadır. Çünkü kalitesiz bir üretim, pazarsız bir ürün demektir ve kalitesiz üretim mevcut kaynaklarla daha çok üretmek yerine, ek kaynak tüketimine neden olduğundan verimliliği düşürmektedir. Müşteri tercihlerini belirleyen en önemli nokta kalitedir ve verimli fakat kaliteli olmayan çıktılar yerine, kaliteyi geliştirerek verimliliği arttırmaya yönelmek yani yeni bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi hedeflenmelidir [1].

TKY'nin tanımı konusunda tam bir görüş birliği olmamasına karşın yukarıdaki açıklamalarımız ve Amerikan Kalite Enstitüsünün yapmış olduğu formülasyona göre TKY, "...Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla bir organizasyonun proseslerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini içeren bütünsel bir örgütsel yaklaşımdır". TKY'ni diğer yönetim bilimi yaklaşımlarından ayıran en önemli farksa, onun aynı zamanda hem işe, hem çalışana, hem de müşteriye odaklı olmasıdır. En temel prensipleri ise müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme anlayışı ve süreç analizlerinin yapılması olarak sayabiliriz [5].

2.3.4. Çalışma yaşamının kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesiyle, çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir ve çalışanların katılımını moral, yaratıcılık ve inisiyatif olarak en yukarı çıkarmak istenir. Çalışma yaşamının kalitesi ve performans arasındaki ilişkiler yakın zamana kadar daha çok fiziksel veya teknik anlamda ele alınmıştır. Bu yüzden de konunun fiziksel çalışma koşulları yönüne ağırlık verilmiştir. Ancak günümüzün rekabet koşullarındaki bir işletmenin geleceğinde ürün, müşteri ve personel konuları üç temel unsur olarak ele alınır. Yeni yönetim teori ve uygulamalarının temel amacı personelin katılımını arttırmak, moralini yükseltip, yaratıcılık ve inisiyatif yeteneklerini geliştirmek ve bunlar sayesinde performanslarını arttırmaktır.

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki örgüt, çalışanların beklentilerine, emellerine ve isteklerine ne kadar yüksek düzeyde yanıt verebilirse çalışanların ve dolayısıyla örgütün performansı da o düzeyde olumlu olarak etkilenip, artacaktır. Örgüt performansının vazgeçilmez unsurlarından olan çalışma yaşamının kalitesini etkileyen örgüt içi davranış ve uygulamalar da bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın kullanım alanı kazananlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.

- Adil ücret sistemleri.
- Parasal ve parasal olmayan özendirici sistemler.
- İş güvencesi, uygun ve modern fiziki çalışma koşulları.
- Mesleki eğitim, geliştirme eğitimi, yükselme olanakları.
- Katılımcı yönetim uygulamaları, amaçlara göre yönetim, grup çalışmaları.
- Öneri sistemleri, kalite kontrol çemberleri.

2.3.5. Kârlılık ve bütçeye uygunluk

Kâr ve kârlılık işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kullanılan bir sonuç ilişkisidir. Basit bir tanımla kâr, satışlar ile maliyetler arasındaki artı farktır. Kârlılık ise gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel kârın satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir. Kâr yada kârlılığın performans boyutu olarak alınması eleştirilen bir konu olabilmektedir. Ama konu biraz daha irdelendiğinde kâr ve kârlılığın bir işletme için olduğu kadar toplum için de önemli olduğu için ortaya çıkar. Ancak kârlılık bir sonuç olarak kabul edilmelidir. Kârın diğer bir işlevi de belirsizlik riski için bir ödül olmasıdır. Diğer bir değişle kâr geleceğin garantisidir. Kârlı işletmeler, diğer yandan, pek çok alanda topluma katkıda bulunabilirler. Bu anlayış içinde işletmelerin davranışlarının belli bir denge gözetilerek

kârın en çoklanması hedefine göre yönlendirilmesi anlamlı görülebilir. Sağlanan sonuç da bir performans göstergesi olarak kabullenilebilir.

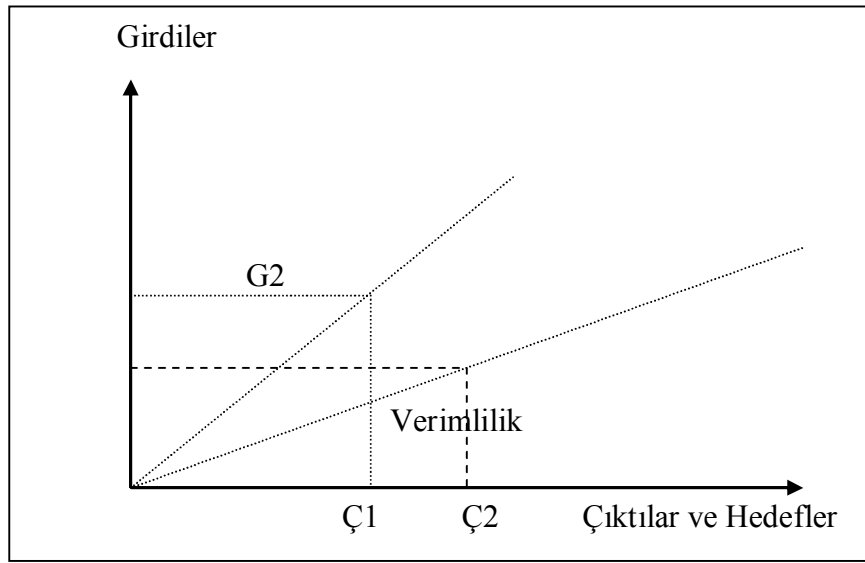
Kâr ve kârlılık kolaylıkla ölçülebilen bir performans boyutudur. Bu konuda oldukça gelişmiş çok sayıda gösterge bulunmaktadır. Bir örnek oran olarak bir işletmenin satış bölümünde net kâr/satışlar yada daha genel olarak kâr/toplam gelir verilebilir. Kârlılık gibi maliyet ve gelir ilişkisini gösteren diğer bir kavram da bütçeye uygunluktur.

Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri performansın ölçümünde kullanılmalarının yanı sıra hem performansın geliştirilmesi için düzeltici önlemlerin alınmasına hem de gelecek dönemlerin performans planlanmasına katkıda bulunmaktadır. Örneğin bir üretim biriminde harcamalar konusunda gerçekleşen miktar/bütçeleyen miktar oranı bütçeye uygunluğu yansıtır.

2.3.6. Ekonomiklik

Ekonomiklik, uygun nicelik ve nitelikteki kaynakların en düşük maliyetle, uygun zaman da elde edilmesi demektir. İster özel sektör kuruluşları, ister kamu kurum ve kuruluşları ve hatta sosyal amaçlı kurumlar olsun, ekonomiklik performansın temel ölçütüdür. Ekonomiklik diğer performans ölçütlerinde olduğu gibi kuruluş için amaç değil, araçtır. İşletmelerde performans yönetiminde kullanılan temel ölçüt olarak ekonomiklik, kuruluşun amaçları doğrultusunda iş yaparken gereğinden fazla çaba harcamaması; belli bir amaca hizmet etmeyen iş ve işlemlerin bırakılmaması; ömrü dolmadığı halde eskiyen araç ve gereçlerin terk edilmesi; bu araçların onarılmaması; hammadde girdilerinin ulusal veya uluslar arası düzeyde saptanmış olan standartlarda üretime katılmaması; kuruluşta çalışan insan kaynaklarının değişen, gelişen teknoloji yöntem ve çağdaş uygulamalara gerekli geliştirme eğitimi verilmediği için uyum göstermemesinin önüne geçmeyi amaçlayan bir ölçüt olmaktadır.

Üretim girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkisel süreci kapsayan verimlilik ölçütü, üretim girdilerine ilişkin olan ekonomiklik ölçütünün devamı niteliğindedir. Çünkü girdilerde ekonomik olup israf edilmemişse, çıktılarda da o oranda verimli olunmuş demektir. Bu etkileşimi aşağıdaki Şekil 2.1’te görmek mümkündür [3].



Şekil 2.1. Ekonomiklik Ölçütü

3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

3.1. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı

Performans yönetimi günümüzde yaygın biçimde kullanılan bir terim olmakla birlikte tanımı hakkında bir görüş birliği sağlandığını söylemek doğru olmaz. Bazı örgütler "hedeflere göre yönetim"le bazıları da "personelin değerlendirilmesi" ile ilişkilendirmektedir. Yıllık "eğitim ve geliştirme etkinlikleri"nin bir bölümü olarak düşünen örgütler de bulunmaktadır. "Performans için ödeme" ilişkin bir süreç olduğu görüşü de yaygındır. Tüm bu görüşler, performans yönetiminin dar anlamdaki tanımlarıdır. Halbuki, performans yönetiminin daha geniş bir tanımının yapılması gereklidir. Bu nedenle gerçekçi ve tutarlı nitelikte sayılabilecek söyle bir tanım yapılabilir: Performans yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için personelin yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilip, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsenmesi gerekir.

Performansa dayalı yönetim performansı iyileştirmeyi hedefleyen sistemli bir yaklaşımdır. Stratejik performans hedeflerini belirlemek, performansı ölçmek, performansla ilgili veri toplamak analiz etmek,gözden geçirmek ve rapora aktarmak sonrada bu verilerden yararlanarak performansı geliştirmek gibi aşamaları içeren bir süreçtir.

Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan Performans Yönetimi Sisteminde amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratmaktır. Performans Yönetimi Sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder.

Performans yönetimi, çalışanla yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklıktır.

- Yöneticinin çalışana uyguladığı bir şey değildir.
- İnsanları daha fazla ve daha hızlı çalışmaya zorlamak için gözdağı vermek değildir.

- Yılda bir kez form doldurmak değildir.
- Yalnızca düşük performansla karşılaşıldığında yapılan bir şey değildir.

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, bireysel becerilerini ve organizasyona katkılarını sürekli geliştirmek ve iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir ortam oluşturmaktır.

Performans yönetimi süreci, performansın planlanması, performansa ilişkin sürekli izleme ve yol gösterme işlevleri, yıl sonunda personelle yönetici arasında bir mülakatla gerçekleştirilen, bireyin ve örgütün en son performans durumunu ortaya koymak ve performansını iyileştirmek amacıyla yapılan bir değerlendirme (gözden geçirme) işlevi aşamalarından oluşan bir bütünlük göstermektedir.

3.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Genel olarak PYS'nin temel amacı; işletmenin faaliyetlerini kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür (verim, kalite ve insan ilişkileri ağırlıklı) yaratmaktır [6]. İktisadilik, verimlilik, etkililik, yetkinlik, teşebbüs, hakkaniyet gibi çeşitli boyutlar taşıyan performans yönetiminin taşıması gereken amaçlar konusunda çeşitli yaklaşımlar olmasına karşın bunları; yönetsel, danışmanlık ve kılavuzluk, araştırmaya yönelik olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür. Yönetsel amaçlar; ücret- maaş yönetiminde, transferlerde, işten çıkarmalarda ve eğitim programlarının oluşturulmasında kullanılır [7]. Danışmanlık ve kılavuz amaçları (Bazı kaynaklarda danışmanlık ve kılavuzluk amaçlarının gelişmeye yönelik amaçlar olarak da isimlendirildiği de görülmektedir.); kariyer planlamasında eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geribildirimlerde bulunulmasında öne çıkar. Araştırmaya yönelik amaçlar ise; iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde karşımıza çıkmaktadır.

Performans yönetim sisteminin üç ana grupta toplanan amaçlarını daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralayabiliriz [8]:

- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli performans kriterlerinin belirlenmesi.
- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi.

- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi.
- Performansın geliştirilmesi için çalışanların ve yöneticilerin ortak çaba harcaması.
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi.
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi.
- Geri bildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması.
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması.
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunun karşılaştırılması için değerlendiren ile değerleyen arasında etkin bir iletişim sürecinin kurulması.
- İş performansı hakkında objektif ve rasyonel bilgi veren performans yönetim sistemi, çalışanların iş tanımlamalarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaşıldığına ilişkin geri besleme sağlamalıdır.

Kısacası performans yönetim sisteminin temel amacı, bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenip, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performansın ve organizasyonel etkinliğin birlikte geliştirilmesidir.

3.3. Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Performans yönetim sisteminin yararları gerek kamu performans yönetim çeşitleri olan kurumsal performans, takım performansı ve bireysel performans olsun gerekse işletme yönetimi bazlı olsun; çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona katkıları benzerlik göstermektedir [3].

3.3.1. Çalışanlar (değerlendirilenler) için yararları

Performans yönetim sistemi, değerlendirmeye tabii tutulacak personel için çok büyük yararlar sağlamaktadır. Bunlardan bazılarını sıralayacak olursak [9]:

- Üstlerinin kendilerinden beklentilerini öğrenmesi.
- Örgüt içindeki üstlendikleri rol bilinci güçlenerek, yönetime daha bir katılım gerçekleştirmesi.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken bilgi ve becerilerini tanıması.
- Kendilerine verilen geri bildirim ile cesaretlenip, iş tatminlerini yükseltmekte ve öz güven duygusu güçlenmektedir. Bu da kariyer rotalarında söz sahibi olabilmelerini sağlar.

Kurumsal Performans Yönetimi: Kurumun stratejik bir planlama yaparak, önceliklerini belirlemesi ve bu öncelikleri üst yönetimden alt birimlere ve insan kaynağına kadar yayıp, istenen sonuçlara ulaşılması sürecidir. Hesap verebilirlik, saydamlık ve kurumsal verimlilik ilkeleri için en uygun araçtır.

Takım Performansı: Kendisini oluşturan bireylerin değil, takımın performansının ölçümü üzerine kuruludur. Takım performansı; yeni bir yönetim döneminde yöneticinin büyük ve önemli hedeflere ulaşmak için, hedeflerle bütünleşebilecek ilgili ve yeterli kişilerden oluşturulan takımlar üzerinde yapmış olduğu yönetsel bir süreçtir.

Bireysel Performans: Performans yönetiminde planlanması, yönetilmesi, denetlenmesi ve geliştirilmesi gereken en önemli parçadır. Çünkü objektif bir performans yönetimi, gerek kamu kurum ve kuruluşlarının yönetiminin performans hedeflerini ve standartlarını belirleme ve yönetsel başarısı açısından, gerekse insan kaynağının motivasyonuna ilişkin alınması gereken yönetsel karar ve önlemler açısından büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

- Objektif kriterlere dayanarak kendi performansını kendisinin değerlendirebilmesi.
- Tüm çalışanlarla eşit şartlarda adil ve sürekliliği olan değerlendirme ve gelişim olanaklarından faydalanması.
- Amaçların gerçekleştirilebileceği konusunda cesaret kazanması.
- Yöneticisiyle beraber kendi gelişim düzeyini inceleme ve kendi durumundan haberdar olup, yöneticisiyle mevcut işini, gelecek için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tartışabilir.

3.3.2. Yöneticiler (değerlendirenler) için yararları

Performans yönetim sisteminin değerlemeye tabi tutulan iş görenler kadar, bu değerlendirmeleri yapacak yöneticilere de bir takım kolaylıklar sağlamaktadır. Bunlar [10]:

- İletişimin iyileştirilmesi.
- Astları ile arasındaki iletişimi güçlendirmekte.
- Astları hakkında daha çok bilgi edinen yöneticinin, yetki devrini kolaylaştırmakta.
- Yöneticilerin yönetsel bilgi ve becerilerini arttırmalarına olanak sağlamakta.
- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi.
- Mevcut ve olası sorunların ortaya konması, bunlar için çeşitli önlemlerin alınması.
- Personel tutumlarına ve İş doyumunu arttırmaya ilişkin bilgi sağlamak.
- Personelin zayıf/güçlü yönlerini, gelişme gereksinimlerini ve eğitim ihtiyaçlarını saptamak.

-

3.3.3. Örgüt için yararları

İşgörenlerin bireysel performanslarını geliştirip; bunu örgütsel etkinliklerle beraber koordineli bir şekilde yürütmeyi hedefleyen performans yönetim sisteminin, bir takım örgütsel yararları da bulunmaktadır [6 ve 9]. Bu yararlardan bazıları şunlardır:

- Örgütün etkinliği, verimliliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretim kalitesi yükselir.
- Eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenmesi, eğitim bütçesinin kolayca tespiti ve eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi sağlanır.
- En önemli operasyonel kaldıraçlar daha iyi anlaşılacak çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve nakit akımı sağlanır.
- İzleyen yıllar içinde yüksek finansal hedefler belirlenebilir.
- Organizasyonun kaynaklarının daha etkili şekilde kullanılır.
- Değişen pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliklerine çabuk uyum sağlanır.
- Birimlerin potansiyellerinin daha sağlıklı tespiti yapılır; birimlerin ve bireylerin performanslarının yükseltilmesi sağlanır.
- Ücret skalalarının planlanması ve gerçeğe uygun hale getirilmesinde üst düzey başarı sağlanır.

3.4. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları

Performans yönetim sisteminden; yöneticiler (değerlendirenler) ile çalışanlar (değerlendirilenler) arasında hedef belirleme görüşmeleri ile başlayan performans planlaması, performans değerlendirme yöntemlerinin seçimiyle gerekli kriterlerin saptanıp seçilen yöntemler yardımıyla performansın tarafsız değerlendirilmesi, değerlendirme mülakatları ile bireye performans ile ilgili geri beslemenin sağlanıp performansının geliştirilmesi için yönlendirilmesi, değerlendirme sonuçları ile de bireye ilişkin eğitim, terfi, ücretlendirme ve kariyer geliştirme kararlarının alınmasında yararlanılmaktadır [9].

İşte performans yönetim sisteminin işletmelerdeki muhtemel kullanım alanlarına bakacak olursak; kariyer geliştirme, ücret-maaş yönetimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işten ayırma kararları ve toplam kalite yönetimiyle ilgili kararların alınmasında karşımıza çıkmaktadır.

3.4.1. Stratejik planlama

Yönetim olgusunun ilk ve temel evrensel ögesi olan planlama, örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve tekinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir.

İşletmede ulaşılmak istenen genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım edip, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi süreci sağlamış olur. Dikkat edilmesi gereken nokta bireylere verilmiş olan hedeflerle şirketin hedeflerinin uyumlu olup yanlış algılanmaması ve işletmede yürütülen üretken olmayan çabaların engellenerek işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmalıdır [11].

Özetleyecek olursak bir organizasyonun varlık sebebini oluşturan amaçlarına ulaşabilmek için her şeyden önce gerçekçi bir planlamaya ihtiyaç vardır. Organizasyon yapısını güçlendirmeyi ve performansını arttırmayı hedeflemiş bir planlama faaliyeti de aşağıdaki dört temel özelliğe sahip olmalıdır [12].

- Neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını belirtme.
- İş çevresindeki değişimin sürekli olması nedeniyle süreklilik gösterme.
- Geleceği, fırsat ve tehditleri tahmin etme, gerekli önlemleri alma.
- Organizasyonun her basamağındaki çalışanlara yol gösterme.

3.4.2. Ücret yönetiminde kullanılması

İşletmelerde çalışanlar gösterdikleri fazla çabaların karşılığını almak isterler buna karşın birçok işletmede performans değerlendirme sistemindeki yetersizlikler nedeniyle bu yönden eksik kalır. Çalışanın performansı ile aldığı ücret, prim, ödül gibi karşılıkların arasında bir bağ bulunmalıdır. Böylece belirlenmiş performans kriterleri çalışan üzerinde motive edici etki yapacaktır.

3.4.3 Kariyer geliştirme sisteminde kullanılması

İşletmelerde terfi, tayin, transfer ve rotasyon gibi kararların alınmasında performans değerlendirme sisteminin bilgilerine ihtiyaç duyulacaktır. Performans değerlendirmesi sonucu ortaya bireyle ilgili, bilgi beceri, değer yargısı, güçlü ve zayıf yanlar ortaya konulabilecektir. Bunlar bireyin kariyer olanaklarını tanımlaması ve kendine hedefler koymasına ile anlamlı hale gelir. Kariyer gelişimi için birey kadar işletmede açık olan veya hedef pozisyonları belirleyerek

gerekli kriterleri net olarak tanımlamalıdır. Böylece kariyer gelişimi işletmeler için birer rastlantı olmaktan çıkıp gerekli pozisyona nitelikli kişinin yetiştirilmesi ve performansının artırılması çalışmaları haline gelecektir.

3.4.4. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi

Çalışanın işe başladığı günden ayrıldığı güne kadar sürekli ve sistemli bir eğitim süreci içinde olması günümüzdeki hızlı bilgi artış ortamında bir gerekliliktir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme çalışmaları hem bireylerin gelişmeleri hem de kurumun gelişmesi için kaçınılmaz bir önem arz etmektedir [13]. Ayrıca eğitim programlarının işletmede uyumlu çalışmayı ve özellikle hizmet sektöründe müşterilerle iyi iletişim kurmayı sağladığı da bilinmektedir. Çalışmaya yeni başlayanlar için veya daha önce çalışmaya başlayanların niteliğinde bir eksiklik görülmesi halinde veya yeni bir teknik öğretileceği zaman eğitim programları hazırlanır. İlk olarak eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra yapılacak ilk iş eğitim amaçlarının oluşturulmasıdır. Burada söz konusu olan amaç eğitim programları ile ulaşılmak istenen spesifik bir sonuçtur [14]. Bakıldığında organizasyonlardaki eğitim ihtiyacının genellikle üç tür durumda ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar:

- Çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında.
- Değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde.
- İşin geçerliliği veya gerekliliği kalmadığında veya çalışan işini değiştirdiğinde.

Sonuç olarak eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve geliştirilmesi gelişen dünyada yönetsel bir zorunluluk olmuştur. Değişen koşullara ve tekniklere adapte olamayan veya uygulamaya geçiremeyen örgütler negatif entropiye maruz kalırlar.

3.4.5. İşten ayırma kararlarında kullanılması

İşten ayırma kararının alınacağı düşünüldeği durumlarda, performans değerlendirme verilerinden faydalanarak sorunun kaynağını bulmak ve gerekirse başka alanlarda bu çalışandan faydalanmayı düşünmek tercih edilebilir.

3.4.6. Toplam kalite yönetimi çalışmalarında

Tüm organizasyon sürecini müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak için yeniden organize edilmesini gerektiren toplam kalite yönetiminde; kalite kaygısı kurumdaki tüm işlevlerde canlı tutulur. Müşteri ihtiyaçlarının daha hızlı, daha kaliteli ve daha hatasız karşılama amacını taşıyan toplam kalite yönetimi başarıya ulaşmada performans yönetim sistemi sürecinden yararlanır. Özellikle toplam kalite yönetimindeki performans değerlendirme

çalışmalarına dikkat edecek olursa nicel ölçülerin yanında, biçimsel olmayan ölçüleri de kapsayan, bürokratik işlemlerin azaltıldığı, insan kaynakları bölümünün, yöneticiler ve işgörenlerin de performans değerlendirme çalışmalarına katılabildiği ve mutlaka bütün çalışanların ait olduğu takımlar içerisinde değerlendirildiği bir sistem olarak oluşum göstermesi beklenmektedir. Gerçekte organizasyonun tüm seviye ve fonksiyonlarının katılımı ile mal ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesini öngören toplam kalite yönetiminde; bir çağdaş yaklaşım olarak performans yönetim sistemi ve süreçlerini kullanılmaktadır.

3.4.7. Rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha çok görev ve sorumluluk verilir.

Performans değerlendirmeleri sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilir. Çalışanların kurum hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen hedeflere ulaşım ulaşımadıkları gibi konular uygulamaların satır aralarından elde edilen bilgilerle ışığa çıkar.

Görüldüğü gibi, performans değerlendirmeleri, hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak hem yöneticilere hem çalışanlara etkinliği ve verimliliği artırmada önemli bir rehber olur. Önemli bir nokta gözden kaçmamalıdır ki, performans değerlendirme sonuçları yeniden kişiye ulaştırıldığı sürece verimli olur. Diğer bir nokta, elde edilen bu sonuçların insan kaynakları ile ilgili her alana mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır.

Bireyin tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir performans değerlendirme sistemi, kurumun bütününe yarar sağlayarak toplam kalite anlayışına hizmet edecek kadar uzun vadeli sonuçlar doğurur. Çalışanlara başarıyı hedef gösteren bir performans değerlendirme sistemi, zamanla meyvelerini mutlaka verecektir.

3.5. Performans Yönetim Sisteminden Beklentiler

Performans yönetim sisteminden birer değerlendirme amiri olarak gerek yöneticilerin, gerekse amirlerinin vermiş olan işleri varılmak istenen hedefler doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışan işgörenlerin bir takım beklentileri vardır.

3.5.1. Yöneticilerin beklentileri

Performans yönetim sistemi içinde yöneticilerin beklentilerine baktığımızda; işgörenin hedefler doğrultusunda çalışmasını (astlarla hedefler belirlenip, performansları planlandıktan sonra), olası sorunları önceden tespit edilmesini (kariyer gelişimiyle ilgili), çalışanlarının değerlendirilmesinde ortak ölçüm kriterleri sağlanmasını, astların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilip giderilmesini ve tüm çalışanların performanslarıyla orantılı olarak (maddi/manevi) ödüllendirilmesi olarak sıralanabilir. Yöneticiler performans değerlendirme sonucu ortaya çıkan durumun korunması veya geliştirilmesi amacıyla astlarına eşit şartlarda karşılık vermesini ve astlarının ortaya çıkan durumdan memnun kalmasını isterler. Ayrıca yöneticilerin bir diğer beklentileri de, çalışanların verimliliğinin artması için onların motivasyonunu sağlamada performans değerlendirme sistemi çıktılarını veri olarak kullanmaktır [9].

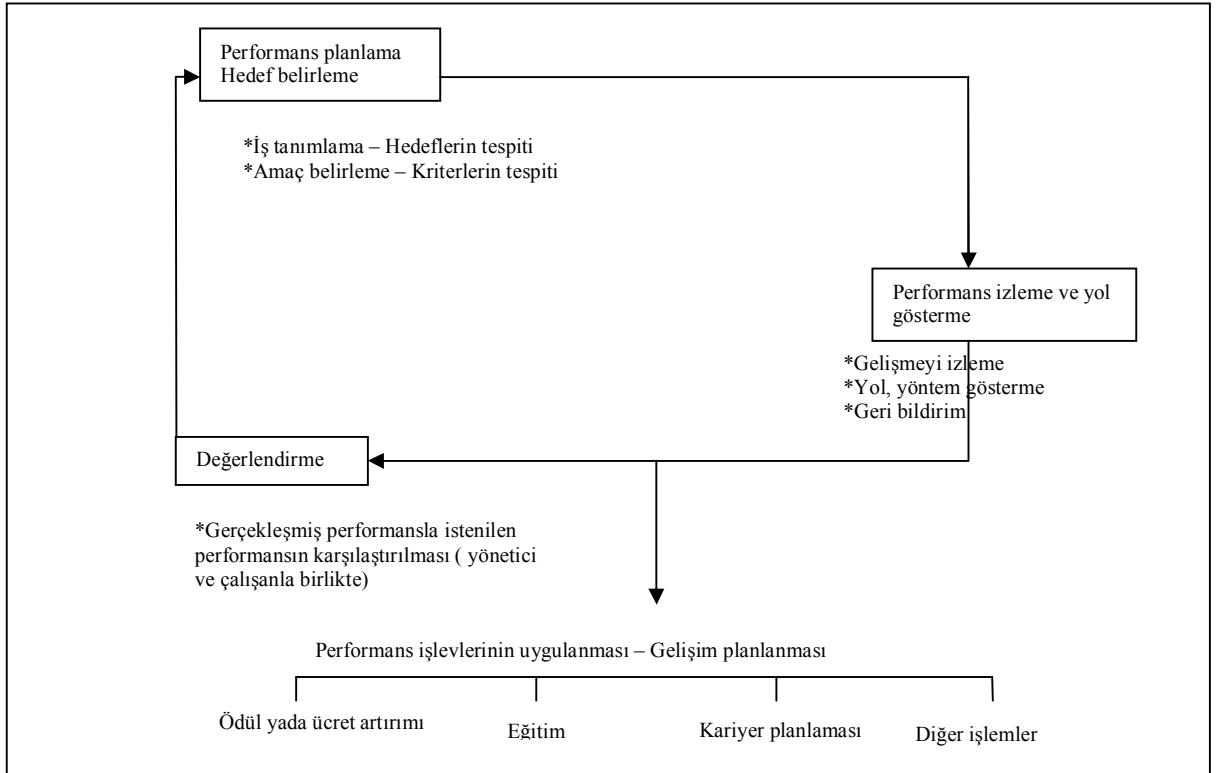
3.5.2. Çalışanların beklentileri

Çalışanlar performans değerlendirme sürecine katkıda bulunmak isterler, gerçekte hedeflerin ve hedeflere ulaşma derecesinin belirlenmesinde astların bu sürece katkısı daha fazladır. Çalışanlar değerlendirme mülakatlarında amirinin yapmış olduğu değerlemeleri bilmek ve görmek istediği değerlendirme formu üzerinde görüşlerini bildirmek isterler. Astın kendisinin yetersiz veya geliştirilmesi gereken konularda amirinin desteğini görmekte; onun sistemden bir diğer beklentisi olarak karşımıza çıkar.

Daha önce de belirttiğimiz gibi sistemin işleyişinde performans değerlendirme görüşmeleri ayrı bir öneme sahiptir. Şöyle ki performans değerlendirmeleri, performans hedeflerinin saptanması ve bazı durumlarda terfi ve ücret konularında verilecek kararlara temel oluşturur. Bu yüzden çalışanların kendi performansları hakkında geri besleme almalarının onların gelecekteki performanslarını olumlu yönde etkileyeceği açıktır. Unutulmaması gereken bir diğer konu da çalışanların beklentilerinin gerçekleşmesi için organizasyonlarda performans değerlendirme sistemiyle eğitim sistemleri arasındaki ilişki sağlam temellere dayandırılmalıdır. Sonuç olarak her iki sistem etkileşim ve bilgi alışverişinde buldukları zaman astların eğitimi, yetiştirme ve yönlendirme ihtiyaçları daha rahat giderilebilmektedir. Özetleyecek olursak değerlendirilenlerin sistemden beklentileri şunlardır:

- Hak ettiklerini düşündükleri ödül ve ücretleri almak.
- Oluşturulan sistemin değerlendirme sonuçlarının kendilerine ve işletmeye katılısını görmek.
- Değerlendirmenin adil olarak yapılmasını ve değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül sistemi arasındaki bağı görmek.
- Performans artırma çalışmaları için kaynak ayırımını ve kendi eksik yönlerinin kapatılmasını isterler.
- Performans değerlendirme, yönetim ve geliştirme süreçlerinde aktif katılım ve çaba göstermek isterler.

Buraya kadar ki yapmış olduğumuz çalışmamızda performans anlayış ve gelişimini, örgütlerde kullanılacak performans ölçütlerini; performans yönetim sistemi ve onun kullanım alanlarını gördük. Gerçekten de Performans yönetimiyle ilgili uygulamalara baktığımızda; geleneksel olarak insan kaynakları literatüründe ölçülecek performans türleri, performansı kimin değerlendireceği, performans ölçme ve performans geliştirme metotlarının ayrı ayrı düşünüldüğü karşımıza çıkar. Halbuki personel performansının yönetimi tüm bunlarla birlikte örgütsel stratejiler, amaçlar ve personel davranışlarının uyumlaştırılması sonucunda bir anlam kazanabilir. Burada unutulmaması gereken performans yönetim sisteminin tüm aşamalarıyla beraber bütünsel bir süreç olduğudur [6]. Performans yönetim sistemi sürecini Şekil 3.1.'de daha ayrıntılı görebiliriz.



Şekil 3.1. Performans Yönetim Süreci

3.6. Performans Planlama

3.6.1. Performans planlamasının tanımı, özellikleri ve yararları

Performans yönetim sisteminin yürütülmesinde başlangıç aşaması olarak performans planlama karşımıza çıkar. Performans planlama; örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir. Performans planlama aşamasının belki de ilk ve en önemli yanı kişilerin değerlendirme dönemi boyunca kendilerinden neler beklendiğini, hangi kriterlere göre nasıl değerlendirileceklerini bilmeleridir. Astın, yöneticinin istek ve beklentilerini bilmesini sağlayan bu süreçte, planlama sorumluluğu aslında yöneticiye ait olmakla beraber astın da katılımı süreci daha işler ve verimli kılar [9]. Klasik yönetim fonksiyonlarındaki planlama ilkesinde olduğu gibi performans yönetimindeki planlama da fazla bir farklılık göstermez. Performans planlama sürecinde klasik yönetimdeki planlamaya ilaveten; performans geliştirme, performans ölçüm ve denetim sistemleriyle uyumlu olma, çalışanların ortak hedef ve amaçlara yöneltilmesi gibi unsurlara da büyük önem verilmektedir. Yani performans yönetim sistemi

içerisindeki planlama da genel amaç; stratejik planla belirlendikten sonra amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler örgütün fonksiyonlarına dağıtılıp, örgüt içerisindeki her birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasındaki görev dağılımını yapıp ve bu stratejik planın yürütülmesine yardım ederek bu hedeflerin, bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleşme sürecini yürütür. Bu sayede organizasyonun stratejik planları bireysel planlar ve hedefler haline dönüştürülerek, genel amaçlarla eşgüdüm içinde gerçekleştirilmeye çalışılır [9].

Performans yönetim sisteminde en temel adımı olan katılımcı bir planlamanın yararlarından bahsedebilmek için, iyi bir planın sahip olması gerek özelliklere dikkat edilmelidir. Bu özelliklerden bazıları şunlardır:

- Hem yönetici hem de işgörenler açısından yapılan planlama açık ve belirli olmalıdır.
- Ulaşılabilir yani gerçekçi hedefler (ölçülebilir amaçlardan oluşan) belirlenmeli, bunlara zaman sınırı konmalı ve seçilen yöntem güvenilir olmalıdır.
- Kolay ulaşılabilir değil, geleceğe yönelik hedeflerden meydana gelmeli ve mali açıdan zorlayıcı olmamalıdır.
- Personelin gelişimine, yükseltilmesine ve ödüllendirilmesine katkıda bulunmalıdır.

Örgütlerin amaçları, biçimleri ve hizmet stilleri gibi çeşitli faktörler performans değerlendirme yöntemlerinin seçimini etkiler. Fakat kaliteli bir performans değerlendirme ölçümünden (geçerli ve güvenilir) bahsedebilmemiz için iyi bir planlamaya ihtiyacımız vardır. Diğer bir deyişle performans planlama, performans değerlendirme sisteminin ön aşamasıdır. Bunun yanında performans planlamanın diğer yararlarına göz atacak olursak, bunlardan bazıları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütün misyonunun, vizyonunun, stratejik amaçlarının, hedeflerinin, stratejilerinin belirlenmesini ve bunların tüm örgüte ve üyelerine aktarılmasını sağlamak.
- Örgütün tüm bölümlerinin ve üyelerinin işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmasını sağlamak.
- İşgörenlerin planlanan faaliyetler konusunda ciddi bir şekilde yönetilerek hata yapma oranını azaltmak.
- Personelin kendilerinden bekleneni anlayıp, işgörenin verdiği vaatleri bilmelerini ve bu doğrultuda daha çok çalışmalarını sağlamak.
- Hedeflerin önceden planlanması sonucunda kaynakların zamanında ve istenen miktarda temin edilmesini sağlamak.
- İşgörenin işini gerçekleştirirken ihtiyaç duyacağı maddi, beşeri ve finansal destek için bunların zamanında temin edilmesini sağlamak.

- Planlanan faaliyetlere ne derece ulaşıldığını göstermek ve mevcut değişimler sonucunda planlarda yapılması gereken düzeltmeleri yönetime bildirmek.

3.6.2. Performans planlama süreci

3.6.2.1. Stratejilerin ve faaliyet planlarının hazırlanması

Performans yönetim sürecindeki en önemli aşamalarından birisi de performans planlama olduğunu belirtmiştir. Planlamayla başlayan bu süreçte ilk olarak ast ile üst arasındaki hedef belirleme görüşmeleri ve bunun sonucunda ortaya çıkacak performansı değerlendirmek için gerekli kriterlerin belirlendiğini görmekteyiz.

Değerleme kriterlerine uygun bir performans değerlendirme yöntemi seçilerek performansın değerlendirilip, bireye geri besleme yapılır. Bundan sonra ki aşamada ise, bireye sağlanan geri besleme ile performansı yönlendirilir ve elde edilen performans değerlendirme sonuçları bireye ilişkin kararların (ücret, terfi, kariyer, eğitim, geliştirme vb.) alınmasını sağlar. İşte performans yönetim sisteminin uygulamaya yönelik anlattığımız bu süreçlerindeki tüm faaliyetler de organize bir şekilde eşgüdümlüme gerekmektedir. Öyle ki sağlanan bu uyum, stratejilerin ve faaliyet planlarının içerisinde yer alan amaçlar, hedefler, vizyon, misyon, program, proje ve bütçeler arasında da kendini göstermelidir. Netice de faaliyet planları, hedeflerin ve stratejilerin gerçekleşmesine yönelik eylem planlarıdır. Amaçlara ulaşmak için araç ve yolların kararlaştırılıp, neyin yapılacağına saptanması olarak karşımıza çıkan planlardan farklı olarak; stratejilerin daha çok uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilendiğini görmekteyiz. Bu bağlamda yapılması gereken ilk iş bir işletmenin gelecekte uymayı düşündüğü durumu ifade eden amaçların belirlenmesidir. Çünkü amaçlar işletmenin strateji ve planlarına yol gösterdikleri gibi, hedeflerin oluşturulmasına da temel teşkil eder. Tabii amaçların bu türden bir yol gösterime sahip olabilmesi içinde, taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır; bunlar: Açık ve seçik olmak, gerçekçi ve çekici olmak, esneklik, ölçülebilirlik, motive edicilik, uyumluluk, dönemlerine göre ayrılmak gibi sıralanabilir. Belirttiğimiz üzere amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşama olup; hedeflere de zemin hazırlar.

Hedef, bir kurumun veya birimin belli bir süre içerisinde varmayı öngördüğü, rakamla tanımlanacak somut bir noktadır. Diğer bir deyişle hedefler, müessesenin bir zaman süreci içerisinde varmayı tasarladığı ve sayısal büyüklüklerle gösterilebilen değerler olarak özetlenir. Bu doğrultuda alanında ülkenin ilk kurumları arasına girmek, güvenilir bir imaj ve halka açık olmak gibi soyut noktalar öngören amaçlardan ayrılır. Her tür örgütlenmede sürdürülebilir

başarı ve tam teşekküllü kurumsallaşma temel hedef olarak alınır. Günümüz dünyasında geleceğe odaklanmış yöneticiler işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için; örgüt yapısı, şirket kültürü, kaliteli personel ve güçlü finansal yapıya önem vermektedir. Bugün yönetim kademeleri, tüm bölümlerin çalışmalarını hedeflere dönük bir şekilde aşağıdan yukarıya doğru organize ederek, mevcut işlerin ne seviyede olduğunu öğrenebilir. Böylece hedefler yönetici ve çalışanlara yol göstermenin yanında sonuçları gözlemlene fırsatı da verir. Anlaşılabileceği üzere hedefler, ulaşılmak istenen sonuçların belirlenmesi ve sonuçlara ulaşabilmek için de kaynakların tanımlanmasıdır. Lakin hedefler sadece sonuç belirlemekle kalmayıp (kalmamalıdır da); istenen sonuçlara ulaşıldığında ortaya çıkacak olan koşulları ve zaman çerçevesini de tanımlar. Tabii böyle bir durumda yöneticiden beklenen; hedefleri mümkün olduğunca anlaşılır, belirli, ölçümlenen, ulaşılabilir, belirli süresi olan, motive edici, katılımcı, değişebilir ve açık kılmaktır. Hedeflerin açık tespiti, başarılı bir performans değerlendirme sisteminin de ön koşuludur. Sistemin başarıya ulaşması için; organizasyonun her düzeyinde üyelerin ortak katılım gösterip, hedef ve standartları belirlemesi sağlanmalıdır. Zaten performans yönetim sistemi hedeflere yönelik bir göstergedir. Şöyle ki; bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma birimi veya bölümünün ya da işletmenin direk kendisinin istenen hedefe yönelik olarak nereye vardığını gösterir.

Bunun içinde üç soru sorar :

- “Nerdeyiz?”
- “Nerde olabilirdik ya da ne kadar iyi olabilirdik?”
- “Nerede olmalıyız?”

İşte bu sorulara cevap arayan performans yönetiminin başarılı bir değerlendirme sistemi oluşturabilmesi için örgütsel ve bireysel olmak üzere iki ana hedef tipi bulunmaktadır.

➤ **Örgütsel hedeflerin belirlenmesi:**

Örgütlerin performans değerlendirmesinden beklentilerine veya başka bir deyişle örgütsel performans değerlemenin yararları:

- Hangi işlerin yapılacağını belirlemek,
- İşlerin nasıl yapılacağını çalışanlarla birlikte planlamak,
- Terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olmak (işe göre ücret sisteminin uygulandığı örgütlerde),
- Çalışanlar için geri besleme aracı olmak,

- Eğitim, geliştirme, çalışanlara yardım gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için değerlendiricilere veri sağlamak,
- Organizasyonun hedeflerini ve misyonunu uygulamak olarak sıralanabilir.

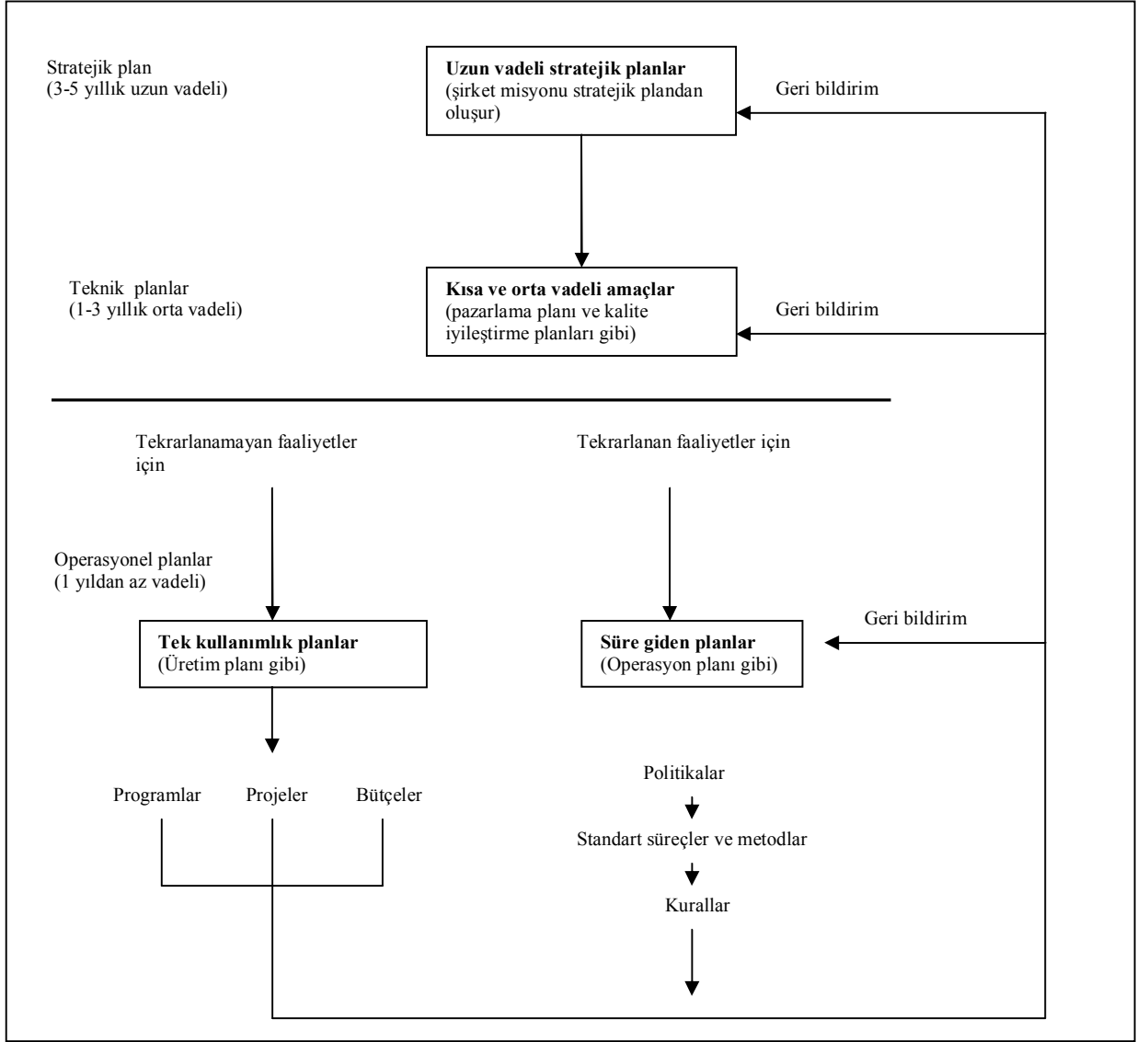
Performans değerlendirmesini iş görenlerden geri besleme almak ve onları performansları hakkında bilgilendirmek olarak alırsak, bir organizasyonda bu sürece başlamadan önce yapması gereken saptaması gereken bazı hedefler vardır. Bu hedeflerden bazıları şunlardır:

- Çalışanları organizasyonun nasıl işlediği hakkında bilgi sahibi kılmak.
- Çalışanların iş yerindeki ihtiyaçlarını saptayıp bunları gidermeye çalışmak.
- En düşük maliyetle, en kaliteli işi çıkarmanın yollarını aramak.
- Çalışanları daha üretken kılmaya çalışmak ve alternatif yollar belirlemek.
- Çalışanlara kendi performansları hakkında tek tek geri besleme sağlamak.

➤ **Bireysel performans hedeflerinin saptanması:**

İş tanımları ve iş analizleri sonucunda işe ilişkin açık hedefler tek tek belirlenmelidir. Yani yapılan tüm işlerde performansla ilgili beklentiler ortaya konmalı ve çalışanların kendilerinden beklenen bu hedefleri öğrenmesi sağlanmalıdır. Sonuç olarak çalışanların gayrete gelip, üretken olması ve kendi kendilerini eğitmeleri teşvik edilmiş olur. Çalışanların, iş koşullarını belirlemede vazgeçilmez bir unsur görüldüğü performans değerlendirme sisteminde, performansın iyileştirilmesi için çalışanlarla yöneticiler arasındaki işbirliği önemli bir faktördür.

Son olarak şunu söyleyebiliriz ki; faaliyet planlaması ile hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetler aşama aşama kurgulanır. Performans yönetim sisteminin planlama sürecinde karşımıza çıkan faaliyet planları aslında birer eylem planıdır. Hedef ve stratejilere varma odaklı olan bu eylem planları sürekli ve geçici olmak üzere ikiye ayrılır. Aşağıdaki şekilde politikaları, prosedürleri ve kuralları içeren sürekli planlarla; program, proje ve bütçeleri içeren bir kullanımlık geçici planlar görülmektedir.



Şekil 3.2. Plan Türleri

3.6.2.2. İş analizi

İşletmede yapılan işler hakkında bilgi edinme ve işlerin özelliklerinin sistematik bir şekilde belirleme sürecidir. Diğer bir deyişle her bir işin niteliğini, işin görüldüğü çevre ve koşulları, gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgilerin yazıya dökme işlemidir. Yani iş analizlerinde işin içeriği, ihtiyaç duyulan araç-gereçler, üretilen mamul veya hizmetin türü, niteliği ve gerçekleşme süresi, iş için gerekli özellikler-davranışlar ve süreçler, çalışma ortamının riskleri ve tehlikeleri, işin yürütülmesiyle ilgili yetki görev ve sorumluluklar karşımıza çıkmaktadır. Hazırlanışı tamamen uzmanlık gerektiren bir süreç olarak temel

amaçlarını sıralayacak olursak; insan kaynakları seçimi, insan kaynakları eğitim ve geliştirme, iş değerlemesi ve ücretlendirme, performans değerlendirme, çalışma ilişkilerini düzenleme ve iş güvenliğini sağlama gibi konular da kullanım alanı bulmaktadır. Başlıca amaçlarını sıraladığımız iş analizinin sanıldığı gibi aksine iş değerlendirme kavramıyla eş anlamlı görülmemelidir. Şöyle ki; iş analizi, ulaşılmak istenen amaçlara uyarlanmak için nitelik sınıflaması ve görev tanımlarının analizini içeren bir süreçken; iş değerlendirme ise, iş faaliyetleri konusunda iş analizlerinden yararlanan değerlendirme odaklı sistematik bir tekniktir.

Daha farklı bir deyişle işin nasıl yapıldığıyla değil, nasıl yapılması gerektiği ile ilgilenen “iş değerlemenin temel amacı ücretlendirme deki adalet ve dengeyi sağlayıp, çalışanlar (işgörenler) arasında değil, işler arasında objektif karşılaştırmayı savunan bir sistemdir. Özetle iş analizinin en yaygın kullanım alanı iş değerlendirme çalışmalarında karşımıza çıkmaktadır [15].

İş analizlerinde en iyi sonuçlar her üç yönteminde (gözlem, mülakat, anket) bir arada kullanılmasıyla elde edilmektedir. Zira iş analizi denilen işlerin incelenmesi esnasında işlerin özellikleri ve işleri oluşturan ve bütünleyen veriler derlenerek tüm iş gerekleri bilimsel ve gerçekçi olarak ancak bu şekilde ortaya konabilmektedir. İş analizlerinin uygulama aşamalarına baktığımızda ise sırasıyla işleri tanımlama, işleri puanlama ve işleri gruplandırma aşamaları vardır. İşlerin tanımlanma aşamasında, çalışmalar sonucu elde edilen veriler değerlendirilerek her işin tanımı ve iş değerlendirme formları hazırlanır. Daha sonra işlerin önem, güçlük, fark ve benzerliklerinin belirlenmesi için işlerin puanlandırılıp (faktör-puan planına göre), en az puan alan işlerden başlayarak bir sıralamaya tabi tutulur. Değerlendirilmeleri yapılan işler göz önünde tutulup, taban olarak kabul edilen puana hesaplanan puan aralığı ilave edilerek toplam puanlarına göre işler gruplandırılır. Bu işlem genellikle en fazla puan ile en az puan arasındaki farkın, daha önceden belirlenmiş iş grubu sayısını bölünmesiyle ortaya çıkan “grup puan aralığı” kullanılarak yapılmaktadır. Yalnız iş grupları oluşturulurken dikkat edilmesi gereken her gruba yeterli sayıda işin dâhil edilmesi, orta grupta fazla sayıda işin yer alması (tatmin ve çalışma barışı açısından), iş grup sayısının ve grup puan aralıklarının belirlenmesinde astın da karar alım sürecinde etkin olması sağlanmalıdır [16].

3.6.2.3. Performans değerlendirmede kullanılacak kriter ve standartların belirlenmesi

Performans yönetim sisteminin uygulama aşamalarından olan stratejiler, faaliyet planları ve iş analizi hazırlandıktan sonra; değerlendirmelerde kullanılacak kriter ve standartların tespit edilmesine geçilebilir. Performans yönetim sisteminin başarısı, yapılacak performans değerlendirme çalışmalarını etkin kılacak kriter ve standartların tespit edilip, gereğince uygulanmasına bağlıdır.

➤ **Performans değerlendirme kriterlerinin incelenmesi:**

Performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Performans değerlendirme sistemiyle elde edilen verileri geçerli ve güvenilir kılacak olan, bu kriterlerin doğru seçimidir [9]. Yani neyin ölçülüp, neyin başarı olarak nitelendirilmesi gerektiği performans değerlendirme kriterleriyle belirlenerek, performans ölçümünün yapılmasına geçilebilir.

İşgörenin ölçülmek istenen özellikleri olarak karşımıza çıkan değerlendirme kriterlerinin, yapılan ölçümlerde hangilerinin kullanılacağı en çok karşılaşılan sorundur. Tipik olarak bir çalışanın yaptığı iş birkaç görevden oluşmakta ve bunlar iş tanımlarında sıralanmaktadır. Buna karşın bazı yöneticiler bütün değerlendirmesini en çok göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçüte dayandırmaktadır. Sonuçta da işle ve diğer görevlerle ilgili öteki faktörler anlamını yitirip; tercih edilen ölçütle diğer faktör arasındaki ilişki bulanıklaşır. Aslında yapılması gereken, örgütlerde yapılan işler çok boyutlu olduğu için, çok kriter kullanılması performans ölçümünü gerçekçi ve güvenilir kılacaktır. Tabii performansın tüm boyutlarını değerlendirmeye almak amacıyla da aşırı ve gereksiz kriterler kullanımına gidilmemelidir. Ayrıca yapılan uygulama çalışmalarında sadece tespit edilen değerlendirme kriterlerinin sayısını arttırmaya değil, aynı zamanda kriterlerin taşınması gereken özelliklere de (spesifik olma, amaç ve hedeflerle ilgili olma, güvenilirlik, ölçülebilirlik, başarılabılır ve zaman sınırı olan vb.) dikkat edilmelidir.

Performans kriterlerinin belirlenmesinde farklı yöntemler kullanılmasına karşın en iyi kaynak olarak iş analiz ve tanımları alınmaktadır. Bu sayede işgören ne yapması gerektiğini bilir; hem de işin gerekleri ile kişinin yetenek ve başarıları karşılaştırılabilir. Her işletme, ölçüm sistemleri üzerinde universal bir yapı olmadığı için kendi ölçüm sistemlerini ve göstergelerini (kriterlerini) belirlemek zorundadır. Tabii bu göstergeler belirlenirken ölçüm sisteminin amacına ulaşmasını sağlamak hedeflenmektedir. Diğer bir deyişle her gösterge belirli bir amaca hizmet eder ve eğer amaç gerçekleşir veya değişirse o göstergeye gerek kalmayıp yeni göstergelere gerek duyulacaktır [1].

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan kriterleri sınıflandırılmasının da yaygın olan üç tür bulunmaktadır. Bunlar:

- Performans özellikleriyle ilgili kriterler: İş yapan çalışanın işin yapılışında genel performansının içermesi gereken özellikler kapsar. Bu özellikler işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme olarak sıralanabilir.
- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Bu tür kriterler genellikle işin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin; yaratıcılık, değişikliklere uyum ve ikna

yeteneği gibidir. Dikkat edilmesi gereken noktaysa bu tür kriterlerin (kişisel niteliklere dayalı) görevin niteliği ve performans üzerinde etkide bulunma potansiyeli varsa uygulamaya alınmalıdır.

- Sonuçlarla-Hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler: Çıktının örgütsel amaçlara ve stratejilere uygunluğunu esas alır. Bu tür değerleme kriterlerinin kullanıldığı sistemlerde gözlemlenen, somut ve ölçülebilir verilere ulaşılmaktadır. Amaçlar ve iş davranışlarının uyumunu sağlamaya çalışması ve müşteri tatminine ağırlıklı bir şekilde önem vermektedir. Bu yüzden son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilik özellikleri ile ilgili kriterlerden çok sonuçlara dayalı kriterlerin kullanılması yönündedir.

Yukarıda bahsettiğimiz performans değerlendirme kriterlerinin sınıflandırılmasının da kullanılan bir diğer yaygın yöntemeye göre de performans göstergeleri (kriterleri) “Mali” ve “Teknik” olmak üzere ikiye ayrılabilir. Fakat kriterler kapsam açısından değerlendirilirse üst düzey yönetimlere yönelik belirlenen ve ortak amaçlara yönelik olan toplu “Toplu Performans Göstergeleriyle” alt amaçlar için kullanılacak olan “Bireysel Performans Göstergeleri” şeklinde bir ayırım söz konusu olmaktadır. Ayrıca içerik ve kullanım alanlarına göre de işlevler, üretim, örgüt ve çevre bazında sınıflandırmalar bulunmaktadır. Performans kavramının içerdiği performans boyutlarına yönelik bir ölçme ve değerlendirme sisteminde kullanılacak kriterlerden bazıları şunlardır:

Etkenlik

- Satış personeli tarafından gerçekleştirilen satış kotası %'si
- Ürün veya bölge başına müşteri devri.
- Programlardan sapma.
- Pazar payı (mevcut ve potansiyel %'si).
- Müşteriler açısından işletmenin itibarı.
- Gerçekleşen projeler/ Planlanan projeler.
- Zamanında teslim edilen mal %'si.

Verim-Yararlanma Oranları

- En yüksek / en düşük veya düşük hedef düzeyleri .
- Üretim için planlanan malzeme eksikliği %'si.
- Bir siparişin gerçekleşmesinde ortalama toplam maliyetindeki değişme.
- En alt düzeye düşen stok kalemlerine ait bildirimler.
- Yüksek oranda bozuk mal veya israf.

- Makine arızası.
- İşgücü (direkt ve indirekt) oranları.
- Ortalama üretim süresi (ürününe göre).
- Makine kullanım oranları.
- Yer kullanım oranları.
- Stok devir oranları.

Kalite

- Satın alınan mal ve malzemede red yüzdesi.
- Red oranları (üretimde).
- Yeniden işleme, düzeltme oranları.
- Müşteri şikayetleri oranı.
- Garanti masrafları.

Verimlilik

- Çalışan başına satış.
- Çalışan başına üretim.
- Enerji verimliliği.

Çalışma Yaşamının Kalitesi

- Devamsızlık.
- İşgücü devir oranı.
- İşçi-işveren uyumsuzluklarının sayısı.
- Kaza sayısı.
- Hedeflenen düzeyi geçen işçilik saatleri.

Yenilik

- Yeni uygulanan üretim yöntemleri sayısı.
- Yeni yöntem uygulamaları sonucu zam ve maliyet tasarrufu.
- Yeni teknoloji uygulamaları sonucu sağlanan zaman ve maliyet tasarrufu.

Karlılık / Bütçeye Uygunluk

- Bütçeleşen satışlara göre gerçekleşen satışlar.
- Hedef düzeylerini aşan bütçe sapmaları.
- Yatırımların getirisi.
- Satışların yüzdesi olarak kar.
- Çalışan başına kar.
- Temettü ödemelerinde artış yüzdesi.

-Borçların toplam varlıklara oranı.

Performans seviyesinin belirlenmesi için gerçekleştirilmiş etkinliklerin sonuçlarının değerlendirilebilmesi için bazı değerlendirme kriterlerine ihtiyaç vardır. Gerek kamu, gerek özel sektör olsun geleneksel performans kriterlerinin, genellikle direkt işçilik maliyetlerini azaltmaya ve kontrol etmeye odaklanmışlardır. Fakat değişen dünya şartlarıyla beraber finansal göstergelere odaklı ölçme modelleri ve bazı performans kriterlerinde muhtelif değişiklikler olmuştur. Günümüz koşullarında iyi performans kriterlerinde olması gereken bazı özellikleri sıralayacak olursak:

- Birbirleriyle çatışmayıp, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemek.
- Üzerinde anlaşma sağlanmış ve kolay uygulanabilir olmak.
- Neden -sonuçlar arasında ilişki kurmak.
- Tepkisel değil, öngörücü nitelikler içermek.
- Örgüt hiyerarşisine uygun olup, zamanında geri bildirim sağlamaktır.
- Dışsal karşılaştırmalar ve gelecek tahmini için veri üretilen ölçülecek şeyi açıkça göstermek.
- Amaçları açıkça ortaya koyup, gelişme ve ilerleme yanlısı olmak.
- Organizasyon içinde işbirliğini, grup çalışmasını teşvik edip kritik faktörlere odaklanmak.
- Yalnız maliyeti değil kaynak ve girdilere de önem verebilmek.
- Örgütsel birimler arasında daha sıkı bağlantılar kurup, örgütsel amaç ve kültürlerle uyumlu olmak.
- Müşteri odaklı olup değişen müşteri beklentileri ve stratejilere çabuk adapte olabilmek.
- Operasyonları finansal sonuçlarla ilişkilendirmek.
- Esnekliği işletmelere özgü hakim ölçütlerden biri kılmak.

➤ **Performans standartlarının belirlenmesi:**

Çalışan bireyler üzerinde tutarlı bir şekilde değerlendirme yapılabilmesini sağlayan performans standartları bütün organizasyonlar için çok önemlidir. Performans standartları yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan bireyler arasında ayırım yapılabilmesini mümkün kılan kritik bir değerlendirme halkasıdır. Bazen performans değerlemesi olarak da adlandırılan standartlar, çalışanların işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik bir şekilde değerlendirmesini sağlar. Performans standartları asıl olarak iş analiz ve iş niteliklerine dayanır ve organizasyonun çalışanlara performansları hakkında bilgi verme yöntemini meydana getirir. Performans standartları hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi (ne yapılmalı, nasıl yapılmalı)

içerir. Neyin yapılması gerektiği görev tanımları ile ilgili iken, nasıl yapılması gerektiği ise performans standartlarının direkt cevap bulmaya çalıştığı bir sorundur. Çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik bir ölçüt olan performans standartlarının, bir bakıma da değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder.

Organizasyonların standartları belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örnekleri, çalışanın geçmişteki başarısını gösteren kayıtlar vb. bilgi kaynaklarından yararlandığı bilinmektedir. Üretimle ilgili direkt işlerde, ferdin sağladığı hasıla kalite ve miktar yönünden standartlaştırılmış zaman ve hareket etütleri ile karşılaştırılır. Ve bu standartlar değerlendirme için objektif bir ölçü olarak nitelendirilir. Fakat üretimle ilgili olamayan personelin değerlendirmesinde denetleyici mevkiinde olan personelin raporları ve değerlendirilecek personelin müşahedesine başvurulur. Tabi buradaki en önemli husus değerlendirmeyi yapacak kişinin değerlendireceği kişiyi yeterli bir süre gözlemlene imkanı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmasıdır.

Performans yönetim sistemi içerisindeki performans standartları yapılan işlerin kantitatif ve kalitatif olmak üzere iki yönünü incelemektedir. Bunlardan kantitatif standartlar bir işin gerçekleşmesi için gereken zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı olarak sıralanabilirken, kalitatif standartlarda işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği gibi ölçütlerden meydana gelmektedir. Performans standartlarının karşılaştırmalı ve mutlak olmak üzere iki farklı türü bulunmaktadır. Karşılaştırmalı standartlarda astlar birbirleriyle karşılaştırılarak yapılacak değerlendirme için genel bir sıralamaya tabii tutulurlar. Performans standartlarının diğer bir türü olan mutlak standartlarda ise değerlendirmeyi yapacak olan üst her bir astını diğer astlarının performanslarından bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriterlerine göre değerlendirir. Zaten performans standartları çalışanın yapmış olduğu işin miktar, kalite, süre ve maliyet gibi yönlerine ilişkin olarak kendisinden bekleneni belirleyen bir ölçüdür [9].

Etkili bir performans değerlendirme için ilk koşul, performans standartları üzerinde mutabık kalabilmektir. Yöneticiler bunun için doğru performans gösteren standartlar ve hedeflerin ortaya konacağı çalışma alanlarını belirlemelidir. Daha sonra başarılı standartlar sağlayacak ilkeleri belirleyip en yüksek performansı sağlayacak standartları ortaya koyar. İşte performans standartlarının başarılı olabilmesi için taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar geçerlilik, görüş birliği, gerçekçilik, açık tanımlama, güvenilirlik, ölçülebilirlik ve ön yargılardan uzak olmasıdır.

Geçerlilik: Performans standartlarının geçerli olabilmesi için çalışanların gerçek performanslarını yansıtmaları ve kişilik, değer, tutumlar gibi başka nitelikleri kayda değer

almamalıdır. Sonucu etkilememek kaydıyla, bizim gibi başka insanların standartları olabileceğini kabul edip, kendi standartlarımızı başkaları üzerinde başat kılmamalıyız [6].

Görüş Birliği: Geçerlilik halim kılındığı müddetçe görüş birliğine varmak daha kolay olacaktır. Neticede standartlara tam bağımlılığı sağlamak için esas olan, işi bizzat yapanla görüş birliğine ulaşmaktır [6].

Gerçekçilik: Standartlar ulaşılmaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçerler. Ayrıca çalışanlarla yöneticiler arasında işbirliği ile sağlanmış güvenilir standartlar, onlara ulaşmak için verilen çabaların düzeyinde yükselme sağlayacaktır.

Açık Tanımlama: Standartlar objektif olabildiği kadar pratikte olmalı kolayca algılanıp tanımlanabilmelidirler. İster pozitif, ister negatif ramaklara dayalı olarak belirlenen standartlarda önemli olan rakamsal değerlemelerin şüphe taşımaz bir nitelik arz etmeleridir. Özetle açık tanımlama ilkesiyle her çalışan kendisinden neler beklendiğini tam olarak bilebilir [15].

Güvenilirlik: Aynı performans aynı yöntemle birkaç kez ölçülüp birbirine yakın sonuçlar alınmışsa güvenilir bir ölçümden söz edilebilir. Yani birbirleriyle tutarlı sonuçlar alınmalıdır.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü standartlar nicel olduğu takdirde kolay bir şekilde yapılır. Eğer söz konusu standartların kullanımı zor veya uygun değilse, görevin zamanında yerine getirmeye ve takım faaliyetlerine katkı gibi sayısal olmayan standartlarda kullanılabilir [15].

Ön Yargılardan Uzak Olmak: Yönetici yada ölçümü yapan kişinin kendi önyargılarını, düşünce kalıplarını ve kişisel tercihlerini değerlendirme sürecine yansıtılmamalıdır. Herkese aynı performans ölçütlerini tarafsız ve tutarlı bir şekilde uygulamalıdır.

Performans standartları kişilerin performanslarını ölçtüğü için geçerli, güvenilir ve ön yargıdan uzak olmaları gerekir. Her üçünü de içermeyen bir performans ölçümü ne çalışanlar ne de yöneticiler için yararlı bir enformasyon sağlayabilir. Performans standartlarını saptanması nihai olarak yöneticilerin sorumluluğu olsa da, uygulanabilecek en iyi yol işi yapan eleman ile yöneticinin işbirliği halinde çalışmasıdır. Bu konuda hakim iki yaklaşım vardır. Birinci yaklaşıma göre çalışanlar kendi performanslarına ilişkin olarak taslaklar halinde hedef ve standartlar saptayıp gözden geçirilmek üzere yöneticilere verir, diğer yaklaşıma göre de, hedef

ve standartlara ilişkin taslakları yöneticilerle çalışanların ayrı ayrı yapmasıdır. Her iki yaklaşımda da taslak halinde hazırlanan hedef ve standartların nihai hedef ve standartlara dönüşebilmesi için işbirliği (yöneticilerle-çalışanlar arasındaki) şarttır. Zaten her kuruluşun kendi hedef ve amaçlarını, mevcut performans düzeylerini ve rakip işletmelerin durumunu göz önüne alarak belirlediği performans standartlarının saptanmasında tekniklerden çok, yaklaşımlar önemlidir [1].

Performanslar, dayandıkları veya ilgili buldukları kişi, kadro, örgütsel büyüklük ve buralarda uygulanan standartlara göre çeşitlilik göstermektedir. Mevcut uygulamalara bakıldığında da gerek üretim niceliği ile ilgili üretim standardı olsun, gerekse üretilen mal ve hizmetin niteliği ile ilgili olan kalite standardı ve diğer standartların yer, zaman ve örgüte göre farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Yöntem ve tekniklerde meydana gelen değişim ve gelişme örgütsel performansı etkilemekte, bu da performansa bağlı olan standartlarda düşüş veya yükselmeye neden olmaktadır. Netice de sürekli geliştirilme durumunda olması gereken standartların doğru tespiti için; yeterli, güvenilir ve sağlıklı performans verilerine ihtiyaç vardır. Buradan elde edilen performans verileri, kadroların performans standartlarını saptamaya yarayan performans analiz sisteminde yerini bulur. Analiz sistemi içerisindeki standart saptama aşamalarına bakacak olursak:

- Ödev/iş alanlarının saptanması.
- Ölçülebilen ödev/iş alanları için iş birimlerinin seçilmesi ve tanımlanması.
- Zaman birimlerinin saptanması.
- Kadroların nitelik (kalite) standartlarının saptanması.
- Temel nitelikteki istatistiksel bilgilerin kayıt ve rapor edilmesi.

Elde edilen bilgilerin ve performansın incelenmesi ve analiz edilmesi olarak sıralanabilir. Performans değerlendirme standartlarının saptanmasını, sadece basit bir etkinlik ölçütü belirleme olarak görmemek gerekir. Neticede bu performans standartları uygulama sonucunda ortaya çıkacak ya da kaçınılması gereken sonuçlar ve etkiler üzerinde de bize bilgi sağlayacaktır. Aşağıda performans standartlarını belirlemede kullanılan bazı örnek sorulara yer verilmiştir [6].

- Ne tür bir etki istiyorsunuz?
- Ne tür bir etkiden kaçınmak istiyorsunuz?
- Erişmek istediğiniz sonuç nedir?
- Kaçınmak istediğiniz sonuç nedir?
- Bu tür bir eyleme niçin gereksinim vardır?

- “Tam olarak gerçekleştirmek” derken neyi kastettiğinizi belirtiniz?
- Eğer bu ödev başarısız yapılırsa ne olur?
- Eğer bu ödev başarılı bir şekilde gerçekleştirilirse ne olur?
- Eğer bu ödevi hiçbir şekilde yapılmazsa ne olur?
- Niçin böyle bir sonuç ortaya çıkar?
- Böyle bir sonucun ortaya çıkması nasıl sağlanabilir?
- Böyle bir sonucun ortaya çıkması nasıl ve neyle önlenebilir?
- Bu bilgiyi vermekteki amaç nedir?

Yukarıdaki her bir soru tek başına cevap teşkil etmeyebilir. Fakat bu soruların kullanımı neyin gerekli olduğu konusunda net bir tanımlama ortaya koyacak bir disiplin geliştirilebilir.

3.6.2.4. Değerlendiricilerin belirlenmesinde kullanılan modeller

Başarı değerlendirme sisteminin uygulanmasına ilişkin önemli hususlardan biri de değerlendirmeyi kimin yapacağına karar verilmesidir. Yapılacak olan değerlendirmede en yaygın kullanım alanı bulan, bu değerlendirmenin birinci derece üst veya yönetici tarafından belirlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır [10].

Bunun temel nedeni de, işin gerekleri ile işgören yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olan yöneticilerin değerlemeyi en iyi ve gerçekçi şekilde yapabilecek olmasıdır. Ancak burada dikkat edilmeyen durum, bir yöneticinin en fazla yirmi civarında işgöreni etkin olarak denetleyebileceğidir [15].

Sonuç olarak değerlendirenlerin belirlenmesinin ve eğitilmesinin performans yönetim sisteminin başarısında çok önemli bir yeri olduğu gerçektir. Sistemin etkin ve verimli sonuçlar alması için yapılacak değerlendirici seçiminde değerlendiricilerin eğitim, amaç ve sorumluluğu göz önünde tutulmalıdır [8].

Değerlendiricilerin belirlenmesiyle ilgili bir başka önemli unsur da, çalışanın performansına ilişkin değerlendirmeyi yapacak olan yöneticinin asla duygusal davranmayıp, yakınlık veya art niyet gütmemesidir. Netice de yönetsel olduğu kadar vicdani bir yanı da olan değerlendirme modellerinde önemle durulması gereken şey; eşitlik ve nesnellik ilkelerini göz önünde bulundurmadır. Bu iki koşulun gerçekleştirilebilme düzeyi hem kurumsal başarıyı, hem de seçilen değerlendirme modellerinin uygulanabilirliğini etkileyecektir. Bu modelleri inceleyecek olursak, ikinci derece üst veya yöneticiler tarafından değerlendirme, küme değerlendirmesi, işgörenin kendi kendini değerlendirmesi (özdeğerleme), akranlar yada iş (takım) arkadaşları tarafından değerlendirme, astlar tarafından değerlendirme, örgüt dışından

uzmanlar tarafından değerlendirme, sendika temsilcileri, bilgisayarla değerlendirme, müşterilerce değerlendirme ve 360 derece değerlendirme gibi çok sayıda değerlendirici belirleme modelleri (yöntemleri) ortaya konmuştur. Uygulamada yöneticilik ile değerlendirmenin birbiriyle bütünleşip, değerlendirme işleminin “en yakın üstün” (yöneticinin) ayrılmaz bir parçası olduğu görülmekteyse de bu modellerden hangisinin seçileceği konusunda koşullara bağlı olarak karar vermek gerekmektedir. Tabii bu kararı verirken örgütün türü ve yapısı, yönetim felsefesi, yürütülen işlerin nitelikleri ve çalışma koşulları dikkate alınmalıdır [10].

➤ **En yakın üstün değerlendirmesi:**

En yakın üstün işgöreni değerlendirmede en yetkili, en nesnel, en doğru ve gerçekçi değerlendirmeyi yapabilecek kişi olduğu varsayılmıştır. En yakın üst ya da birinci derecede amirin kim olacağı yetki sıradüzeni (hiyerarşik otorite çizgisi) izlenerek bulunacaktır. Başka bir deyişle sicil amiri belirlenirken; gerek kamu gerekse özel sektör de örgütün hiyerarşik yapısı göz önünde bulundurularak biçimsel düzenlemelere başvurulur [6].

En geniş uygulama alana sahip olarak yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağına kuşkuyla bakılması gerektiğini belirtmiştik. Çünkü yöneticilerce yapılan değerlendirme çalışmalarında oluşabilecek subjektifliğin yanında, astın kendini sürekli baskı altında hissetmesini, ceza alma durumunda astın örgüt ve amirden uzaklaşmasını ve de üstlerce takınılan gizlilik gibi durumlar karşımıza çıkmaktadır. Bu tür sakıncaları ortadan kaldırmak amacıyla tek değil, çok sayıda yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Burada değerlendirmeyi yapacak olan yöneticilerin kim olacağı ve sayısı tartışılmaktadır. Genel olarak yaygınlık kazanan yatay ve dikey yöneticilerden oluşan komitelerin ve bunların vereceği puan ortalamalarının alınarak yapılmasıdır. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta; yöneticilerin sayı olarak üçü geçmeyip, aralarında iletişim kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları ve ilk yöneticinin daha fazla söz sahibi olması gerektiğidir. Üstün yansızlığını sağlamada bir başka önlemden, değerlendirmenin açık olmasıdır. Açıklık, yansızlığı sağladığı gibi personeli geleceğe hazırlamaya ve performansını iyileştirmesi için çaba göstermeye iter. Kapalılık ise, yanlılığı ve keyfiliği artırır; personeli geleceğe hazırlamaya olanak vermez. Ve bu anlayış; tüm sistem içindeki astların örgüt ve örgütsel hedefler yerine, amir ve onun amaçlarına uymaya sevk eder. Bu yüzden açık değerlendirme esnasında karşı çıkılmalar ve gereksiz şikayetler olsa bile, örgütün değerlendirmeden beklediği yararın açıklık sayesinde kolayca gerçekleşeceği bir gerçektir.

➤ **Kişisel / Öz değerlendirme:**

Çalışanın kendi kendisini değerlendirmesi olarak bilinen bu teknikte, değerlendirme planı bu amacı gerçekleştirecek biçimde düzenlenir. Bu yöntem, öncelikle çalışanın kişisel gelişme amacına büyük katkıda bulunmakta ve özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler için daha fazla motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır. Özellikle yönetici ile çalışanın karşılıklı belirlendiği dönemsel hedeflere ulaşmaya dayanan performans değerlendirme sistemlerindeki öz değerlendirme tekniğine bakacak olursak kişiler; kendi yaptıkları işlerle, ürettiği ürün ve hizmetlerin ön planda olduğu görülmektedir. Bu tür sistemlerde temel amaç kişinin kendi performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Neticede buradan elde edilen bilgilerle, yöneticilerin kendi yapmış olduğu değerlendirmeler birleştirilerek güvenilir, bütünlükçü ve güncel bir sonuca ulaşılır. Ayrıca çalışan personelin tüm sistem içerisindeki önemli katkılarına vurgu yapılarak yüksek motivasyon sağlanır. Tüm bu anlattıklarımıza karşın yapılan araştırmalar göstermiştir ki; çalışanlar kendi değerlendirmelerini üstlerine nazaran daha yüksek puanlarla yapmaktadırlar [15].

➤ **Astların üstlerini değerlendirmesi:**

Özellikle yöneticilere yönelik başarı değerlemede kullanılan belli başlı yöntemlerden olan astların üstlerini değerlendirmesi çoğu kez yönetici tepkileriyle karşılaşmakta ve bu yüzden de az bir uygulama alanı kazanmaktadır. Esas olarak bu yöntemde yapılan şey; astların üstlerinin başarısını değerlendirmek için daha önceden hazırlanan yönetsel başarı değerlendirme formlarındaki etmenlere tabi tutulmasıdır. Kişisel nitelikler, amaçları gerçekleştirme derecesi, yönetim biçim ve teknikleri gibi etmenlere dayanarak üstlerini değerlendiren astlar, formun son kısmında da “özet değerlendirme” yaparlar. Kendi eksik yönlerini görüp, kendi gelişimlerinin sağlayabilmesi ancak bu koşulların gerçekleşmesi ile mümkündür [6 ve 10].

Astlarca değerlendirme yönteminin yöneticilerce pek sıcak bakılmamasına karşın, güçlü iletişim ağları, motivasyon, yetki devri, kararlara katılım ve yöneticinin kendi başarılarıyla ilgili çalışanlardan geri bildirim alması gibi pek çok yararı bulunmaktadır. Buna karşın yeterince eğitim verilmemiş astların, üstlerinin kişilik özelliklerine, kendi ihtiyaçlarını karşılama durumlarına veya yaranma düşüncesiyle değerlendirme yapabilmektedirler. Örgütün hedeflerini dikkate almaksızın yapılan bu hatalı yorumları güçlendiren bir diğer konuda, bir astın amirini değerlendirebilecek düzeyde bilgi, beceri ve tecrübe birikimine sahip olamamasından (veya çok zor olmasından) kaynaklanmaktadır. Yöntemin başarılı olabilmesi için astın, performans

değerlendirme konusunda eğitilmiş olması ve yöneticilerinde astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine inanmalarına bağlıdır.

➤ **İş / Takım arkadaşlarının değerlendirilmesi:**

Belirli bir düzeyde bulunan akran ya da iş arkadaşlarının birbirlerini değerlendirdiği bu yöntemde, işgörenin başarısının en iyi çalıştığı kişilerce değerlendirileceği temel alınmıştır. Konu üzerinde yapılmış araştırmalar, gerekli eğitimler saptandığı ve değerlendirmeye esas alınacak etmenler somut olarak tanımlandığı zaman, küme üyelerinin yaptığı değerlemelerin tutarlılığını göstermiştir. Bu iki koşulun sağlanması, küme üyelerinin birbirlerini değerlendirirken kişisel önyargılardan arınmasını da sağlayacaktır. Akranlarca yapılan değerlendirme sonuçlarının ücret ve maaş ayarlamalarında pek kullanılmamasına karşın, kilit pozisyonlara yapılacak atamalarda büyük bir söz sahibi olduğu gerçektir. Ayrıca gün boyu beraber çalışan personelin, takım arkadaşını yakından gözlemleyebilmesine imkan sağlanmıştır. İster negatif, ister pozitif duygusal değerlendirme olasılığının belirlenmesinden önce yapılması gereken ilk iş etkinlikleri belirlemektir. Bunlar: Devamlılık, toplantılara zamanında ve etkin katılım, gönüllü çalışmak, yardımlaşma, bilgi paylaşımı ve kaliteli iş yapmak gibi etkinlikler olarak sıralanabilir [10 ve 15].

➤ **Müşterilerin değerlendirilmesi:**

Bazı işletmeler, müşterilerin performansına ilişkin değerlendirmelerinden yararlanarak; çalışanların görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi kararlar almaktadır. Özellikle hizmet sektöründeki kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, iş yapma hızı ve iş kalitesi müşterilerin doldurduğu formlar aracılığıyla olmaktadır. Düzenli aralıklarla yapılan mülakat, anket ve telefon görüşmeleri sayesinde müşterilerden toplanan bilgiler, yöneticilerin alacağı personel kararlarında önemli bir girdi sağlar. Terfi, eğitim, transfer gibi yönetsel kararlarda etkin olan müşterilerce değerlendirmenin bir diğer yararı da; müşterilerin firmayla olan ilişkilerindeki sağlamlığı ve sürdürülebilir bağlılığı yani benimsemeyi sağlamış olmasıdır [8].

➤ **Danışmanlar ve uzmanlar tarafından değerlendirme:**

Organizasyonun çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümü tarafından ve dışarıdan seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin 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 ihtiyaçlarının belirlenmesi temel amaç olduğunda bu tür bir değerlendirici seçimi daha isabetli

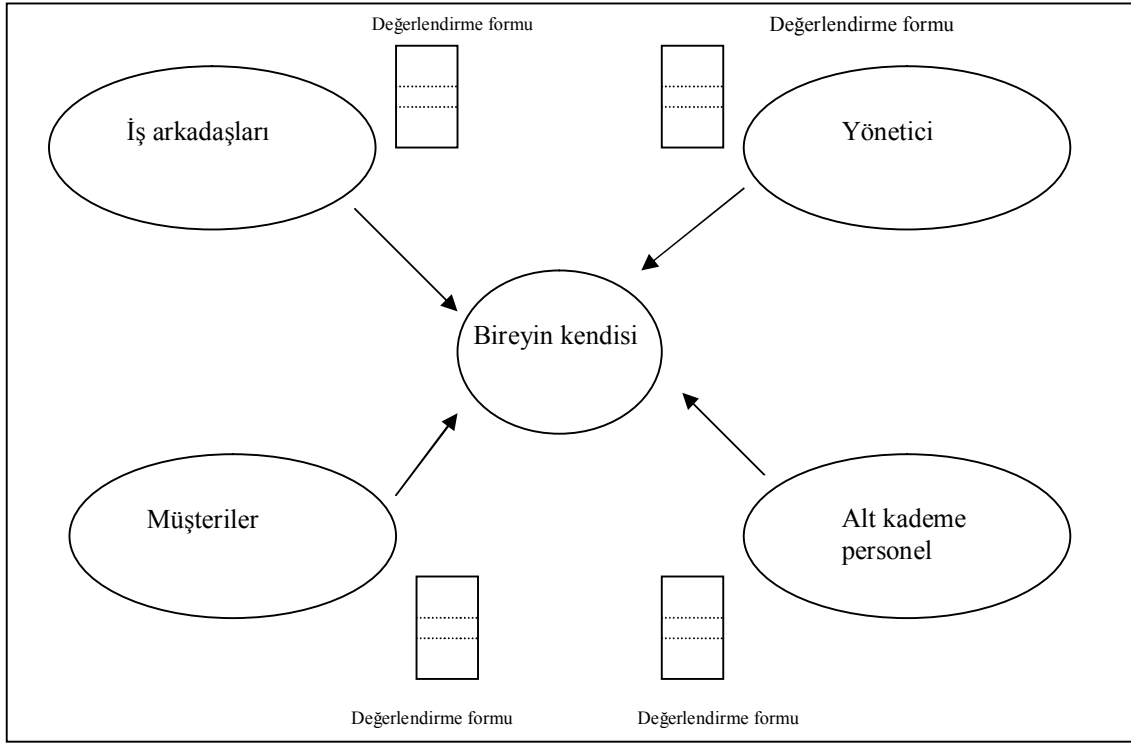
olacaktır [8]. Dikkat edilecek olursa danışmanlar ve uzmanlarca yapılan değerlendirmenin, aslında grup değerlendirme yöntemlerinden olan “Yerinde İnceleme Ve Gözlem Metodu” olduğu görülür. Çünkü; her ikisinde de değerlendirme formları, personelin performansını iş başında izleyen uzmanlarca doldurulur ve personelin en yakın amirine verilir. Böylece yöneticilerin değerlendirme formlarını doldurma külfetinden kurtarılması sağlanmakta ve kişisel önyargıların değerlendirmeyi etkilemesi önlenmektedir [6].

➤ **360° (derece) değerlendirme:**

Çalışanların performansı hakkındaki bilginin çalışan ile farklı ilişkilere sahip birçok değişik kaynaklardan toplamanın amaçlandığı 360 derece geribildirim sistemi, şimdiye dek uygulanmış değerlendirme sistemlerinden farklı bir tablo çizmektedir. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken, merkezinde çalışanın kendisinin olduğu bir 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzunun oluşturulduğu 360 derece geribildirim sistemi oluşturulur. Yapılmak istenen çalışanın performansını değerlendirebilmek için çalışanın iş arkadaşları, yöneticileri, alt kademe personel, iç ve dış müşteriler tarafından değerlemeye tabi tutulmasıdır [8].

360° değerlendirme uygulamalarına geçmeden önce yapılması gereken; örgütün karakteristik özellikleri, vizyonu, objektifliği ve değişime açıklığı ile yeni değerlendirme sisteminin gerektirdiği hedefleri, standartları, sınırlılıkları ve öğelerin durumunu tespit etmektir. İşte 360° değerlendirme sisteminin ve onun örgütsel yararlarının etkin bir uygulama kazanabilmesi; çalışanlar için gerekli eğitimsel süreç ve örgüt içerisindeki optimum şartların sağlanmasına bağlıdır. Sistemin getirdiği yararlarından bazılarını sıralayacak olursak:

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geribildirim sağlamak.
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi vermek.
- Şirket içinde kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlamak.
- Çok sayıda değerlendiricinin katılımını sağlayıp subjektif değerlendirmeleri en aza indirmek.
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığını görmek.
- Amirlerin çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olmalarını sağlamak gibi avantajları beraberinde getirir



Şekil 3.3. 360 Derece Değerlendirme Şeması

Çalışanın performansına yönelik bilgilerin anketlerle toplandığı bu yöntemde başarı için, anketin sadece zayıf ve güçsüz yönleri değil, aynı zamanda örgütün güçlü yönlerini de ortaya koyması gerekmektedir. Ayrıca örgütte açıklık, katılım ve güven unsurları da sağlanması değerlendirme yönteminin yürütülebilmesinde önemli bir rol oynar. Zaten iletişim kanalları açık olmayan ve güven ortamı tahsis edilememiş bir örgütte çalışanlarla yöneticiler gerekli bilgi birikimine kavuşmayıp, hedeflenen kültürel değişimi sağlayamazlar. Son olarak şunu söyleyebiliriz ki, 360derece değerlendirmenin sıradan değerlendirme tekniklerine göre farklı karakteristik özellikler taşıdığıdır. 360 derece değerlendirme, organizasyonlarda belirlenen hedeflerden ziyade; organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerine odaklanmıştır [15].

➤ **Bilgisayarlı değerlendirme:**

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Gerçi yöntem her ne kadar hızlı ve tarafsız olsa da gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır [15].

➤ **Sendika temsilcileri tarafından değerlendirme:**

Çalışanların yükseltip, ücret ve maaşlarının belirlenmesi gibi kararların alımında yöneticilerin taraflı davranacağından endişe duyulduğu için sendika temsilcilerinin de değerlendirme yapmaları sağlanmıştır. Çalışanların performanslarını değerlendirecek olan sendika temsilcilerinin iki şekilde sürece dahil oldukları gözlemlenir. Bunlardan ilki, sendika temsilcisinin değerlendirme kurulunda bir üye olarak bulunması ve değerlendirmenin bu kurulca yapılmasıdır. İkinci uygulama ise yapılan değerlendirme ile ilgili son kararın sendika temsilcilerinin katılımıyla yapılacak bir gözden geçirme toplantısında verilmesidir.

3.6.2.5. Değerlendirme zamanının (periyotlarının) belirlenmesi

Çağdaş işletmelerde görev alan yönetenlerin zamanı sınırlı ve değerlidir. İşgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak gereksiz zaman ve maliyet kaybına neden olacaktır. Ayrıca sık sık yapılan değerlendirmelerin verimsiz oluşunun yanı sıra bir diğer olumsuz sonuçta çalışan üzerinde yarattığı baskıdır. Bu anlattığımız nedenlerden ötürü uygulamalarda en yaygın ve kabul gören değerlendirme zamanının yıllık periyotlar olarak seçimidir. Her yılın belirli zamanında, örneğin takvim yılı sonunda işgörenin yıllık çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme fişlerine işlenir [8].

Öte yandan, başarıyı kesin zaman aralıkları yerine değişken aralıklarla değerlendirmenin psikolojik nedenlerden ötürü daha yararlı olacağını savunanlarda olmuştur. Onlara göre değerlendirmenin yılda bir kez yapılmaması ile, işgören başarılarında zaman zaman karşılaşılan iniş-çıkışların gereğince tespit edilip, bu doğrultuda değerlendirmesi sağlanabilir. Yılda birden fazla yapılan bu tür periyodik değerlendirmelerin sıklık derecesini (sayısını) belirlemede farklı yöntemler mevcuttur.

Bunlardan bazıları ise şunlardır [10]:

- Yapılacak değerlendirme, tamamlanması gereken proje veya görevin bitimiyle olabilir.
- Eğer görevin gerçekleşme süresi uzun ise, kısa aralıklarla çok sayıda değerlendirme yapılması yoluna gidilir.
- Değerlendirme zamanının seçimi değerlendirilenlerin isteğine bırakılabilir.
- Değerlendirme zamanının ve değerlendirilecek kişilerin seçimi tamamen yöneticilerin taktirine bırakılır.

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirmek amacıyla çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Bunlar performans değerlendirme yöntemlerinin ilk uygulamalarından sayılan ve klasik yöntemlerle; sorunları çözmeye ve nesnel değerlendirmeye dayalı modern yöntemlerden oluşur. Klasik ve modern gibi ayrıma tabi tutulan değerlendirme yöntemlerinde hakim olan üç tür yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar:

- Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım.
- Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım.
- Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım.

4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda yapılacak değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Bir göreve yükseltilecek ya da ödüllendirilecek çalışanın belirlenmesi için iki veya daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayacak bir yaklaşımdır. Lakin grafik dereceleme yönteminin sakıncalarını gidermek amacıyla ortaya çıkan karşılaştırma yöntemlerinin en büyük sakıncası, iki işgörenin birbirlerinden ne kadar az ya da ne kadar fazla başarılı olduklarını gösterememesidir [10].

4.1.1. Sıralama yöntemi

Bu yöntemde astlar değerlendirme amiri tarafından başarılarına göre sıralanır. Doğrudan sıralama yönteminde değerlendirici astlarını en başarılıdan en başarısızına doğru sıralar. İkili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğer çalışanlarla tek tek karşılaştırılır. İster basit ister ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça dardır. Bu yöntemde personelin başarısı tek bir ölçüte göre değerlendirilir (Örneğin; genel başarı düzeyi). Sıralama yönteminde çalışanlar sayısal olarak değerlendirilmedikleri için ücret artışlarındaki kişisel farklılıklarda bu yöntemle doğru bir temele oturtulamamaktadır.

Çizelge 4.1. Sıralama Yöntemi Örneği

SATIŞ	OFİS	AMBAR	TESLİMAT
1-Osman	1-Eyüp	1-İbrahim	1-Sebahattin
2-Kadir	2-Zeynep	2-Murat	2-Yusuf
3-Ahmet	3-Halil	3-Şafak	3-Zafer
4-Ümit	4-Hasan	4-Mesut	4-Volkan
5-Cemil	5-Burcu	5-Ali	5-Müjde
6-Kenan		6-Sadık	6-Özlem
			7-Selçuk

4.1.2. Zorunlu dağılım yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde değerlendirecek kişi çalışanları performanslarını karşılaştırıp, onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. Çalışanların performans düzeylerinin çan eğrisi biçiminde olduğu bu yöntemdeki en büyük sorun az sayıda çalışan grubuna uygulanamamasıdır. Ayrıca dağılım her ne kadar normal bir eğri görünümünde olsa da, bazı çalışanların tam anlamıyla derecelendirilememesi nedeniyle hatalar olacaktır [8].

Yöneticinin yakın çevresini daha kolay değerlemesine olanak veren “ortalama etrafında kümelenme” tekniğinin uygulandığı zorunlu dağılım yöntemi teknik bir konu olması nedeniyle daha çok yöneticiler için uygulama alanı kazanmış ve değerlendirme hatalarına kapalı bir yöntem olmuştur [17]. Buraya kadar anlattığımız zorunlu dağılım yöntemini diğer tüm performans değerlendirme yöntemlerinden farklı kılan; bu sistemde her bir çalışanın performans değerlendirmesi, diğer çalışanların performanslarının fonksiyonu olur.

Çizelge 4.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği

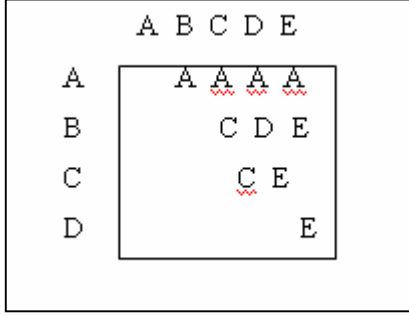
ZAYIF %10	ORTALMANIN ALTI %20	ORTALAMA %40	ORTALAMANIN ÜSTÜ %20	ÇOK İYİ %10
(% 10 = 2.2)	(% 20 = 4.4)	(% 40 = 8,8)	(% 10 = 4,4)	(% 10 = 2,2)
Hasan Yunus	Timur Serkan Harun Hakan Lokman	Hikmet Yılmaz Selman Sebahattin Sabahat Murat Burak Yeliz Cemal	Etem Mustafa Gülcan Sevilay Hekim	Dilara Ersin

4.1.3. İkili karşılaştırma yöntemi

Derleyici, çalışanları ikili olarak karşılaştırır ve içlerinden birini, o çalışanın iş ile ilgili bütün performansını dikkate alarak üstün performans göstermiş olarak seçer. Karşılaştırmalar her çalışanın toplam pozitif değerlendirme sayısını ortaya çıkartır. Bu sayının, toplam değerlendirme sayısına bölünüp, 100 ile çarpımından, çalışanın toplam pozitif değerlendirme yüzdesi elde edilir. Yöntemde, değerlemeci halo etkisi ve son izlenim hatalarına düşebilir. Ancak diğer değerlendirme hataları elimine edilir. Değerlenen sayının çok olması durumunda yöntemin avantajlarından biri olan çabukluk özelliği ortadan kalkar.

Açıklamalar: Aşağıdaki değerlendirme çalışmasında her çalışanı farklı bir harfle tanımlayın. A- Ahmet B- Burak gibi. Sonra aşağıdaki örneğe benzer bir çizelge yapın. İkili karşılaştırmalar yaparak, size göre üstün olan çalışanın harfini, karşılaştırmalar yaptığımız kutunun içine yazın.

Çizelge 4.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği



Çalışanın pozitif değerlemelerini bulmak için;

Pozitif Değerleme Sayısı x 100 = Çalışanın toplam pozitif değerlendirme %si

Toplam Değerleme Sayısı

A Çalışanı	B Çalışanı	C Çalışanı	D Çalışanı	E Çalışanı
_____	_____	_____	_____	_____
$(4 \div 4) \times 100$	$(0 \div 4) \times 100$	$(2 \div 4) \times 100$	$(1 \div 4) \times 100$	$(3 \div 4) \times 100$
= % 100	= % 0	= % 50	= % 25	= % 75

4.2. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilir. Bireysel performans standartlarına göre dört temel değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Hedeflere göre yönetim, çalışma standartları, direkt endeks ve metin değerlendirmesi yöntemidir [8].

4.2.1. Amaçlara göre yönetim

Amaçlara göre yönetim P.Drucker tarafından bir planlama yaklaşımı olarak ortaya konmuş bir yönetim felsefesidir. Amaçlara göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planlarını hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme

sorululuğu veren bir yönetim biçimidir. AGY' de çalışanlar yöneticilerle birlikte kararlaştırdıkları gelecekle ilgili performans hedeflerine göre değerlendirilir [18].

AGY yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir performans değerlendirme tekniği olarak kullanılmaktadır. Amaçlar personelin başarı ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Bu açıdan yönetici ve astların ölçülebilir amaçlar belirlemesi gerekir. Aksi halde değerlendirme öznel ve hatalı olabilir.

4.2.2. İş standartları (çalışma standartları) yaklaşımı

Birçok örgütte performans hedeflerinin bizzat çalışanlarca saptanması yerine, günlük iş standartlarının örgütçe saptanması yoluna gidilir. Bir iş standardı tekniğinin kullanılmasıyla, verimliliğin artırılması ve iyileştirilmesi amacına dönük bir dizi iş ve personel hedefleri ortaya konulmuş olur. Gerçek biçimiyle kullanıldığında bu teknik, herhangi bir hedefe ulaşılmasını gerek çalışanların gerekse amirlerin gördükleri işlerin ve işbaşarımı durumlarının doğru ve güvenilir biçimde değerlendirilebilmesini olanaklı kılar. Bu yöntemin etkinliği standartların açık ve adil olmasına bağlıdır. Bunun için de çalışanların iş başında gözlenmesi, mümkün olan durumlarda işlerin basit kılınıp iyileştirilerek, gerçekleri yansıtacak nitelikte verimli standartların bulunması sağlanmalıdır. Tabi amirlerin de yapılacak işleri açıkça ortaya koyan bu standartları göz önüne alarak performans değerlendirmesi yapması gereklidir [6].

İş standartları yaklaşımındaki en ciddi sakınca, karşılaştırılabilirlik sorunudur. Güçlük yaratan nokta, insanları farklı standartlara göre değerlendirilebilirken, yükseltme ve ücret artışları konularında farklı değerlemeye tabi tutulan standartların nasıl uzlaştırılacağıdır. Tabi böyle bir karşılaştırma amacını ise, iş standartları gibi yüksek maliyetli olmayıp; onun kadar emek ve zaman almayan sıralama yöntemi sağlayacaktır. Ayrıca yöneticilerin belirlediği miktar ve kalite standartlarına göre performans değerlendirilmesini öngören iş standartları yönteminin bir diğer olumsuz sonucu da çalışanlar arasında gerginlik ve çatışmaya yol açmasıdır.

4.2.3. Direkt İndeks yöntemi

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlardan olan direkt indeks yönteminde performans standartları yönetici tarafından tek başına yada çalışanlarla birlikte belirlenir. İşlerin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve nesnel kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir [8].

4.2.4. Serbest anlatım yöntemi (metin değerlendirmesi)

Serbest anlatım yönteminde değerlendirmeyi yapacak amirden değerlendireceği personelin nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri ile ilgili olarak bir kompozisyon yazması istenir. Yazılan bu kompozisyona göre de değerlendirmeler yapılır [6].

Bu yöntemde diğer yöntemlerde olduğu gibi ölçekler, işaretlemeye hazır kutular veya cümleler bulunmaz, ancak yöntemin başarılı sonuçlar verebilmesi için yapılacak anlatımın başarı niteliği, işgören nitelikleri, davranış nedenleri ve gelişme gereksinimleri gibi belirli başlıklar altında yapılması daha isabetli olacaktır. Uygulamada çok zaman alacak olan bu yöntemin başarısı yöneticilerin gözlem, çözümleme ve yazma yeteneklerine bağlıdır. Ayrıca yöntemin uygulamaya dair en çok tartışılan yönü de değerlendirmenin güvenilirliğine ilişkindir. Çünkü her ilgili birim amiri, üst yönetimin haberi olmadan değerlemeyi tek başına yapmaktadır [10].

4.3. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım her çalışanın performansını diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alıp, değerlendirir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmaktadır [8].

4.3.1. Kritik olay yöntemi

En iyi performans değerlendirme yöntemlerinden biri de davranışın önemli yanları üzerinde yoğunlaşan kritik olaylar yöntemidir. Değerleyici, çalışanın işteki etkili veya etkisiz performansının, önemli örneklerini kaydeder. Bu tür davranışlar kritik olaylar olarak tanımlanır.

Çizelge 4.4. Kritik Olaylar Tekniği Örneği

Çalışanın Adı: Turgut Elibol		Bölüm: Satış	
Çalışanın Görevi: Satış Temsilcisi		Performans Dönemi: 1.1.2007-31.12.2007	
Yöneticisinin Adı: A			
Tarih	Çalışanın Olumlu Davranışları	Tarih	Çalışanın Olumsuz Davranışları
12.10.2007	Teşhir salonuna gelen müşteriyi hemen karşıladı ve ilgilendi.	3.3.2007	Diğer satış temsilcisinin çalmakta olan telefonunu yanıtlamadı.
18.10.2007	Tüm satış temsilcilerinin meşgul olduğu dönemde gelen müşteriyi karşıladı, içecek ikrâmı yaptı, incelemesi için broşür verdi.	8.6.2007	Gelen müşteriye deneme sürüşü önermedi.
		11.7.2007	Günlük piyasada oluşan fiyatları izlemedi.

Değerleyici aylık, 3 aylık yada yıllık olarak yaptığı değerlemede önceden not aldığı kritik olaylardan yararlanır. Ancak çoğu değerlemeci son izlenim hatasını yaparak aklında kalan son olaylara göre kayıt tutar ve değerlendirme yapar.

Yönetimin avantajı, zamanında objektif tutulan kayıtlar yardımıyla, çalışanın kendini geliştirmesine yardımcı olacak, kuvvetli ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Yöntem genelde karşılaştırma yapmaya uygun değildir. Bu durumda grafiksel dereceleme yönteminden yararlanılabilir.

4.3.2. Grafik derecelendirme yöntemi

Derecelendirme ölçekleri basılı formlar şeklinde düzenlenir ve ilk amirlerin verilen talimata göre bu formları doldurmaları istenir. Formlar için miktarı ve kalitesi, iş bilgisi, işbirliği

anlayışı, karar verme, planlama, liderlik ve yaratıcılık gibi ölçülmek istenen bir dizi etmeni içerir. Değerlendirici, her etmen için “çok yetersiz” den “çok iyi”ye kadar olan basamaklardan çalışanı en iyiyi tanımlayanı seçer. Performans değerlendirmede çok kullanılan ve en eski ölçüm tekniklerinden birisidir. Derecelendirme ölçeğinde performansı belirleyen değişkenler açısından işgörenin belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur. Değerlendirme çoğu zaman sayısal bir değere indirgenir.

Çizelge 4.5. Grafik Derecelendirme Ölçekli Değerlendirme Tablosu Örneği

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU					
Bölüm:		Değerlendirme Dönemi:			
Bölüm Yöneticisi:		Değerlendirilenin Ünvanı:			
Değerlendirmeyi Yapan:		Değerlendirilen:			
Değerlendirme Tarihi:		Toplam Puan:			
İmza:					
İşin Kısa Tanımı:					
Performans Ölçütleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1. İş Bilgisi: Sahip olduğu kuramsal ve uygulamalı bilgilerin yeterliliği					
2. Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
3. Plânlama-Organizasyon: Kendi işini plânlaması ve düzenlemesi					
4. Kaynak Kullanımı: İşgücü ve amaçları doğru kullanım					
5. Liderlik: İnisiyatif kullanma ve öncü olma					
6. Sözel Haberleşme: İkna edici olma ve kendisini dinletme					
7. Yazılı Haberleşme: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
8. Meslekî Özellikler: Giyim, tutum ve işbirliği anlayışı					
.					
.					
.					

4.3.3. Kontrol listesi yöntemi

Bu yöntemde derleyici, çalışanın performansını ve niteliklerini tanımlayan ifade ve kelimeleri seçerek şekildeki gibi form üzerinde işaretler. Bu tür değerlendirme formlarında, belirli bir iş için tanımlanan 20 yada 30 madde bulunur. Personel bölümü, her maddeye önemine göre belirli aralıkta puanlar verir. Buna “ağırlıklı kontrol” adı verilir. Bu ağırlıklı puanlar yöntemin kantitatif bir sonuç taşımamasını sağlar. Böylece çalışanlar arasında bir karşılaştırma yapmak mümkün olabilir. Başta halo etkisi olmak üzere değerlendirme hatalarına açık bir yöntemdir. Kişisel kriterler, performans kriterlerinden daha ön plandadır. Bunun yanında, kontrol listesi yöntemi, ekonomik, standart, kolay yönetilebilir, az eğitim gerektiren bir yöntemdir.

Çizelge 4.6. Kontrol Listesi Tablosu Örneği

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU	
Bölüm:	Değerlendirme Dönemi:
Bölüm Yöneticisi:	Değerlendirilenin Ünvanı:
Değerlendirmeyi Yapan:	Değerlendirilen:
Değerlendirme Tarihi:	Toplam Puan:
İmza:	
Özellikler	Verilen Değerler
1. Elemanınız işine zamanında geliyor mu ?	
2. Elemanınız işini bitirmek için çalışma gününü plânlıyor mu ?	
3. Size vermesi gereken raporları zamanında veriyor mu ?	
4. Elemanınız masasını düzenli tutuyor mu ?	
5. Dosyaları ve evrakları düzenli mi ? Aradığını buluyor mu ?	
6. Elemanınız gerektiğinde diğer arkadaşlarına yardım ediyor mu ?	
7. İş arkadaşlarının sorunlarına çözüm bulmaya çalışıyorlar mı ?	
8. Bilmediği bir konuyu araştırıyor, size soruyor mu ?	
9. Tâlimatı tam anlıyor mu ?	
10. İşin kalitesini artırmak için özen gösteriyor mu ?	

4.3.4. Zorunlu seçme yöntemi

Değerlendiricinin, her nitelik için çeşitli tanımlayıcı cümlelerden oluşan bir listeye bakarak, astının davranış ve niteliklerine en uygun cümleyi işaretlediği bir değerlendirme tekniği olan “zorunlu seçme yöntemi” iki temel varsayıma dayanır, bunlar:

- Kişiler arasında varolan niteliksel farklılıkların tutum ve davranışlara yansiyıp bunların gözlenebilir,
- Gözlemlerden sağlanan veriler ışığında da gerekli başarı değerlemeleri ve istatistiksel anlatımlar yapılabilir.

Zorunlu seçme yönteminin değerlendirme formlarına baktığımızda, her biri dört cümleden oluşan ve çok sayıdaki dörtlükten meydana gelmiş bir uygulama olduğu görülür. Anlamca birbirine yakın ve uzmanlarca hazırlanmış cümlelerden meydana gelen değerlendirme formları, puanları saklı bir şekilde değerlendiricilere verilir. Değerlendiriciler de sadece; önlerine konan her dörtlükteki ikisi olumlu, ikisi olumsuz dört cümleden işgörene en çok ve en az uygun olan iki cümleyi işaretler. Halbuki dörtlüklerdeki cümlelerden yalnız birer tanesi işteki başarıyı ve başarısızlığı göstermektedir. Sonuçta değerlendiriciler bunların hangi cümleler olduğunu bilmeden değerlendirme formlarını doldurarak, önyargısız bir değerlendirme yapmaktadırlar.

Nesnel, gerçekçi, güvenilir ve önyargılardan uzak bir değerlendirme yapılması sağlayan zorunlu seçme yönteminin bunca olumlu özelliklerine karşın, bir takım güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Bu güçlükler şunlardır:

- Dizeleri ve dörtlükleri hazırlamak çok iyi eğitim görmüş uzmanları gerektirir.
- Her iş ve uğraş alanına göre dörtlük hazırlamak zor ve masraflı bir iştir.
- Başarılı ve başarısız ayır edebilecek ölçütlerin geliştirilmesinde büyük güçlüklerle maruz kalınabilir.
- Tümcelerden hiçbiri değerlendiricilerin kişisel kanılarını yansıtmayabilir.
- Değerlemeyi yapacak yöneticilerin tecrübesizlikleri örgütte güvensiz bir ortam yaratır.
- Tümceler belirli davranışların tanımlanması üzerine olduğundan, yöntem işgücü kaynaklarının gelişimine olanak vermemektedir.
- Değerleme formlarındaki işaretlemelerin sayısal değerlere dönüştürülmesinin, değerlemeyi yapanlar tarafından değil de uzmanlar tarafından yapılması alınacak kararların uygulanmasında sorun oluşturabilir. Daha açık bir ifadeyle değerlemeye katılan amirler, uygulamada kendilerine güvenilmediği duygusuna kapılır ve kendilerini dışlanmış hissederler.

4.3.5. Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri (BARS)

Davranışsal beklenti ölçekleri olarak da isimlendirilen bu yöntem, işin başarıyla yapılabilmesi için gerek duyulacak davranışları değerlendirmede kullanılmaktadır. Yani yöntemin temel odak noktası sanıldığı gibi performans sonuçları değil, işin yapılması esnasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır. Bu yöntemde, bir işi oluşturan görev ve sorumlulukların geniş kategorilerini ifade etmek için iş boyutu kavramı kullanılmaktadır. Bu kavram sayesinde her bir işi meydana getiren görev ve sorumluluklar derecelendirilebilir. Değerlendiricilerde her dereceye karşılık gelen davranış açıklamalarını okuyarak, ilgili işgörene en uygun açıklamayı bulmaya çalışır. Daha sonra bu davranışa karşılık gelen derece değeri tablodan kontrol edilmelidir. Tabii bu süreç işin tanımlanabilen tüm boyutları için yapılarak, elde edilen derece değerleri birleştirilerek, toplam değerlendirilmeye ulaştırılmalıdır.

Özetle BARS; yöneticilerle iş sorumluluğu taşıyanların “iş boyutlarını” belirleyip, bunlarla ilgili mümkün olduğunca çok “davranış tanımları” yazdığı ve her bir “derece değeri” için davranış tanımları belirlediği bir yöntemdir. BARS’ın olumlu yönlerini bakacak olursak, çalışanların iş performansları ile ilgili etkin geri bildirim ve aktif katılım sağladığı görülmektedir. Özellikle katılımcılığın yüksek olması hem yöntemin uygulanabilirliğini hem de güvenilirliğini arttırmaktadır. Ancak kuruluş maliyetleri yüksek ve zaman alıcı olan BARS’ın belki de uygulamadaki en büyük sorunu yönetsel kararlılıktır [8].

4.4. Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri

4.4.1. Balanced scorecard

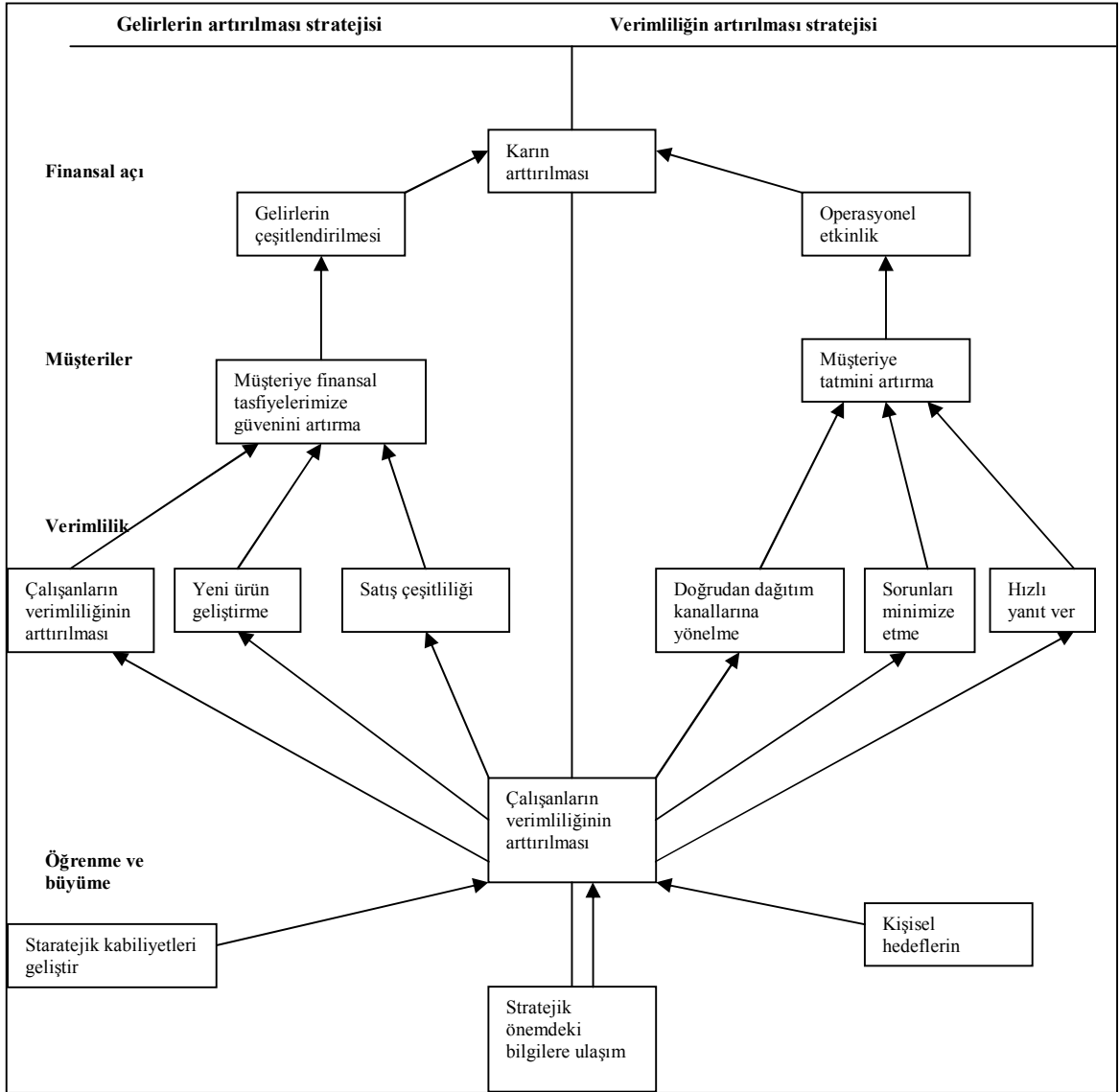
Günümüz dünyasında finansal ölçütlerin işletme faaliyetlerinin performanslarını belirlemede tek başına yetersiz kalması finansal olmayan ölçütlerinde dikkate alınmasını gerekli kılmıştır. Yapılacak olan performans ölçüm sisteminin tasarımında birçok faktörün değerlemeye alınması ve ölçütler arasında bir denge kurulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda ortaya çıkıp, kısa zamanda yaygın kullanım alanı kazanmış etkin performans ölçüm sistemlerinden birisi de balanced scorecard’tır.

Türkçe ye “denge kontrol paneli” olarak çevirebileceğimiz balanced scorecard, Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance” (Balanced Scorecard - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle literatüre kazandırılmıştır. Vizyon ve stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan bir araç ve stratejik yönetimi bütünleyen yeni bir yönetim sistemi olarak karşımıza çıkan Balanced

Scorecard'ta temel amaç uzun dönemli stratejik hedefleri, kısa vadeli hareketlere dönüştürmektir.

Stratejik yönetimin sadece finansal göstergelere bağlı kalınarak yapılamayacağını savunan balanced scorecard yöntemindeki performans kriterleri dört temel soruya cevap aramaktadır, bunlar:

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (Müşteri bakış açısı)
- Nede üstün olmalıyız? (İçsel bakış açısı)
- Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (Yenilik ve öğrenme bakış açısı)
- Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (Finansal bakış açısı)



Şekil 4.1 Balanced Scorecard Göstergeleri

Şekilden de anlaşılacağı üzere balanced scorecard; finansal değerlerin yanında, geleceğe yönelik müşteri odaklılığı, beklentiler çerçevesinde geliştirilmesi gereken şirket içi faaliyetleri değişime uyum amaçlı yenilik ve öğrenme yanlısı fiziksel olmayan boyutların esas alınıp ölçüldüğü bir yönetim tekniğidir. Bu yöntemin en önemli yanlarından birisi de; belirli göstergelere göre ölçülmüş olduğu boyutlar arasındaki denge ve entegrasyonu sağlamak amacıyla etkin geri bildirim süreçleri yaratmasıdır. Sonuçta elde edilen verilerden, uygulanabilir stratejiye ulaşılmasını sağlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi kurulmuş olur.

Son olarak şunu belirtmeliyiz ki, tüm dünyada genel kabul görmüş bir ölçüm sistemi olan Balanced Scorecard uygulamaları geçmişin değil, geleceğin yönetimidir. Yüksek kuruluş maliyetleri ve zahmetli bir uygulamalar getirmesine karşın; tarafsız ve isabetli performans değerlendirmelerine ulaşılmasını sağlamaktadır. Organizasyonel performansın dört boyutta ölçen bu değerlendirme sistemi ile performans yönetim sistemi uygulamaları daha başarılı bir hal almıştır.

4.4.2. Değerleme merkezi yöntemi

Bu yöntem, gelecekteki performans potansiyelini ölçen ve genellikle büyük sorumluluk isteyen işleri yapan personele ve yöneticilere yönelik olarak uygulanan bir yöntemdir. Değerleme merkezleri uygulamasında değişik yönetsel beceriyi gerektiren işlere göre geliştirilmiş testler kullanılır. Adaylardan verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu yöntemde taklit edilmiş iş ortamı ile personelin iş potansiyeli belirlenir. Yöntemin başarısı için çok yönlü değerlendirme teknikleri kullanılmalı ve çok sayıda değerleyici çalışmalıdır.

Değerleme merkezi yöntemini avantajları;

- Birebir görüşmeden daha fazla veri sağlanır.
- Çalışanlar arası iletişimi arttırır.
- Çalışanların stresle mücadele, ilişki kurabilme iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesini sağlar.

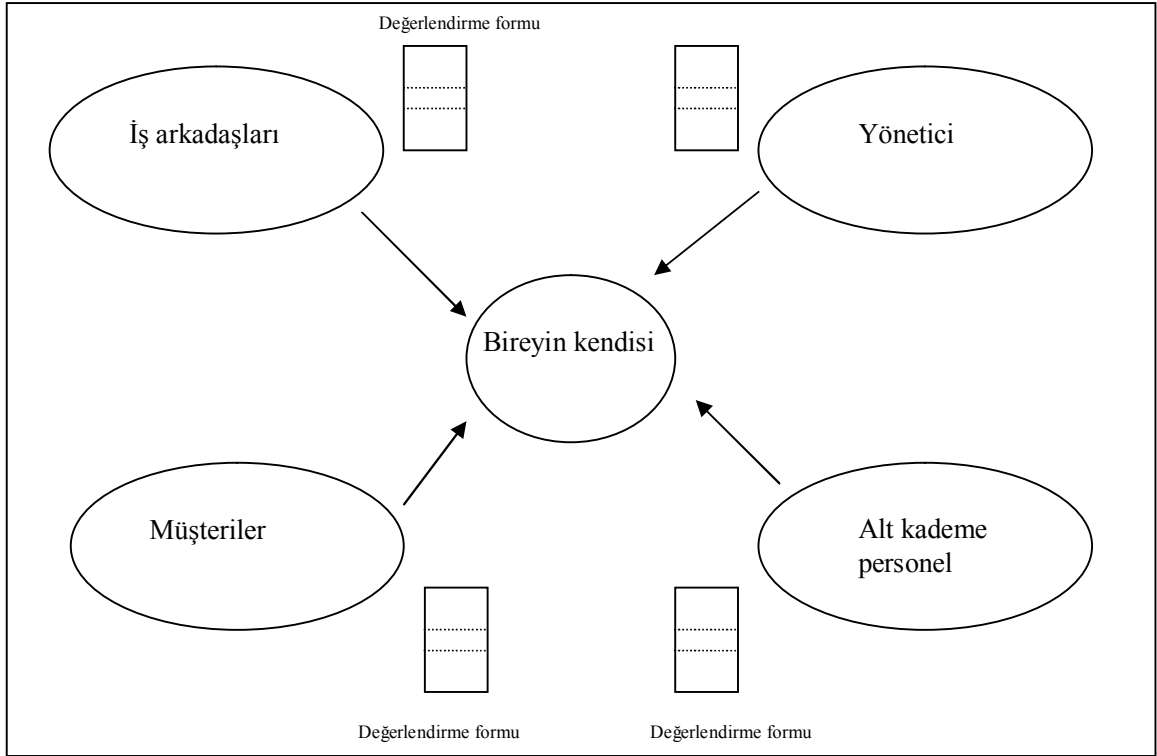
4.4.3. 360° Performans değerlendirme yöntemi

Personel performansının belirlenmesi için birçok yöntem kullanılmaktadır. Verilerin güvenilirliği ve doğruluğu açısından ihtiyacı karşılamak için, 1980'li yıllarda ortaya çıkan 360° Geribildirim, çok kaynaktan sağlanan veriler sayesinde, yöneticilere, kişinin performansı hakkında geniş bir perspektif sağlamaktadır.

360° değerlemede çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden çalışma arkadaşlarından parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplanır. 360° değerlendirmenin diğerlerinden daha etkili sistem olmasındaki neden çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesidir. 360° değerlemede performans verileri yöneticilerden, birlikte çalıştığı arkadaşlarından ve astlarından toplanır. 360° değerlendirme sürecinde bireyler belirli kriterlere göre kendisini değerlendirir, yöneticileri birlikte çalıştığı arkadaşları ve astları değerlendirir [15].

Değerlendirme yöntemlerine ilişkin sorunların büyük bir kısmı değerlendirenin de insan olmasından kaynaklanır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi bu sorunları azaltabilecek alternatif bir performans değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları , diğer departman yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir.

Bu tanımlar doğrultusunda, 360°GB'ın, Geleneksel Performans Değerleme Sisteminin aksine çok sayıda bilgi kaynağından aynı anda gelen, bireyin performansı hakkında daha doğru, güvenilir, kesin ve ayrıntılı verilerle çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklerini, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını ve gelecekteki iş potansiyelini gösteren bir yöntem olduğu söylenebilir. 360 Derece Performans Değerlendirmenin temel amacı, "performans değerlendirmesi"nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360° Geribildirim süreci,tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini algılamalarına yardımcı olur. Dolayısı ile 360° Performans Değerleme organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir.



Şekil 4.2. 360° Performans Değerleme Yöntemi

Esas olarak 360 derece geri beslemeyi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri besleme boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri besleme çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir. Çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenir. Havuzun dilimleri organizasyonun beklentileri, personelinin yetkinliği ve performans değerlendirmedeki tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geri besleme alan performans değerlendirme sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekleşmektedir. Başlangıçta amirden gelen geri beslemenin havuzdaki oranı diğerlerine göre daha yüksek olabilmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki bu kademeli geçiş 360 derece değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır. 360°GB sürecinde değerlendirme yapan kişilerin gizliliğinin sağlanması önemli bir konudur. Veri toplama aşamasında, veri kaynaklarının gizliliğinin sağlanması alınacak verilerin kalitesini etkilemektedir. Gizlilik sağlanmadığı zaman, veri kaynaklarının, sisteme katılmama veya puanlama esnasında sürekli yüksek puanları seçmesi gibi sorunlar yaşanabilir. Bu nedenle verilecek eğitimde, değerlendirme yapacak kişilere,

sistemin her aşamasında gizliliğin korunacağını anlatılması gerekir. 360° değerlendirme sürecinde toplanacak bilgiler şunlardır:

- Beceri.
- Yetenek.
- Kişisel özellikler/karakter.
- Tutum ve davranışlar.

360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin avantajları şunlardır:

- Kapsamlı ve objektif geribildirim: Birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır.

- Yönetim ekibinin etkinliğini ölçmek: Yöneticilerin yetkinliklerinin, astlarla ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir .

- Çalışanın yada belli bir takımın güçlü ve gelişmeye açık alanlarını belirlemek: Belirli takımlar temelinde güçlü ve gelişime açık alanların tespit edilmesine ve departmanlar, fonksiyonlar, ekipler vb. bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir .

- Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gelişim planlamasına girdi sağlamak: Değerlendirme sonuçları , performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.

- Astların yöneticilere geribildirim verebilmesi: Özellikle, astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 Derece Değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamakta ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.

- Organizasyonda gelişim kültürünün oluşması: 360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.

Tüm bu avantajlarına rağmen 360 derece performans değerlendirmesinin yetersiz kaldığı bazı noktalar da mevcuttur.

- Öncelikle değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken değerleyici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar .

- Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.

- Bir diğer husus değerleyiciler 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlemesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler .
- Organizasyonda otokritik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir.
- Yöntemin uygulamasında değerleyicilerden kaynaklanabilecek bazı eksiklikler ve bazı hatalar olabilir.

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir.

4.5. Başarılı Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Taşınması Gereken Özellikler

Bugüne kadar performans değerlendirme yöntemlerine yöneltilen eleştirilerin önemli bir bölümü onların geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin olmuştur. Çoğu kere kullanılan yöntemlerin kendi içerlerinde tutarsız ve ölçmek istedikleri şeyleri ölçmede yetersiz oldukları görülmüştür. Kullanılan yöntemin seçimi ve uygulamasındaki hataların yanında, değerlendiricilerin hale etkisi, önyargılar, yakın zaman etkisi ve değerlendirme süresinin azlığı gibi bazı sorunlarla karşılaştığı bilinmektedir. Bu tür bulgular, değerlendirme yöntemlerinin güvenilirlik ve geçerliklerini arttırmak için çalışmalar yapılmasını zorunlu kılmıştır. sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki, performans yönetim sisteminin başarısı, değerlendirme yöntemlerinin başarısına bağlıdır.

4.5.1. Güvenilirlik

Bir ölçme veya değerlendirme aracının güvenilirliği onun gerek kendi içinde, gerekse farklı zamanlarda elde edilen uygulama sonuçlarının tutarlılık derecesini anlatmaktadır. Değerlendirme yöntemlerinin tutarlılığını arttırmak için aynı kişi için farklı zamanlarda uygulamalar yapılarak tutarlılığı sağlayacak düzenlemelere gidilmiştir. Bu düzenlemelerden en aygın kullanım alanı kazanmış olan; çok sayıda değerlendiricinin birbirinden bağımsız bir şekilde gözlemler yapması ve bu gözlemler arasında bir mutabakat sağlanmasıdır. Bu düzenleyici çalışmalardan bir diğeri de; amirlerin ilgili personelin performansı konusunda, zorunlu seçim ve zorunlu dağıtma yöntemlerine yönlendirilmesidir. Lakin değerlendirmeyi yapacak olanların çoğu zaman eski değerlendirme eğilimlerinden vazgeçememiş olması performans

değerlendirilmesinde seçilecek yöntemlerin güvenilirliğini olumsuz bir şekilde etkilemektedir[10].

4.5.2. Geçerlilik

Geçerlilik; değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin, değerlendirilen kişilerin gerçek başarısını yansıtabilme derecesidir. Başarı değerlendirme araç ve yöntemlerinin geçerliliğini azaltan çok sayıda etmen bulunmaktadır. Bu tür yöntem hatalarına düşmemek ve etkin değerlendirmeler yapabilmek için en iyi yol ölçülecek niteliklerin açık ve kesin bir şekilde tanımlayıp, bu tanımlara uygun ölçme araçları geliştirilmelidir. Bunun için de iş analizine, başarının tanımlanmasına ve tanımlanacak başarıyı ölçecek araçlara ihtiyaç vardır. Geçerliliğe sahip bir değerlendirme yönteminin varlığı, buraya kadar anlattığımız süreçsel faaliyetlere bağlıdır. Eğer bu tür çalışmalar yapılmazsa, standartlara tabi olan personel performanslarının ölçülmesinin anlamlılık düzeyi olmayacaktır [6].

4.5.3. Adillik (Hakkaniyet)

Değerlendirme sistemi sadece “kitabî” yaklaşıma bürünmemelidir, çünkü bu yaklaşım derecelendirmenin amacını ortadan kaldıracaktır. Neticede her zaman planlanan sonuçlara ulaşılmamasında rol oynayan geçerli sebepler olabilir ve bunlara hoşgörülle yaklaşmak gereklidir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken bazı sorular vardır. Bunlar:

- Personelin kontrolü dışındaki tüm şartlar göz önünde bulundurulmuş mudur?
- Geriye bakıldığında, iş yüklemesi çok mu hırslı yapılmıştır?
- Asıl sorun, performans planında mı, yoksa performansın kendisinin demidir?
- Bu alanda görülen eksiklik, başka bir alanda görülen güçlü performansla kapatılıyor mu?
- Standartlar arasında rahatça hareket imkanı verenler var mıydı, ya da bu standartlar geçmişte çok mu katı veya hatalıydı?

4.6. Performans Değerlendirmede Sıklıkla Karşılaşılan Sorunlar

4.6.1. Halo ve Horn etkisi

Çalışanın, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısı nedeniyle, genel olarak ‘olumlu’ değerlendirilmesi veya tersi bir şekilde, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle, genel olarak ‘olumsuz’ değerlendirilmesidir. Örneğin, bir çalışanın çok iyi planlama yaptığını ancak iletişim becerisinin düşük olduğunu varsayalım. Bu çalışanın yöneticisinin, kişinin sadece planlama becerisini dikkate alarak bu başarıyı genele mal

etmesi ve kişiyi ‘olumlu’ değerlendirmesi, halo etkisi olarak adlandırılmaktadır. Tersine bir şekilde, çalışanın belirli bir alandaki başarısızlığının genele mal edilerek, ‘olumsuz’ değerlendirilmesi ise horn etkisi olarak adlandırılır. Bu tür değerlendirme hatalarından kaçınmak için, değerlendirme yaparken somut örneklerin üzerinden gitmek faydalı olacaktır. Değerlendirmeler, kanıtlarla desteklenebildikleri sürece objektif olurlar.

4.6.2. Yüksek değerlendirme

Değerlendiricinin, tartışma ortamından kaçındığı için, bir çalışana veya bir grup çalışana olduğundan daha yüksek değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Bu durum değerlendiricinin, çalışanları tarafından sevilme istemesi, kendisine bağlı çalışanları daha başarılı göstermek ve korumak istemesi, çalışanlarını motive etmek istemesi ve genel olarak şirketteki standartların çok düşük olmasından kaynaklanabilir.

4.6.3. Düşük değerlendirme

Değerlendiricinin, gerçek başarı seviyesini dikkate almaksızın, bir çalışana veya bir grup çalışana olduğundan daha düşük değerlendirmesidir. Genellikle, deneyimsiz olan ve performansı etkileyen faktörlerin tam olarak farkında olmayan, kendine güveni düşük olan ve kendisi de düşük değerlendirmeler alan değerlendiricilerde bu eğilim görülür. Bunun yanı sıra, kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak gösterme arzusu ve şirketteki standartların çok yüksek olması da, bu tarz değerlendirmelerde rol oynar.

4.6.4. Ortalama değerlendirme

Bazı değerlendiricilerin, bütün çalışanları ortalamada değerlendirme eğiliminde olması gerçekte performans farklılaşsa dahi, uçlarda (çok düşük veya çok yüksek) değerlendirmeler yapmaktan kaçınmasıdır. Genellikle kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan ve çalışanlarının performansını yakından gözleme fırsatı bulamayan yöneticiler, bu tarz değerlendirmeler yapma eğilimindedir.

4.6.5. Geçmişte meydana gelen olaydan etkilenme

Değerlendiricinin, performans değerlendirme döneminin başlarında veya sonlarında olmuş olumlu veya olumsuz bir olayı dikkate alarak, çalışanın performansını genel performansını da bu olay doğrultusunda değerlendirmesidir.

4.6.6. Kontrast etkisi

Kullanılan değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin (ranking method) kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkar. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan ‘çok başarılı’ algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan ‘çok başarısız’ algılanır. Bu durumda yapılması gereken, spesifik değerlendirme kriterleri tanımlamak ve çalışanlarının performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmektir.

4.6.7. Pozisyondan etkilenme

Bazı değerlendiricilerin, değerlendikleri kişinin pozisyonundan etkilenerek, organizasyonda çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, görece önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Değerlendirme sisteminde, her işten beklenenlerin, değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması, bu tür değerlendirme hatalarını engellemeye yardımcı olacaktır.

Mükemmel bir performans değerlendirme sistemi kurulmuş olsa dahi, performans değerlendirmelerinde yukarıda sıralanan hatalar sıklıkla yapılabilmektedir. Bu durumda insan kaynakları departmanlarına düşen sorumluluk, bu hataların oluşmasını engelleyecek önlemler almak, stratejiler geliştirmektir. Aşağıda, izlenebilecek stratejiler ve uygulanabilecek bazı hareket adımları yer almaktadır.

4.7. Performans Değerlendirmelerinde Geri Besleme ve Mülakat

Başarı değerlendirme, aynı zamanda bir geri besleme aracıdır. Geri besleme ise, değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenlere, yöneticilere, işgücü uzmanlarına ve tüm ilgili yetkililere bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Tabii bunun sağlanması da ilgili çalışanları, değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirip, hata ve yanlışlarını ortaya koymayı gerektirmektedir. Bu nedenle amaçlar açıkça saptanıp, tüm çabalar bu amaçları gerçekleştirmeye ve kişisel gelişimi sağlamaya yönelik olmalıdır.

Kişilerin görevlerini ne ölçüde başardıklarını görüp, kendilerini değerlendirmesi ve yöneticilerin yardımıyla yaptıkları hata ve eksikliklerin düzeltilmesi sağlanabilir. Fakat değerlendirme sonuçlarının sadece açıklıkla ortaya konması ve ilgililere duyurulması yeterli olmayacaktır. Zira tüm değerlendirme sürecinin başarısı sonuçların açıklığı kadar değerlemecilerce saptanacak olan amaç-sonuç arasındaki ilişkinin varlığına bağlıdır.

Daha önce belirttiğimiz gibi değerlendirme mülakatlarının kolaylığı ve objektifliği organizasyonel iş tanımları, sorumluluk ve standartların açıkça belirlenmiş olmasına bağlıdır. Tabii bunun içinde, performans değerlendirme sürecinin aksatılmaksızın düzenli yapılıp, iletişim kanalları açık tutulmalıdır. Terfi ve ücret kararlarının alınmasını ve performans hedeflerinin saptanmasını sağlayan performans değerlendirmelerinin en önemli amaçlarından biride çalışanlara kendi performansları hakkında bilgi sağlamaktır. Zira bu tür bir geri besleme sürecinin en optimal hali, saptanan iş standartları ile gerçekleşen performansın karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Bu yüzden çalışanların gelecek performanslarını geliştirmeye yönelik bir geri beslemenin sağlanması, iyi düzenlenmiş bir performans değerlendirme mülakatlarının varlığına bağlıdır. Fakat gözden uzak tutulmaması gereken bir diğer nokta da yapılacak mülakatların, serbest bilgi akışına izin veren ve önceden hazırlanmış bilgi formlarına göre yürütmektir. Neticede konu için yeterli hazırlık yapılarak, hazırlanan soru listelerinin mülakat yapılana önceden verilmesi başarıyı arttıracaktır.

Buraya kadar performans değerlendirme süreci içerisindeki yerini belirttiğimiz mülakatı tanımlayacak olursak; farklı deneyim, fikir, davranış biçimi ve role sahip en az iki kişinin katılımını gerektiren, belirli bir amaç için yüz yüze yürütülen ve tarafların bilgi alışverişinde buldukları iletişimsel bir süreçtir. Planlama, yürütme ve değerlendirme gibi aşamaları bulunun bu etkileşimsel süreçte mülakatı yürütenlerin gözleme, dinleme ve konuşma gibi gerekli iletişim becerilerinin yüksek olması gerekmektedir.

5. BEŞLER KURUYEMİŞ İŞLETMESİNDE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE UYGULAMA ÖRNEĞİ

5.1. Uygulamanın Amacı

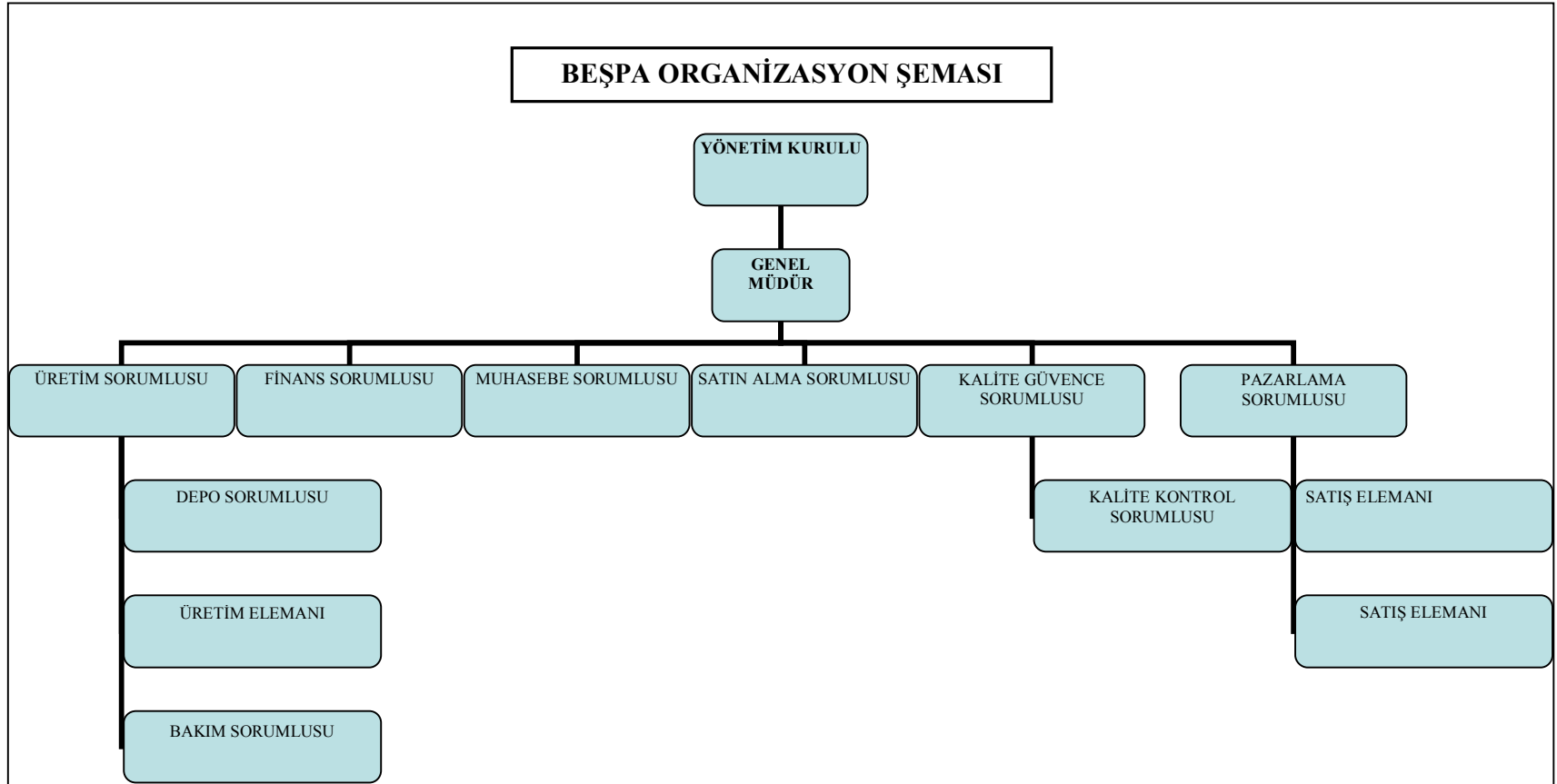
Uygulamanın amacı; çalışma yapılan işletmede uygulanacak performans yönetim sisteminin kurulmasındaki aşamaları ve performans değerlendirme sisteminin sonuçlarının ücret yönetimi, kariyer planlama, eğitim planlama gibi insan kaynakları uygulamalarında nasıl kullanılacağıın belirlenmesidir.

5.2. Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtımı

Beşler A.Ş. 1991 yılında Isparta Organize Sanayi bölgesinde beş ortaklı bir anonim şirket olarak kurulmuştur. İlerleyen zamanda şirket ortaklarından ikisinin hissesini hissedarlardan Korkmazlar A.Ş. almıştır. Böylelikle En büyük hissedar % 88 hisse ile Korkmazlar A.Ş.' ye ait olmuştur.

İşletme kalite sistem belgelerinden TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri belgesine sahiptir. Hedef kitlesi zincir marketlerdir. Ürünlerinin direk son kullanıcıya ulaşmasından dolayı gıda güvenliği zincirine çok önem verilmektedir. Yurt dışına ihracat yapabilmesi ve pazar ağını Türkiye'deki en büyük zincir marketlerle genişletebilmesinin sebeplerinden biriside bu sisteme sahip olmasıdır.

Misyon; ana üretici olduğu ürünlerde kaliteye ve insan sağlığına önem gösteren marka olmak. Vizyon; dünya çapında tanınan ve güvenilir bir marka olmak. Şirketin tescilli markası ise BEŞPA' dır. Pazar hedefleri açısından bakıldığında, tedarikçisi ve ana üretici firması olan Korkmazlar A.Ş.' yi, Beşler A.Ş. ile entegre edip belirlenen ve güçlü olunan ürünlerde Türkiye ve Avrupa pazarında kendi markasıyla söz sahibi olmak istemektedir. Beşler A.Ş.' nin şu anki pazarına bakıldığında Türkiye zincir market devlerinden CarrefourSA, DiaSA, Migros, Tansaş, Foryou, Bim ve Almanya'daki anlaşması olan zincir marketler çalıştığı görülmektedir. Ayrıca Metro zincir marketleri grubu ile görüşmeler yapılmaktadır. Organizasyon şeması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5.1. Beşler A.Ş. Organizasyon Şeması

5.3. Uygulamada Kullanılan Yöntemler

Uygulamada ilk amir ve genel müdürün değerlendirmeye aldığı personelle bizzat karşılıklı görüşerek ve veri toplanarak “değerlendirme yapılmıştır. Değerlendirmeyi yapan cevaplayıcıya sorular sorarak değerlendirmeyi gerçekleştirir. Bu değerlendirmede ayrıca değerlendirme dönemine ait bulgular da değerlendirmeye katılır.

Performans değerlendirme esnasında değerlendirilen şahısa direk sorular sorulabilir ve verilen cevaplara göre veri toplanabilir. Ayrıca değerlendirme kriterleri ışığında öğrenilmek istenen konular hakkında genel maddeler sıralanabilir. Yapılan bu araştırmada değerlendirilen kriterler ışığında belirlenen sorular sorularak verilen cevaplara göre veriler kaydedilerek değerlendirme sonuçlarına ulaşılmıştır. Değerlendirme esnasında değerlendirmeyi genel müdür ve ilk amir gerçekleştirmiştir.

5.4. Tespit Edilen Bulgular

Uygulama yapılan firmada Performans yönetim sisteminin çalışanın ve işin verimliliğini artırmada önemli bir etken olduğu bilinmekte ve performans değerlendirmeyi uygulamaktadır. Yapılan bu araştırma ile performans değerlendirmenin nasıl yapıldığı, kimlerin yaptığı, uygulama sonuçlarının nasıl ve ne şekilde yararlanıldığı açıklanmaya çalışılmıştır.

5.4.1. Performans değerlendirme formu

Uygulama yapılan firmada performans değerlendirme sistemi yeni kurulmuş olup yılda bir kez yapılması hedeflenmiştir. Performans değerlendirme çalışmaları firmada çalışan tüm personeli (Mavi yaka, Beyaz yaka) kapsamaktadır.

İşletmede kullanılan performans değerlendirme yöntemi grafik derecelendirme yöntemidir. Performans değerlendirmesini genel müdür ve ilk amiri tarafından yapılacaktır. Performans değerlendirme sonuçları ile ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ve gelişme faaliyetleri, görev değişikliği, rotasyon, stratejik yönetim gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılacaktır.

Yapılan değerlendirme sonuçlarının temel ilkesi gizliliklidir. Sonuçları personel, yönetici ve insan kaynakları departmanı bilir. Performans değerlendirme sisteminin firmaya sağladığı faydaları şöyle sıralayabiliriz:

- Ücret artışları ile motivasyonu artırır.
- Bireyin kariyer gelişimini sağlar.
- Yönetimsel güç kazandırır.
- Çalışma ortamında barış yaratır.

- Çalışanları firmaya bağlar.
- Başarılı insanların sisteme katılımını sağlar.

Performans değerlendirmenin firmaya sağladığı avantajların yanı sıra dezavantajları da vardır. Bunlar; her çalışan bir üst kademeye performans değerlendirme sonuçlarıyla yöneltildiğinde alt kademelerde eleman açığı ortaya çıkar. Diğeri ise nitelikleri birbirine yakın olan çalışanlarda kariyer sorunlarına ve çatışmalara yol açmaktadır. Firmada uyguladığımız grafik derecelendirme yönteminde performans ölçütleri ve kriterleri ayrıntılı olarak form şeklinde düzenlenir ve ilk amirlerin verilen talimata göre bu formu doldurmaları istenir. Formlar işin miktarı ve kalitesi, iş bilgisi, işbirliği anlayışı, karar verme, iletişim, iş sorumluluğu ve karar verme, sonuç odaklılık, liderlik ve yaratıcılık gibi ölçülmek istenen bir dizi etmeni içerir.

Çizelge 5.1. Performans Değerlendirme Kriterleri

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	ALINAN PUAN (1-5P)
Kişi bu yetkinlikle ilgi olarak herhangi bir özelliğe sahip değil gelişme gösteremez	1
Kişi bu yetkinlikte temel seviyede	2
Kişi bu yetkinlikte gelişme seviyesinde	3
Kişi bu yetkinlikte uzman seviyesinde	4
Kişi bu yetkinlikte üst seviyede	5

Performans değerlendirmede çok kullanılan ve en eski ölçüm tekniklerinden birisi grafik derecelendirme yöntemidir. Derecelendirme ölçeğinde performansı belirleyen değişkenler açısından işgörenin belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur. Değerlendirme çoğu zaman sayısal bir değere indirgenir. Aşağıdaki tabloda firmada uyguladığımız grafik derecelendirme yönteminde kullanılan temel ve teknik faktörler yer almaktadır.

Çizelge 5.2. Değerlendirmede Kullanılan Faktörler

1. Kişisel Özellikler ve Kendini Geliştirme
2. İletişim ve İlişkiler
3. Bilgi Yönetimi ve Detay Odaklılık
4. Esneklik ve Performans
5. İş Sorumluluğu ve Karar Verme
6. Çapraz Fonksiyonlar
7. Sonuç Odaklılık
8. Yaratıcılık

Tüm bu temel faktörlerin yanı sıra değişik departmanlar için bu faktörlere ek teknik faktörler de eklenebilmektedir. Örneğin üretim departmanı için toplam kalite, gıda güvenliği kurallarına ve iş güvenliğine uygunluk gibi.

5.4.2. Bireysel görüşme formu

Uygulanan performans değerlendirme sürecinde bireysel görüşmeler en önemli unsurdur. Bu görüşmelerdeki amaç görevin gerçekleşmesindeki başarıyı artırmaktır. Diğer amaç ise kişinin kariyer gelişimi hakkında fikir sahibi olabilmektir. Yapılan bu çalışmada değerlendirmeyi genel müdür ve ilk amiri gerçekleştirmektedir. Hazırlanan bu performans değerlendirme formu sekiz kriterden oluşmaktadır. Bu kriterler; kişisel özellikler ve kendini geliştirme, iletişim ve ilişkiler, bilgi yönetimi ve detay odaklılık, esneklik ve performans, iş sorumluluğu ve karar verme, çapraz fonksiyonlar, sonuç odaklılık ve yaratıcılıktır. Bu belirlenen kriterlerin değerlendirilebilmesi için her kriterin alt kriteri olan beşer adet alt kriter belirlenmiştir.

Çizelge 5.3. Performans Değerlendirme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU										TARİH:													
ADI SOYADI :										SAYFA: 1/2													
BÖLÜM :																							
<p>Aşağıda beş ifade verilmiştir. Bu beş ifadeyi kullanarak çalışmanızı değerlendirirken beklenmektedir.</p> <p>1- Kişi, bu yetkinlikle ilgili olarak herhangi bir özelliğe sahip değil, gelişme gösteremez</p> <p>2- Kişi, bu yetkinlikte temel seviyede</p> <p>3- Kişi, bu yetkinlikte gelişme seviyesinde</p> <p>4- Kişi, bu yetkinlikte uzman seviyesinde</p> <p>5- Kişi, bu yetkinlikte en üst seviyede</p>																							
										DEĞERLENDİRME/ BÖLÜM YÖN.		DEĞERLENDİRME/ GENEL MÜDÜR											
1. Kişisel Özellikler ve Kendini Geliştirme										1	2	3	4	5	not	puan	1	2	3	4	5	not	puan
1	Kişinin kıyafet düzeni ve çalışma alanı her zaman temiz ve düzenlidir.														0	0						0	0
2	İşe her zaman dinlenmiş ve zinde olarak, tam zamanında gelir, her zaman iş yapma isteği ile doludur, performansı azalmaz, artar.														0	0						0	0
3	İş güvenliği ve işyeri kurallarına uyar ve emirlere itaat eder.														0	0						0	0
4	Mesleki açıdan her zaman kendisinde eksiklikler bulur, bilgi arayışı içerisinde, kaynaklara ulaşmada başarılıdır.														0	0						0	0
5	Alanı ile ilgili rutin işleri dışında öğrendiği ve ortaya koyduğu aksiyonları vardır, kendi bölümü dışındaki işler hakkında bilgi sahibidir.														0	0						0	0
MAKSİMUM BÖLÜM PUANI=12,5										TOPLAM BÖLÜM PUANI		0	0	TOPLAM BÖLÜM PUANI		0	0						
YETKİNLİK PERFORMANSI :												0,00%											
2. İletişim ve İlişkiler										1	2	3	4	5	not	puan	1	2	3	4	5	not	puan
1	Kendisine iletilen mesajları anlar, düşünceleri ve bilgileri yazılı veya sözlü olarak, ne, anlaşılır ve yalın bir şekilde, doğru zamanda doğru kişiye iletir.														0	0						0	0
2	Karşısındakine kendini ifade edebilmesi için olumlu bir etkileşim ortamı yaratır ve onu anlamak için yeterli zamanı ayırır, karşısındakini dinlerken kendini onun yerine koyar ve onu dinlediğini hissettirir.														0	0						0	0
3	Farklı ortamlarda doğru iletişim tarzı, uygun vücut dili, ses tonu ve iletişim araçlarını kullanır.														0	0						0	0
4	Çevresiyle iyi ilişkiler kurar, mevcut ilişkileri geliştirir ve korunmasına özen gösterir, uzlaşmacı ve sabırlıdır, tutarlı davranışları ile güven yaratır.														0	0						0	0
5	Diplomatik davranışla görüş ayrılıklarının ve anlaşmazlıkların üstesinden gelir.														0	0						0	0
MAKSİMUM BÖLÜM PUANI=12,5										TOPLAM BÖLÜM PUANI		0	0	TOPLAM BÖLÜM PUANI		0	0						
YETKİNLİK PERFORMANSI :												0,00%											
3. Bilgi Yönetimi ve Detay Odaklılık										1	2	3	4	5	not	puan	1	2	3	4	5	not	puan
1	Gerekli bilgileri bir araya getirir ve bu bilgilerin etkin şekilde kullanılmasını sağlar, bilgiyi paylaşır, paylaşılmasını destekler, bilgi akışının doğru, eksiksiz, net ve zamanında olmasını sağlar.														0	0						0	0

Çizelge 5.3 Performans Değerlendirme Formu Devamı

2	Bilgiye en hızlı ulaşımı sağlayacak, kullanımı kolay, maksimum verimlilikte çalışan birbiriyle entegre sistemler kurar, kurduğu sistemlerin etkin işleyişini sistematik şekilde takip eder.						0	0							0	0
3	İşini yaparken detayları gözönünde bulundur, durum ve detayları değerlendirirken önemli detayları algılamada başarılıdır.						0	0							0	0
4	Durum ve olaylara sadece genel bakmaz, ayrıntıları da önemser ancak detaylarda kaybolmaz						0	0							0	0
5	İşi ile ilgili tüm detayları öğrenir, kritik noktaları yakalayıp işine konsantre olabilir, hatalarını yakalayıp minimize etmeye çalışır						0	0							0	0
MAKSİMUM BÖLÜM PUANI=12,5		TOPLAM BÖLÜM PUANI		0	0	TOPLAM BÖLÜM PUANI		0	0							
YETKİNLİK PERFORMANSI :		0,00%														
4. Esneklik ve Performans		1	2	3	4	5	not	puan	1	2	3	4	5	not	puan	
1	Yeni fikirler, yaklaşım ve ortamlara uyum sağlar, değişen taleplere,koşullara ve beklenmedik durumlara yaklaşımlarını ve davranışlarını gözden geçirerek kolayca adapte olur, değişimle karşılaştığında yeni koşullara uyum sürecinde performansını korur.						0	0						0	0	
2	Aynı anda birden fazla işe odaklanabilir, farklı yaklaşımlar gerektiren işler arasında gidip gelebilir.						0	0						0	0	
3	Çalışanlarının bireysel performanslarını izler, fark eder ve yapıcı geribildirim sağlar,Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çalışanlarının işlerini sahiplenmelerini sağlar						0	0						0	0	
4	Takım rol ve sorumluluklarını kişiler bazında netleştirir, kabul edilemez davranışları düzeltmek için harekete geçer, yüksek standartta performansı yakalamak için diğerlerini yönlendirecek örnekler oluşturur.						0	0						0	0	
5	Kendisine zorlayıcı hedefleri belirler ve hedeflere bağlılık gösterilmesini sağlar, hedefe ulaşmayı riske atan koşulları ortadan kaldırır						0	0						0	0	
MAKSİMUM BÖLÜM PUANI=12,5		TOPLAM BÖLÜM PUANI		0	0	TOPLAM BÖLÜM PUANI		0	0							
YETKİNLİK PERFORMANSI :		0,00%														
5. İş Sorumluluğu ve Karar Verme		1	2	3	4	5	not	puan	1	2	3	4	5	not	puan	
1	İşine katma değer yaratacak sorumlulukları üzerine almaya isteklidir, kendini işin sahibi olarak görür, görev bilinci yüksektir.						0	0						0	0	
2	Çalışma isteği ve azmine sahiptir, sorumlu olduğu iş tamamlanana kadar tüm süreci takip eder, görevlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirir.						0	0						0	0	
3	Süreç içinde hangi kararların alınması gerektiğini bilir, karar alırken farklı bakış açıları ve önerileri değerlendirir, tüm fikirleri gözden geçirir ve bunları risk-fayda bazında değerlendirir						0	0						0	0	
4	Elindeki bilgileri ve mantığını kullanarak zamanında, etkili ve sağlam kararlar alır, kararları ile ilgili iletişimin sağlanması ve uygulanmasını takip eder.						0	0						0	0	
5	Alınan kararların uygulanabilirliğini sorgular, verdiği kararların sorumluluğunu taşır						0	0						0	0	
MAKSİMUM BÖLÜM PUANI=12,5		TOPLAM BÖLÜM PUANI		0	0	TOPLAM BÖLÜM PUANI		0	0							
YETKİNLİK PERFORMANSI :		0,00%														

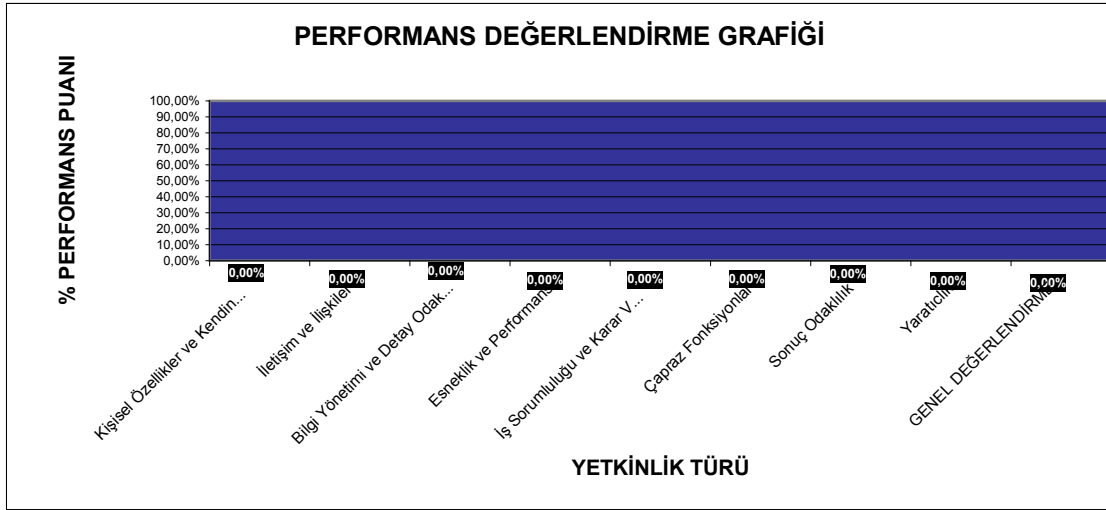
Çizelge 5.4. Performans Değerlendirme Formu 2

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU										TARİH:		SAYFA: 2/2															
ADI SOYADI :																											
BÖLÜM:																											
										DEĞERLENDİRME/ BÖLÜM YÖN.		DEĞERLENDİRME/ GENEL MÜDÜR															
6. Çapraz Fonksiyonlar										1	2	3	4	5	not	puan	1	2	3	4	5	not	puan				
1	Diğer fonksiyonların/ departmanların rollerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini anlar, bu konuda bilgi sahibidir.															0	0							0	0		
2	Yaptığı işlere, karşılaştığı olaylara sadece temsil ettiği fonksiyonun/ departmanın bakış açısıyla yaklaşmaz, daha geniş bir açıdan bakabilir.															0	0							0	0		
3	Olayların hem kendi fonksiyonu hem organizasyonun farklı fonksiyonları üzerindeki etkilerinin farkındadır.															0	0							0	0		
4	Yaptığı işlerin, aldığı kararların ve aksiyonlarının diğer birimlere olan etkisini hesaba katarak hareket eder.															0	0							0	0		
5	Şirket içi politikalara karşı duyarlıdır, işlerini şirket içi işbirliğini ve koordinasyonu destekleyecek şekilde yürütmeye özen gösterir															0	0							0	0		
MAKSİMUM BÖLÜM PUANI=12,5										TOPLAM BÖLÜM PUANI		0		0		TOPLAM BÖLÜM PUANI		0		0							
YETKİNLİK PERFORMANSI :										0,00%																	
7. Sonuç Odaklılık										1	2	3	4	5	not	puan	1	2	3	4	5	not	puan				
1	Takip ettiği işi en etkin ve hızlı şekilde sonuçlandırır, iş bitiricidir.															0	0							0	0		
2	Eylem ve davranışlarını sürekli olarak sonuca varmak üzere şekillendirir.															0	0							0	0		
3	Sonuca ulaşmak için gerekli durumlarda alternatif üretir ve inisiyatif kullanır.															0	0							0	0		
4	Sonuca katkısı olmayan işleri ortadan kaldıracak uygun araçların kullanılmasını sağlar.															0	0							0	0		
5	Hedeflere ulaşabilmek için uygun, kısa ve uzun dönemli iş planları oluşturur, gerekli kaynak dağılımını gerçekleştirebilir.															0	0							0	0		
MAKSİMUM BÖLÜM PUANI=12,5										TOPLAM BÖLÜM PUANI		0		0		TOPLAM BÖLÜM PUANI		0		0							
YETKİNLİK PERFORMANSI :										0,00%																	
8. Yaratıcılık										1	2	3	4	5	not	puan	1	2	3	4	5	not	puan				
1	İş süreçlerini geliştirmek, şekillendirmek için fikirler oluşturur meraklı ve araştırmacıdır, mevcut veya eski sorunlara farklı ve yaratıcı çözümler üretir															0	0									0	0
2	Orjinal fikirleri ve kendine özgü yaklaşımları vardır, mevcut sınırlamaların, anlayışların ve kalıpların dışına çıkarak düşünür															0	0									0	0
3	Geleneksel fikir ve yaklaşımları sorgular.															0	0							0	0		
4	Etkinliği arttırmak için yeni ve uygulanabilir fikirler, sistem ve yöntemler, prosedür veya ürünler geliştirir															0	0							0	0		
5	Yeni fikirleri, yöntemleri denemekten korkmaz, varolan sistem, yöntem veya yaklaşımları, bir problem çıkmaya da sorgular, neyin nasıl bir değişiklikle daha iyi yapılabileceğinin yollarını arar.															0	0							0	0		
MAKSİMUM BÖLÜM PUANI=12,5										TOPLAM BÖLÜM PUANI		0		0		TOPLAM BÖLÜM PUANI		0		0							

NOT: YETKİNLİK PERFORMANSI KRİTER BAZINDA HESAPLANIR.

Çizelge 5.5. Performans Değerlendirme Sonuç Formu ve Grafiği

		BÖLÜM YÖNETİCİSİ		GENEL MÜDÜR			
BÖLÜM		puan	%	puan	%		
1	Kişisel Özellikler ve Kendini Geliştirme						
2	İletişim ve İlişkiler						
3	Bilgi Yönetimi ve Detay Odaklılık						
4	Esneklik ve Performans						
5	İş Sorumluluğu ve Karar Verme						
6	Çapraz Fonksiyonlar						
7	Sonuç Odaklılık						
8	Yaratıcılık					Ortalama	
GENEL DEĞERLENDİRME							
ONAY/BÖLÜM YÖNETİCİSİ				ONAY/GENEL MÜDÜR			



Kişiyeye karşılıklı sorulan sorulardan alınan cevaplar ışığında değerlendirme yapılmaktadır. Her kriterin maksimum bölüm puanı 12,5 puandır. Ve toplamda değerlendirme yapıldığında 100 puan üzerinden değerlendirme yapılmış olacaktır. Exel formatında hazırlanan bu değerlendirme formuyla değerlendirilen kişinin kriterlerdeki aldığı puanlar ve yüzdelikler sayısal ve grafikte görülebilmektedir. Yapılan karşılıklı görüşmelerden sonra excel formunda hazırlanmış formun değerlendirme kısımları doldurulur. Ve değerlendirilen personelin kriter bazında ve genel değerlendirmesi elde edilir. Elde edilen sonuçlarla personelin performansı insan kaynakları uygulamalarına yansıtılır. Performans değerlendirmede kariyer gelişimi, eğitim ihtiyacı ve temel sorumluluk ve yetki alanı için geleceğe dönük formlar da vardır. Bu formları personel ile birlikte karşılıklı görüşme sırasında ilk amiri doldurur. Bu formlar ışığında personelin görev tanımında

değişiklik varsa revize edilir. Kariyer gelişiminde alınacak kararlarda ve verilecek eğitimlerin planlanmasında aşağıdaki formlar kullanılır.

Çizelge 5.6. Kariyer Gelişimi ve Eğitim İhtiyacı Formu

KARİYER GELİŞİMİ VE EĞİTİM İHTİYACI FORMU		TARİH:		
		SAYFA: 1/1		
ADI SOYADI :				
BÖLÜM :				
<p>KARİYER GELİŞİMİ</p> <p>Bu bölümde birey gelecekte kariyerini nasıl hedeflediğini belirtmelidir; yani almak istediği görev, çalışmak istediği deartman, gitmek istediği direktör ve yapmak istediği coğrafi değişiklik mutlaka yazılmalıdır.</p>	<p>*Bireyin yönelmek istediği görev ve görevler</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p>	Görev değişikliği için termin planı		
		Yıl	1. Yarıyıl	2. Yarıyıl
Yukarıdaki belirtilen istekler için İLK AMİRİNİN GÖRÜŞÜ				
ÖNGÖRÜLMESİ GEREKEN EĞİTİM HEDEFLERİ		EĞİTİM ADI:	TARİH:	TERMİN:
<p>Eğitimler geliştirilmesi gereken yönlerden ve kazanılması gereken becerilerden yola çıkarak belirlenmelidir.</p> <p>BİREYİN EĞİTİM VERECEĞİ KURUMLAR</p> <p>İSTENİLEN EĞİTİMLERİN ALINMASIYLA İLGİLİ İLK AMİRİNİN GÖRÜŞLERİ</p>				
BİREYİN KARİYER GELİŞİMİ VE BUNA BAĞLI SÜRELER VE ÖNGÖRÜLEN EĞİTİMLER HAKKINDA GENEL MÜDÜRÜN GÖRÜŞLERİ		<u>EĞİTİM:</u>		
		<u>KARİYER GELİŞİMİ:</u>		

Çizelge 5.7. Genel Sorumluluk ve Yetki Alanı Formu

GENEL SORUMLULUK VE YETKİ ALANI FORMU	TARİH: SAYFA: 1/1
ADI SOYADI : BÖLÜM :	

GÖREVDEKİ TEMEL SORUMLULUK VE YETKİ ALANI

İlk amir ve birey temel görev tanımını beraber yaparlar. Bu alana mevcut görev tanımında iptal edilen, eklenen ve eksik görülen görevler eklenecektir. Öte yandan bireyin görevinin kapsamını yeniden düzenlemek konusunda istekleri ve yapılması gerekenleri yeniden düzenlemek için kullanılır. Bu sonuçlarla personelin görev tanımında değişiklik varsa görev tanımı revize edilir.

--

VARSA BİREYİN İLAVE ETMEK İSTEDİĞİ GÖRÜŞLERİ

Bu alanda görüşme esnasında ifade edilmeyen ve çözülemeyen konulara yer verilir.
Ayrıca bireyin genel müdürü ile görüşme isteği varsa buraya ilave edilir.

--

5.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı İnsan Kaynakları Uygulamaları

5.5.1. Eğitim ihtiyacının tespiti

Bireyin performansını artırmada eğitim faaliyetleri önem kazanmaktadır. Yapılan işin gerektirdiği nitelikler ve gereklilikler belirlenir. Bu işi yapan personelin nitelik seviyesi eğer yetersiz ise ilk amiri ve personel görüşerek bireyin yıllık gelişimini sağlayacak eğitimler eğitim ihtiyacı formunda yazılarak planlanır. Bu eğitim artırıcı eylemler personelin faaliyet gösterdiği alana göre personeli geliştirerek verilmelidir.

Eğitim faaliyetlerinde performans artırıcı bireysel gelişim elemanları olarak 4 uygulama vardır:

- Görüşme
- Eğitim
- Staj
- Uygulama

Personel ilk amiri ile nitelik artırıcı eylemler hakkında görüşür. Belirlenen konuya göre personele ilk amiri öğretebilir yada personeli deneyimli bir kişiye yönlendirir. Yada yeni önlemler belirler. Personelle amiri görüşmesi sırasında nitelik artırıcı önlemlerden eğitim ihtiyacı çıkabilir. Şirket hedeflerine göre ürün, proses, teknik veya proje eğitimleri olabilir. Eğitim şirket içinde veya dışında insan kaynakları sorumlusu tarafından organize edilir ve gerçekleştirilir. Diğer bir öngörü ise stajdır. Amir görüşme sonrası ihtiyacı olan personeli şirket içi veya dışı staja gönderebilir.

Son olarak bu nitelik artırıcı eylemlerin sonunda uygulamaya geçilir. Uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar amir tarafından giderilir. Ayrıca amir niteliklerin uygulanmasına bağlı olarak bireyi gözlemlemeli ve değerlendirmelidir. Yılda bir kez yapılan performans değerlendirmeyle eğitim ihtiyacı ortaya çıkabilir. İnsan kaynakları sorumlusu bu eğitimlerin tümünü eğitim planına kayıt eder. Bu isteklerin tümünü veya bir kısmını genel müdürün onayı ile plana alır veya almaz.

Bireysel görüşmelerin dışında personelin yeni işe başlaması, yasal zorunluluklar gibi nedenlerden dolayı da eğitim ihtiyacı oluşabilir. Bu ihtiyaçlar da eğitim kayıtlarına girdi teşkil eder.

5.5.2. Ücret yönetiminde performans değerlendirme sisteminin kullanımı

Performans yönetiminin en önemli amaçlarından biri de ücret yönetiminde kullanılmasıdır. Firma açısından ücretlerin belirlenmesi sırasında diğer bazı kriterlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır.

Firmada yapılan uygulamada ücret artışları performans sonuçlarına göre farklılaşmaktadır. Firmada performansın ödülleniyesi amacıyla bordro toplamının %4-5 'i kadar bütçe ayrılır. Bu oran belirlenirken firmanın durumu ve şirket performansı göz önünde bulundurulur.

Performansı ödüllendirecek bütçeyi belirledikten sonra enflasyon artışlarına ek olarak verilecek ücret artış oranları çalışan performansı ile ilişkilendirilir. Ücret artış oranları performans ile orantılı olarak dağıtılır. En yüksek performansı olan bütçeden en yüksek payı alırken düşük performanslı çalışan hiç ek ücret almaz.

Performans değerlendirme her yıl düzenli olarak yapılmalıdır. Ve alınan performans puanına göre kişinin ücretinde farklılaşma oluşur. Her yıl enflasyon oranı ile birlikte değerlendirme sonuçları göz önüne alınarak ücret artışı yapılır. Yani kişinin ücret artışı şöyle formüle edilir:

Ücret zammı = Enflasyon oranı + Performans zammı

Çizelge 5.8. Ücret Artışı - Performans İlişkisi Formu

ÜCRET SINIFLARI				
<i>PERFORMANS SONUÇLARI</i>	<i>DEĞERLENDİRME SONUÇLARI</i>	<i>3(ÜRETİM ÇALIŞANLARI)</i>	<i>2(YÖNETİCİ- İDARİ PERSONEL)</i>	<i>1(ÜST DÜZEY YÖNETİCİ)</i>
%90 ÜSTÜ	OLAĞAN ÜSTÜ	%12	%10	%8
%75≤P.S.<90	ÇOK İYİ	%10	%8	%6
%60≤P.S.<75	İYİ	%8	%6	%4
%45≤P.S.<60	ORTA	ARTIŞ YOK	ARTIŞ YOK	ARTIŞ YOK
P.S.≤65	YETERSİZ	ARTIŞ YOK	ARTIŞ YOK	ARTIŞ YOK

Yukarıdaki tablo değerlendirme sonuçlarına göre yapılacak ücret artışlarını gösterir. Bu tabloya göre ücret sınıfı yükseldikçe değerlendirme sonuçları ücrete oransal olarak daha az yansıtıldığı görülmektedir. İlk bakışta bu uygulama pek adil görülmesi de çalışanlar arasında aşırı ücret farkının olmasını önlemek için yapılması gereken ücret politikasıdır.

5.5.3. Kariyer yönetimi ve performans değerlendirme

İşletmelerde terfi, transfer, tayin ve rotasyon gibi kavramların uygulanabilmesi için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanır. Personelle ilgili performans değerlendirmesi sırasında kariyer gelişimine yönelik unsurlar yazılı olarak değerlendiren ve değerlendirilen tarafından

kayda geçilir. Mavi yakalı personelin kariyerinde ilerleyebilmesi için öncelikle amirinin aday göstermesi gerekmektedir. Komisyon toplanır ve kişiyi komisyonun belirlediği sorulardan sınava sokar. Maksimum 40 üzerinden sınavı değerlendirilir. Personelin amirinin maximum vereceği 20 puan eklenir. Daha sonra beceri sınavına tabi tutulur. Tüm aşamalarda başarılı olan birey üst kademeye geçer. 3 aylık deneme süresine alınır. Komisyon bu kişiyi başarılı bulursa terfi etmesi onaylanır ve ücret artışı gerçekleşir.

Beyaz yakalılarda ise amir kişiyi aday gösterir. Genel müdür tüm adayları değerlemeye alır. Bir komisyon oluşturulur. Komite üyeleri kişi hakkında görüş bildirir. Bir kişinin negatif görüş bildirmesi yükselmeyi engeller. Terfi sırasında öğrenim durumu, son 3 yılın performans sonuçları, yabancı dil bilgisi, kıdem, yaş gibi etmenler göz önünde bulundurulur.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmede uygulanan performans yönetim sistemi ile işletmenin daha verimli bir şekilde çalışması ve belirlenen hedeflere ulaşması hedeflenmiştir. Performans değerlendirme sonuçları ücret yönetimi, kariyer planlaması ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi uygulamalarına girdi teşkil etmiştir.

Yapılan performans değerlendirmesi uygulaması sonucunda üretim sorumlusunun görüşleri doğrultusunda bütün üretim personeline TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi kapsamında Hijyen Eğitimi verilmesi sonucuna varıldı. Ayrıca bir idari personele finans, iki idari personele pazarlama ve iki pazarlama elemanına satış eğitimi verilmesi sonucuna varılmıştır.

Yapılan uygulamada performans değerlendirme ve ücret arasındaki ilişkinin güçlü bir şekilde kurulmasına önem verilmiştir. Aksi takdirde performans yönetim sisteminin özendiriciliğinin kalmayacağı bilinmektedir. Performans değerlendirmenin ücrete yansıtılması ile çalışanların motivasyonlarının ve şirkete bağlılıklarının artırılması hedeflenmiştir. Fakat sistemin tek başına motivasyon artırıcı olmadığı bilinmektedir. Uygulama yaptığımız işletmede performans yönetim sistemi yeni kurulduğu için kariyer yönetimi en erken zamanda tam olarak aktiflik kazanacaktır. Kariyer yönetimi formu ile gerekli veriler kayıt altına alınmıştır.

Performans yönetim sisteminin verimli bir şekilde çalışabilmesi için belirlenen periyotlarda özenle performans ölçümü gerçekleştirilmelidir. Performans ölçüm formundaki kriterler personelin çalıştığı bölüme göre geliştirilebilir ve teknik kriterler (kusurlu miktarı, üretim miktarı v.b.) eklenebilir. Performans sonuçları kesinlikle gizli tutulmalı, sonuçlar hakkaniyetli bir şekilde çalışanlara yansıtılmalıdır. Aksi takdirde sistemin etkin bir şekilde çalışmayabilir.

KAYNAKLAR DİZİNİ

- [1] Akal, Z., 1992, İşletmelerde Performans ölçüm ve denetimi çok yönlü performans göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 236 s.
- [2] Songur H.M., 1995, Mahalli idarelerde performans ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No: 6, 138 s.
- [3] Bilgin K.U., 2004, Kamu performans yönetimi, TODAİE Yayınları, 448 s.
- [4] Drucker P.F. , 1998, Fırtınalı dönemlerde yönetim, Çev. Bülent Toksöz, İnkılap Yayınları, 237 p.
- [5] Balcı A., 2003, Çağdaş kamu yönetimi içinde “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi”, Nobel Yayınları, 235 s.
- [6] Canman D., 1995, Çağdaş personel yönetimi, TODAİE Yayınları, Yayın No: 260, 266 s.
- [7] Yalçın S., 1988, Personel Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 200, 248 s.
- [8] Barutçugil İ. , 2004, Stratejik insan kaynakları yönetimi, Kariyer Yayınları, 502 s.
- [9] Uyargil C., 1994, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 262, Şahinkaya Matbaacılık, 158 s.
- [10] Dicle Ü., 1982, Yönelimsel başarının değerlendirilmesi ve Türkiye uygulaması, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 43, 249 s.
- [11] Erdoğan İ., 1991, İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 248, 167 s.
- [12] Akyüz Ö.F., 2001, Değişim rüzgarında stratejik insan kaynakları planlaması, Sistem Yayıncılık, 179 s.
- [13] Fındıkçı İ., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 412 s.
- [14] Türkel A.U., 1998, Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitabevi, 159 s.

- [15] Sabuncuoğlu Z., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, 300 s.
- [16] Bingöl Ş., 1993 Türkiye’de iş değerdendirme çalışmalarıının incelenmesi, Milli Prodiktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 516, 442 s.
- [17] Ataay İ.D., 1990, İş değerdendirme ve başarı değerdendirme yöntemleri, 1.Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:235, 379 s.
- [18] Baş İ.M. ve Artar A., 1991, İşletmelerde verimlilik denetimi ölçme ve değerdendirme modelleri, MPM Yayınları, Yayın No: 435, 302 s.