

T.C.

**KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ**

ANABİLİM DALI: İŞLETME

PROGRAMI: MBA

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE ABC

ŞİRKETİNİN PERFORMANS YÖNETİM

SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

Nihat VERGİLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL

2008

T.C.

**KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ**

ANABİLİM DALI: İŞLETME

PROGRAMI: MBA

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE ABC

ŞİRKETİNİN PERFORMANS YÖNETİM

SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

Nihat VERGİLİ

TEZ DANIŞMANI: Prof. Dr. İsmail ATAAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL

2008

ÖZET

1980'li yıllarda üretim odaklı yönetim anlayışı, 1990'lı yıllara geldiğinde satış ve pazarlama odaklı yönetim anlayışına, globalleşme nedeni ile uluslararası rekabetin yaşandığı 2000'li yıllarda ise insan odaklı yönetim anlayışına bırakmıştır. Bu nedenle şirketler için insan en önemli değer ve başarı faktörü haline gelmiştir.

Performans Yönetim Sistemi işletmelerin İnsan Kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlayan ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işlemesi için gerekli olan çalışmaları içerir. Bu nedenle, Performans Yönetim Sisteminin etkinliği işletmelerin etkinliği ile de yakından ilişkilidir. İşe alma, işten çıkarma, yükselme, yer ve görev değiştirme, ücret ayarlamaları gibi faaliyetlerin, rastlantıdan kurtararak etkin bir biçimde yürütülmesine olanak sağlanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, ülkemizin dinamik sektörlerinden olan bilişim sektöründe performans yönetim sisteminin önem ve yararlarına değinmektir. Bu amaç doğrultusunda, ABC Bilgisayar şirketinin performans yönetim sisteminin uygulamasını incelenmiştir.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performansın tanımı, performansın tarihçesi, performansın temel unsurları ve performans yönetim sistemi kavram ve süreçleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise ABC Bilgisayar şirketine SWOT analizi yapılarak, ABC Bilgisayar şirketinin performans yönetim sisteminin uygulaması birinci bölümde ele alınan bilimsel veriler ışığında incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda ABC Bilgisayar şirketinin performans yönetim sisteminin olumlu ve olumsuz yönlerine değinilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

The production-oriented management approach of 1980s has been replaced by the sales- and marketing-oriented management style in 1990s and by the human-oriented management techniques in 2000s in which international competition has become a matter of fact thanks to the globalization process. For this reason, the human factor has become the most important critical success factor for companies.

A performance management system involves activities that provide information to Human Resource Management Systems which are crucial for the construction and well- operationing of those systems. From this respect, it can be argued that the effectiveness of a performance management system is closely related to the effectiveness of business organizations. A proper performance management systems contributes to the effectiveness of activities such as recruitment, dismissal, job rotation, promotion, and payment adjustments by eliminating the randomness in those activities.

The main objective of this study is to explore the importance and advantages of performance management system for the IT sector which is one of the most dynamic industries in our country. For this purpose, the performance management system application of the ABC Computer company has been analyzed.

The study is composed of two main parts. The first part includes a detailed description of issues such as the definition of performance, the history of performance concept, main dimensions of performance, and the concept and processes of performance management system.

On the other hand, in the second part, the performance maagement system application of ABC company has been analyzed via a SWOT analysis and under the framework provided in the first part. Consequently, the strengths and weaknesses of the performance management system of ABC Computer company are clarified and some important proposals are recommended.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
1. BÖLÜM.....	3
1 PERFORMANSIN TANIMI	3
2 PERFORMANSIN TARİHÇESİ	5
3 PERFORMANSIN TEMEL UNSURLARI	8
3.1 Tutumluluk.....	10
3.2 Verimlilik	14
3.3 Kalite	17
3.4 Etkinlik	18
4 PERFORMANS YÖNETİMİ.....	19
4.1 Performans Yönetiminin Amaçları	25
4.2 Performans Yönetiminin Planlaması	27
4.3 Performans Değerleme.....	28
4.3.1 Performans Değerlemenin Amaçları.....	30
4.3.2 Performans Değerleme Süreci.....	32
4.3.2.1 Kriterlerin Belirlenmesi.....	32
4.3.2.2 Değerleme Standartlarının Belirlenmesi	36
4.3.2.3 Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi.....	38
4.3.2.4 Değerlemecilerin Belirlenmesi.....	38
4.3.2.4.1 İş görenin bağlı olduğu en yakın üst veya amir.....	39
4.3.2.4.2 İş görenlerin Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri.....	40
4.3.2.4.3 Aynı Kademedeki İş Arkadaşı	42
4.3.2.4.4 Astlarca değerlendirilmesi	43
4.3.2.4.5 Müşterilerce Değerleme	44

4.3.2.4.6	360 Derece Değerleme	45
4.3.2.4.7	Dışarıdan Gelen Uzmanlar	45
4.3.2.4.8	Sendika Temsilcileri İle Yöneticiler	46
4.3.2.5	Değerlemecilerin Eğitimi.....	46
4.3.2.6	Performans Değerleme Göstergeleri	47
4.3.2.6.1	Uygunluk	47
4.3.2.6.2	Eşitlik.....	47
4.3.2.6.3	Güvenilirlik.....	47
4.3.2.6.4	Sistemin Etkisi	48
4.3.2.6.5	Sınırlandırılmış Olmalıdır	48
4.3.2.6.6	Kapsayıcılık	48
4.3.2.6.7	Tutarlılık.....	48
4.3.2.6.8	Geçerlilik.....	48
4.3.2.6.9	Pratiklik	49
4.3.3	Performans Değerleme Yöntemleri	50
4.3.3.1	Sıralama Yöntemi	50
4.3.3.1.1	Basit Sıralama.....	50
4.3.3.1.2	İkili Karşılaştırma.....	51
4.3.3.2	Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	52
4.3.3.3	Grafik Değerleme Yöntemi	54
4.3.3.4	Davranışsal Beklenti Skalaları	55
4.3.3.5	Davranışsal Gözlem Skalaları	58
4.3.3.6	Kritik Olay Yöntemi	60
4.3.3.7	Kontrol Listesi Yöntemi	61
4.3.3.8	Alan İnceleme Yöntemi.....	63
4.3.3.9	Direkt İndeks Yöntemi.....	63
4.3.3.10	Hedeflere Göre Yönetim	64
4.3.3.11	Değerlendirme Merkezleri	67
4.3.3.12	360 Derece Değerleme	69
4.3.3.13	Karma Değerlendirme	70
4.3.4	Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar	72
4.3.4.1	Hale Etkisi	72

4.3.4.2 Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme.....	73
4.3.4.3 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	75
4.3.4.4 Kontrast Hataları.....	76
4.3.4.5 Statüden Etkilenme	76
4.3.4.6 Objektif olmama.....	77
4.3.4.7 Tek Yönlü Ölçüm.....	77
4.3.4.8 Tarafalı Ölçüm.....	78
4.3.4.9 Standart Ölçüm	78
4.3.4.10 Araç Hatası.....	78
4.3.5 Performans Değerleme Sisteminin Yararları	79
4.3.6 Performans Değerleme Sisteminin Sakıncaları	81
4.3.7 Performans Değerleme Sistemini Etkileyen Faktörler	84
4.3.8 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	84
4.3.8.1 Stratejik Planlama.....	85
4.3.8.2 Ücret-Maaş Yönetimi.....	85
4.3.8.3 Kariyer Yönetimi	86
4.3.8.4 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	87
4.3.8.5 İşten Çıkarma	88
4.3.8.6 İş Zenginleştirme Uygulamaları.....	88
4.3.8.7 Personel Planlama	88
2. BÖLÜM.....	89
ABC BİLGİSAYAR ŞİRKETİNİN PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMASININ İNCELENMESİ.....	89
1.1 Amaç	89
1.2 Kapsam	89
1.3. Firma Analizi	89
1.4 ABC Bilgisayar Şirketinin Kurumsal Performansının İncelenmesi.....	90
1.4.1 Tutumluluk Açısından İncelenmesi	90
1.4.2 Verimlilik Açısından İncelenmesi.....	90
1.4.3 Kalite Açısından İncelenmesi	91
1.4.4 Etkinlik Açısından İncelenmesi.....	91
1.5 ABC Şirketinin Hedefleri.....	91

1.5.1 Firmanın Swot Analizi	92
1.5.1.1. Fırsatlar	92
1.5.1.2 Tehditler	93
1.5.1.3 Üstünlükler	93
1.5.1.4 Zayıflıklar	94
1.6 ABC Bilgisayar Şirketinin Performans Değerleme Sistemi	94
1.6.1 Değerlemecilerin Belirlenmesi	95
1.6.2 Değerleme Periyodu	95
1.6.3 Kriterlerin Seçimi	95
1.6.4 Performans Değerleme	95
1.6.4.1 Hedeflere Dayalı Performans Değerleme Sistemi	95
1.6.4.2 Yetkinliklere Dayalı Performans Değerleme Sistemi	97
1.6.4.3 Hesaplama	98
1.6.4.4 Düşük Performans Ve Nedenleri	98
DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	99
SONUÇ	108
EKLER	113
KAYNAKÇA	116

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
1 Performans Unsurları ve Bu Unsurların Birbirleri ile İlişkileri	8
2 Girdi-Süreç-Çıktı-Etki Modeli	9
3 Verimlilik ağacı	16
4 Performans yönetim süreci	20
5 Performans yönetim süreci	24
6 Performans Yönetimi Sisteminin Unsurları	25
7 Performans Değerlendirme Sistemi	28
8 Performans Değerlendirme Süreci	32
9 360 Derece Değerleme	70
10 Hale Etkisi Grafiği	73
11 Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme	73
12 Yüksek Puanlara Yönelme	74
13 Düşük Puanlara Yönelme	75

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1 Basit Sıralama Yöntemi	50
2 İkili Karşılaştırma Yöntemi	52
3 Zorunlu Dağılım Yöntemi Skalası	53
4 Grafik Değerleme Tablosu	55
5 Davranışsal Beklenti Skalası	58
6 Davranışsal Gözlem Skalası	59
7 Kritik Olay Tablosu	61
8 Kontrol Listesi Formu	62
9 Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Formu	67
10 Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	71

GİRİŞ

Günümüzün kaotik ortamında rekabet eden işletmeler globalleşme ile birlikte, iş çevrelerinde ve iş süreçlerinde ciddi değişiklikler yaşamaktadırlar. Hatta pazarda rekabet ettiği rakibi aynı zamanda ürünlerini üreten tedarikçisi konumuna gelmiştir. Bu da işletmelerin aynileşmesini ve bir biri arasındaki farkları azaltmıştır. Böylece işletmeleri bu yoğun rekabet ortamında diğerlerinden farklılaştıracak, işletme için insan en önemli değer ve başarı faktörünün insan olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla işletmeler için Performans Yönetim Sisteminin önemi her geçen gün artmaktadır. Ve bu kaotik ortamda rekabet eden işletmelerin başarılı olmalarında etkin bir performans değerlendirme sisteminin önemi büyüktür.

Performans Yönetim Sistemi işletmenin ve bireyin ölçülebilir bir amaca, belli bir süre içinde ne kadar ulaşılması gerektiğini düzenleyen ve gerekli tüm düzenlemeleri yapıp, tüm kaynakların bu doğrultuda yönlendirilmesini sağlayan bir sistemdir. Bu süreç işletme açısından, etkinliğini arttırmada önemli olduğu kadar, birey içinde kendisini geliştirmesi açısından önemlidir. Performans Yönetimi sistemi çalışanların yaptıkları işleri kontrol etmenin ötesinde, yapacakları işler ile ilgili yol gösterici bir rol oynar. Böylece çalışanlar için önceliklerin belirlenmesi, uzun dönemli stratejik planların oluşturulması, işletme hedefleri ile bireysel hedeflerin bütünleştirilmesi sağlanır.

Bireysel performans, performansın ölçümü ve geliştirilmesi, motivasyon, başarı, verimlilik gibi kavramları ön plana çıkaran performans yönetimi sistemini uygulayan şirket sayısı hızla artmaktadır. Buradaki temel esas bireyi motive ederek daha çok verimli olabilmesini sağlamaktır. Buda şirkete daha az kaynakla daha fazla iş çıkartarak iş gücünü ve karlılığını arttırması olanağını verir.

Performans Yönetim Sistemi işletmelerin İnsan Kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlayan ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işleme için gerekli olan çalışmaları içerir. Be nedenle, Performans Yönetim Sisteminin etkinliği işletmelerin etkinliği ile de yakından ilişkilidir. İşe alma, işten çıkarma, yükselme, yer ve görev değiştirme, ücret ayarlamaları gibi faaliyetlerin, rastlantıdan kurtarılarak etkin bir biçimde yürütülmesine olanak sağlanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, ülkemizin dinamik sektörlerinden olan bilişim sektöründe performans yönetim sisteminin önem ve yararlarına değinerek, ABC Bilgisayar şirketinin performans yönetim sisteminin uygulamasını incelemektir.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm performans kavramı ve performansın tarihçesi ile başlamaktadır. Ondan sonra performansın temel unsurlarından bahsetmektedir. Daha sonra ise Performans Yönetim Sisteminin süreci detaylı olarak açıklanmaktadır. Ayrıca performans yönetimi sisteminin önemli unsurlarından olan performans değerlendirme süreci, birçok yönüyle açıklanmış, söz konusu kavramın unsurları, performans değerlendirme yöntemleri, süreçte çıkan sorunlar, amaç ve yararları konusu üzerinde tartışılmıştır.

İkinci bölümde ise ABC Bilgisayar şirketinin uygulaması incelenmektedir. Söz konusu şirketin uyguladığı performans yönetimi sistemi, süreçleri ile birlikte ele alınarak incelenmiştir. Ayrıca ABC Bilgisayar şirketine SWOT analizi yapılarak, şirketin zayıf ve güçlü yönleri ortaya konmuştur. Yapılan uygulamada şirketlerde uygulanan performans sisteminin etkinlik ve verimlilik derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. ABC Bilgisayar şirketinin mevcut performans sisteminin uygulama süreci, etkinliği, çalışanlar üzerindeki etkisi, olumlu ve olumsuz yönleri, çeşitli analizlerle ortaya konulmuştur. Ve sonrasında ise ABC Bilgisayar şirketinin performans yönetim sisteminin olumlu ve olumsuz yönlerine değinilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

1. BÖLÜM

1 PERFORMANSIN TANIMI

Her örgüt belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Bu örgüt bir işletme olabileceği gibi, bir kamu idaresi veya bir organizasyon çerçevesinde amacına ulaşmak için teşkilatlanmış bir gönüllü kuruluş veya benzeri bir örgüt de olabilir. Örgütün yönetimini üstlenenlerin temel amacı, örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en etkin ve iyi şekilde gerçekleştirmektir. En etkin olanın ne olduğu ise yönetimin performans anlayışına bağlı olarak değişebilmektedir. Yönetim anlayışına bağlı olarak performans tanımları değişmekle birlikte performans kavramının bazı tanımları aşağıda verilmiştir.¹

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da görel olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki yeri, bir üretimin biriminde üretim miktarı ya da üretimin planlanan üretime oranı gibi.²

En basit anlamıyla personelin işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır.³

Veya "Belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür."⁴

Performans kişileri farklı kılmayı sağlamaktadır. Aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilen ve birisi tepe yöneticisi olabilirken diğeri yerinde sayabilmektedir. Tüm bunlar kişilerin performansları ile yakından ilişkilidir.⁵

¹ GÜRKAN, Yavuz, "Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi", Vergi Dünyası, Sayı 169 1995., s.49.

² AKAL, Zuhâl, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. MPM Yayınları No:473, 1992

³ TÛTÛNCÛ, Özkan, ve Kılınç, İzzet, "Sürekli Süreç Geliştirme Kapsamında Performans Değerlemesinin Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Açısından Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1 2000.s.173

⁴ SONGUR, Mehmet, Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 6, Ankara 1995.s.1.

⁵ FİNDİKÇİ, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayınları 2001., s299.

Performans, amaçlanan bir şeyin hangi ölçüde başarılı olduğunun ifadesi, bir kişinin, bir topluluğun veya bir işletmenin gerçekleştirmek istediklerine ne derecede ulaştığının göstergesidir.⁶

Bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı performansı tanımlar.⁷

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da görel olarak açıklanabilir. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik, kalite ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır."⁸ Performans, bir birey veya bir organizasyonun yaptığı tüm faaliyetlerin, önceden belirlenen amaçlara ulaşmadaki başarısının bir göstergesidir.

Her çalışan kendini gösterebileceği ve yeteneklerini geliştirebileceği bir ortamda çalışmak ister ve eğer buna sahip olabilirse performansını ve enerjisini işletmenin başarısı için sarf etmeye gayret eder.⁹ Çalışanlar işletme amaçlarının kendi amaçlarıyla uyumlu olduğunu algıarlarsa performanslarını en üst düzeye çıkarabilmek ve işletmeye daha verimli olabilmek için kapasitelerini zorlarlar.¹⁰ İçsel ve dışsal ödüllerin adil bir şekilde çalışanlara paylaştırıldığı bir sistemde çalışan performansı en üst düzeye çıkacaktır.¹¹ Çalışanların performanslarının ölçülebileceğini düşündükleri işleri yaparken karşılaştıkları zorluk onları etkilemez.¹²

Günümüzde performans, sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkmakta ve değerlemeciler ile değerlendirilenler arasında geçen bir faaliyetin ötesinde kurumsal etkileşimleriyle tartışılmaktadır.¹³

⁶ <http://www.beper.gov.tr>, 25.11.2007.

⁷ BAŞ, Melih ve ARTAR, Ayhan, İşletmelerde Verimlilik Denetimi. MPM Yayınları No: 434, Ankara. 1991.

⁸ KUBALI Derya, Performans Denetimi, Amme İdaresi Dergisi, 32/1, s.s.31-62, Ankara 1999, s.32.

⁹ KATERBERG, Ralph, "An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance," Academy of Management Journal 1983, Vol.26, No.2,s.250 Science , Vol.5, No.1 1994, s.250.

¹⁰ MINER, John. B. "Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory," Organization, s.87.

¹¹ DERMER, Jerry, "The Interrelationship of Intrinsic and Extrinsic Motivation ,"Academy of Management Journal 1986, s.125

¹² SHALLEY, Christina, E., "Effects of Goal Difficulty and Expected Evaluation on Intrinsic Motivation,"The Academy of Management Journal,Vol.28,No.3 1995,s.628.

¹³ MURPHY, Kevin, R. , CLEVELAND, Jeanette, N. Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational And Goal Based Perspectives, Sage Pub. London, 1995, s.16.

2 PERFORMANSIN TARİHÇESİ

Performans değerlendirmesi, çeşitli evrelerden geçerek günümüze kadar gelen, kurumların vazgeçemedikleri önemli bir yönetim aracıdır. Performans değerlendirmesinin tarihini incelediğimizde ilk performans değerlendirmesinin İskoçya'da Robert OWEN adında bir işveren tarafından 18.yy da işçilerine uyguladığını ve bu uygulama neticesinde kayıtlar tuttuğunu görüyoruz. Bundan başka General CASS' ın orduda 1800'lü yıllarda yaptığı değerlendirmelerin, günümüze kadar ulaşan ilk performans değerlendirmeleri olduğu görülmektedir.¹⁴

Ancak performans değerlendirmesinin sistematik ve biçimsel olarak ilk kullanımı "1900'lü yıllarda A.B.D.'de, kamu hizmeti sağlayan kuruluşlarda çalışanların performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesi ile gerçekleştirilmiştir. Daha sonra F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla, organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır".¹⁵

1930'ların başından itibaren iş idaresi ve ekonomi ile ilgili diğer konularda kullanılan performans değerlendirmesi yöntemi (Ertekin ve Erkut, 2003, s.70), 1940'lı yıllarda ise firmaların faaliyetlerinin verimliliklerinin, sanayi standartlarının baz alınarak ölçülmesi şeklinde ortaya çıkmıştır. Performans ölçümü ve denetiminin hedef noktası değişmiş, firmaların hangi kaynakları kullanıp nasıl harcama yaptığını denetlemekten, bir bütün olarak tüm faaliyet ve yönetim işlevlerinden beklenen sonuçların alınıp alınmadığı, yani firmanın genel başarısı üzerinde durulmaya başlanmıştır.¹⁶

Yönetimlerin performans anlayışları tarih içerisinde sürekli bir değişim içerisinde olmuş ve bu süreçte bazı performans kriterleri önemini yitirirken bazı kriterler ise önemli hale gelmiştir. Başlarda yüksek üretim ve kar, temel performans anlayışı iken zamanla rekabet ortamının da oluşmasıyla müşteri memnuniyeti, kalite,

¹⁴ BATTAL Turgay, Performans Değerlendirmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1996, s.112.

¹⁵ UYARGİL, s.1

¹⁶ KUBALI, s.35

verimlilik, tutumluluk, saygınlık v.b. hususlar daha fazla önem arz etmeye başlamıştır.¹⁷

Performans anlayışının, değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski ve tek boyutu ekonomik performans anlayışıdır. Çünkü işletme ekonomik bir organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin hedefi kârını arttırmaktır. Ancak kâr, işletmede bir amaç olarak değil, işletmenin ekonomikliğini dolayısıyla, yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. Peter Drucker bu görüşü şöyle açıklamaktadır: "Kâr bir neden değil bir sonuçtur, kâr bir amaç değil bir kısıttır. Kâr ve kârlılık bir işletme için olduğu kadar toplum için de önemlidir. Bir işletme eğer kârlı ise topluma olumlu katkı sağlayabilir. İflas eden bir işletme ise hiçbir kesim ya da görüş açısından arzu edilen bir sonuç değildir. Ekonomik kaynaklarla işletmelerde yaratılan artı değer bütün toplumlarda sosyal hizmetlerin eğitim, sağlık, savunma vb. yerine getirilmesini sağlayan temel kaynaktır. Bu nedenle bir toplumun ekonomik-politik yapısı ne olursa olsun, işletmeler kârlılığı gerçekleştirme sorumluluğunu taşıyan organlardır."¹⁸

Performans anlayışının gelişim sürecinde ikinci sırada yer alan boyut verimliliktir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra mal ve hizmetlere olan büyük talep, kıt üretim kaynaklarının yarattığı ortam, verimlilik kavramını bir ilâç gibi toplumun yararına sunmuştur. Verimlilik, yönetimin çabalarını maliyet ve girdilerden yararlanma düzeyi (verim) üzerinde yoğunlaştırmıştır. İlk dönemlerde özellikle işgücü ve malzeme gibi üretim kaynaklarının kullanımında yoğunlaşan verimlilik artışları giderek sermaye ve enerji kaynaklarına kaymıştır. Bu olgu işçilik ve malzemenin üretimde giderek sabit bir gider oluşturmaya başlaması ve teknolojik yatırıma verilen ağırlığın sonucudur. Özellikle endüstrileşmiş toplumlarda üretimde işçiliğin payı giderek azalmaya başlamıştır, örneğin 1980'li yıllarda İngiltere'de işçiliğin payı % 13'lere kadar düşmüş bulunmaktadır.

Özel sektör kuruluşları açısından 70'li yıllara kadar "ne üretirsem satarım" diyenler yok olmaya başlamış, fakat "satabildiğini üretenler", diğer anlamda müşterinin istediğini üretenler ayakta kalmayı başarmışlardır.¹⁹ Kamu sektörü açınsındansa 1970'lerden sonra batı ülkelerinde yasama organlarının, kamu

¹⁷ SONGUR, s.8.

¹⁸ DRUCKER Peter, Sonuç İçin Yönetim, Yönetim Dizisi, Çeviren:Bülent Toksöz, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1998, s.56

¹⁹ PEKER, Ömer, Yönetimde Değişme ve Gelişmeler, Sayıştay Dergisi, Sayı: 36, Ocak-Mart, s.s.3-24, Ankara 2000, s.12

kurumlarınca harcanan paraların verimliliği, ekonomikliği ve etkinliği üzerine de bilgi istemeye yönelmeleri,²⁰ performans kavramının kamu kurumlarında da vazgeçilmez bir unsur olmasının yolunu açmıştır.

Bu süreç yeni olmakla birlikte, kamu yönetiminde performans kavramı, Falay'ın²¹ Burkhead'dan²² da aktardığı gibi, yeni bir kavram değildir. 1913–1915 yılları arasında ABD'nin Richmond Eyaleti'nde caddelerin temizliği, kanalizasyonun ve yolların bakım ve onarımı gibi faaliyetlerin bu kapsamda ele alındığını, gerçekleştirilen hizmetlerin, fiziksel birimleri, hizmetlerin birim maliyetleri, toplam maliyetleri ve toplam harcamalarının incelendiğini yukarıda belirtmiştik.

Devlet faaliyetlerindeki artış ve kamu hizmeti sağlayan kurumlardaki çeşitlilik, bu kurumların yalnızca mali açıdan değerlendirilmesi boyutunu aşmaya başlamıştır. Artık kamu kurumları, mali değerlendirmelerin yanında, teşkilat yapılarını, yönetim sistemi ve faaliyetlerini, araştırma geliştirme sistemlerini, üretim imkânlarını, tutumlu, verimli ve etkin bir şekilde kaynak kullanımı ve hizmet üretimi sağlayıp sağlayamadıklarını, üstelik kalite kontrol süreci gibi mali olmayan ölçütlerle değerlendirmeye başlamıştır.²³

Ülkemizde ise 1980'lerden sonra "devletin küçültülmesi" düşünceleri doğrultusunda, özel sektörde başarı sağlamak için hâli hazırda önem arz eden tutumluluk, verimlilik, kalite ve etkinlik gibi kavramlar kamu yönetiminde de aranır unsurlar haline gelmiş, bu sayede performans kavramı şekillenmeye başlamıştır.²⁴ 1990'lı yıllar da yerel yönetimler de dâhil olmak üzere devletin her alanında performans kavramına odaklanılmaya başlanmıştır.²⁵ Günümüzde ise şehircilik ile ilgili konuların hemen hepsinde kullanılmaya başlanmıştır.²⁶ Son dönem itibarıyla performans kavramı aynı kâr amacı güden işletmelerde olduğu gibi kamu hizmeti sağlayan kurumlarda da başarıya ulaşmanın olmazsa olmazı olarak görülmektedir.

²⁰ KUBALI, s.35.

²¹ FALAY, Nihat, Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Bir Ön Çalışma, Akdeniz Üniversitesi XV. Türkiye Maliye Sempozyumu, Antalya 2000, s.4.

²² BURKHEAD, Jesse, Government Budgeting, New York 1956, s.133-134.

²³ ABİD, Nimetullah. Performans Denetiminde Pakistan'ın Deneyimi Üzerine Bir Yaklaşım, Çev. : Derya, Kubalı. Sayıştay Dergisi: Sayı: 29, 1998, s.107-108.

²⁴ ÇUKURÇAYIR, Mehmet Akif ve Eroğlu, Tuba. Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi Balanced Scorecard, Sayıştay Dergisi, Sayı: 53, s.s.41-67, Ankara 2004, s.41.

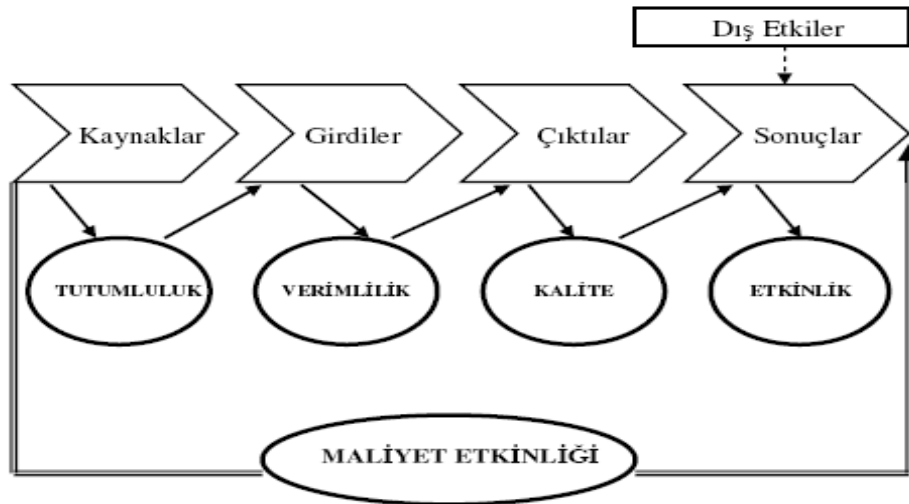
²⁵ BERNSTEIN, David J., Evaluation and Program Planning, No: 24, s.s. 95-101, USA 2001, s.35.

²⁶ ERTEKİN, Özhan. ve Erkut, Gülden. Yerel Yönetimler İçin Karar Sürecinde Şehircilik Performans Değerlendirmesi, İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık/Planlama/Tasarım Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, s.s. 69-76, İstanbul 2003, s.70

3 PERFORMANSIN TEMEL UNSURLARI

Performans aslında, çok çeşitli unsurların bir araya gelmesiyle oluşan bir kavramdır. Bilgin'e²⁷ göre performans anlayışının kabulü ilkesi, kurumsal performans oluşturulması, bireysel performansın izlenmesi, sayılabilir performans hedefleri, ölçülebilir performans ölçütleri, açıklık, hukukilik ve insanilik ilkeleri performansın unsurlarını oluşturmaktadır. Akal'a²⁸ göre ise bu unsurlar: etkenlik, verim, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, ekonomiklik, karlılık ve bütçeye uygunluk olarak sayılmaktadır. Ancak yönetimlerin performans anlayışlarının zaman içerisinde değişmesi, performans unsurlarının bazılarının önemli hale gelmesine bazılarının da önemsiz görülmesine neden olmuştur.²⁹

Bu kavramlardan bazıları (bütçeye uygunluk gibi) tamamen olmasa da önemini yitirmiştir. Bazı kavramların, diğer kavramları da kapsayacak şekilde, geniş anlama sahip olduğunun anlaşılması, o kavramın diğerlerinin yerine kullanılması sonucunu doğurmuştur. Böylece kavram sayısı azalmış fakat performansın konusu ve ölçütlerinde bir değişiklik olmamıştır. Örneğin "verim", "kalite", "karlılık" yerine "verimlilik" kavramı kullanılmaktadır.



Şekil 1. Performans Unsurları ve Bu Unsurların Birbirleri ile İlişkileri

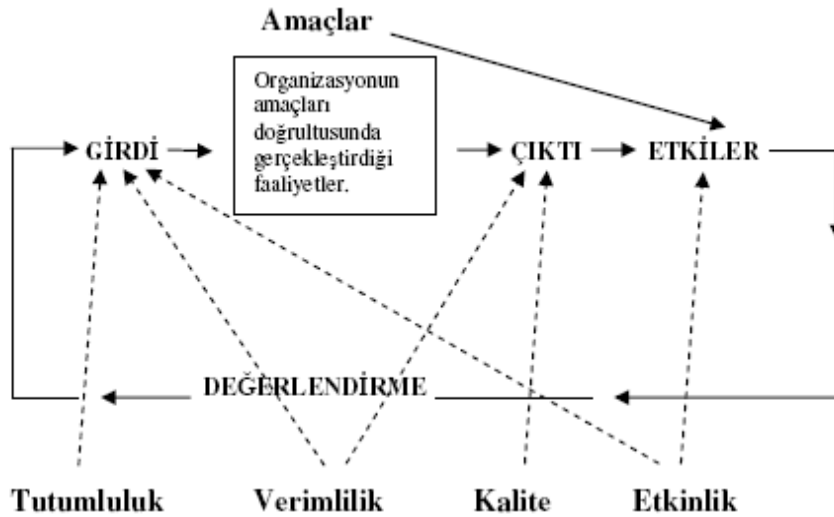
Kaynak : Yörüker 2003: s.15'den uyarlanmıştır.

27 BİLGİN, Kamil Ufuk, Kamu Performans Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara 2004, s.26-27.

28 AKAL, Zuhale, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, 25.11.2007

29 SONGUR, s.8.

Günümüzde performansın dört temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar: "tutumluluk", "verimlilik", "kalite" ve "etkinlik"tir. Bu unsurlar hem özel hem de kamu kesiminde, gerek üretim gerekse yönetim açısından organizasyon başarısının ölçümünde temel alınan ölçütlerdir. Aralarında ayırım yapmayı güçleştiren oldukça küçük farklılıklarla birbirlerinden ayrılmaktadırlar.³⁰ Hatta literatürde bu kavramların zaman zaman birbirleri yerine kullanıldıkları da gözlenmektedir. Dolayısıyla bu unsurlar birbirleriyle etkileşim içerisindedirler. Kaynakların girdilere dönüşümü ve üretim aşamasında tutumlu olunması, girdilerin çıktılara dönüşümü sürecinde verimli olunması ve çıktılarının amaçlar doğrultusunda dış etkiler de göz önünde bulundurularak sonuçlara dönüşümünde kaliteyle birlikte etkinliğin sağlanması, maliyet etkinliğini yakalamada performans unsurlarının birbirleri ile etkileşimini gerektirmektedir.



Şekil 2. Girdi-Süreç-Çıktı-Etki Modeli

Kaynak: Demirbas, 2001: 82 içinde The Swedish National Office, 1999: 31'den uyarlanmıştır.

Tutumluluk yalnızca "girdi"nin nasıl kullanıldığıyla ilgilidir. Verimlilik ise "girdi" ve "çıktı" arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Kalite "çıktı"nın gereksinimleri

³⁰ CLEMENTE, G., Performans Denetimi ve İtalya Sayıştay, Çeviri: Gül Alptürk, Sayıştay Dergisi, Sayı: 5, Temmuz-Eylül, s.s.35-49, Ankara 1991, s.36.

karşılama yeteneği ile ilgilenirken etkinlik de, "girdi" ve sonrasındaki işlemler sonucunda elde edilen "çıkıtı"nın amaçlarla uyumu ile ilgilenmektedir. Ancak bu dört unsurun başarısı, organizasyon amaçları göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Örneğin "tutumluluk", "verimlilik" ve "kalite" yönünden başarılı fakat amacına uygun "etkinlik" sağlayamamış bir organizasyon için "yüksek performanslı" demek yanlış olacaktır.

Yalnızca tutumluluk, az girdi kullanıldığı fakat bu ölçüde de verimsiz üretim yapıldığını, yalnızca verimlilik istenen kriterlerde bir çıktı sağlandığını ancak istek ve gereksinimlerin karşılanmadığını, yalnızca kalite ise amaç ve stratejik hedeflerin tutturulamadığını göstermektedir. Etkinlik ise tutumluluk, verimlilik ve kalite kavramlarını da içermektedir ve performanstan ancak bu dört unsurun aynı anda varlığı halinde söz edilebilir.

3.1 Tutumluluk

Tutumluluk, kaynakların optimum miktar ve kalitede, uygun zaman ve yerde en düşük maliyetle elde edilmesi ve yine optimum miktarda harcanması anlamına gelmektedir. Tabi ki kurumun amaçlarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.³¹ Kirmanoğlu ve Çak'a göre³² tutumluluk, kurumun (belli bir hizmet düzeyi için) mümkün olan en düşük maliyetlerle hizmet sunma kapasitesidir.³³ En düşük maliyet kapsamına, devamlı olarak maliyet ve alternatiflerin araştırılması da dâhildir.³⁴ Sürekli maliyet araştırılması, maliyeti en aza indirmek için diğer masrafların kısılması veya daha fazla çaba harcanması anlamına gelmektedir. Alternatiflerin araştırılması ise aynı veya daha fazla üretimi, kaliteyi düşürmeden yapabilmek için daha ucuz, farklı üretim girdilerinin araştırılmasıdır. Böylece zamanla en az kaynak kullanımıyla en çok üretim sağlanmış olacaktır. Ancak unutulmaması gereken hiç

³¹ KUBALI, s.37

³² KIRMANOĞLU, Hülya, ve Çak, Murat, Kamu Kesiminde Performans Ölçümü, Akdeniz Üniversitesi XV.Türkiye Maliye Sempozyumu, Antalya 2000, s.6.

³³ KUBALI, s.37

³⁴ KHAN, Muhammad Akram, Performans Denetimi Esasları, Pakistan Sayıştay Denetim ve Muhasebe Eğitim Enstitüsü, Çevirenler: Necmeddin Bağdadioğlu, Atilla İnan, Sayıştay Dergileri, Ekim-Aralık, Sayı: 27, Ankara 1997, s.69

harcama yapmamak ya da çok az miktarda harcama yapmak tek başına tutumlu olmak anlamına gelmez. Önemli olan gereğinden fazlasını harcamadan istenen çıktıyı elde etmektir.³⁵ Burada kalitenin tutumluluk kavramı içindeki önemine işaret edilmektedir. Ne kadar az girdi ile yapılırsa yapılsın kalitesiz bir üretim tutumlu olduğu anlamına gelmez. Günümüzde de hemen her sektörde çok çeşitli ürünlerin daha az maliyetle ancak kalitesiz üretildiği görülebilmektedir.

Tutumluluğun bir gereği de kullanılan kaynakların direkt olarak kurum amacıyla ilişkili olmasıdır. Çünkü kurum amacıyla ilgili olmayan bir harcama ne kadar tutumlu olunursa olunsun geniş anlamda israftır.

Daha çok girdilerle ilgili bir kavram olan tutumluluk, Tablo 2'de görüldüğü üzere insan, para, araç-gereç, materyal, donanım, enerji, bilgi, toprak gibi kaynakların uygun miktarda en az maliyetle, uygun zamanda, doğru kalite ve türde, üretken iş süreçleri kullanılarak hizmet veya mal üretilmesini gerektirir.³⁶ Amaç, arzulanan çıktı miktarına mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmaktır.

Girdiler ve tutumluluk ilişkisine baktığımızda mal ve hizmet üretimi için gerekli hammaddenin sağlanmasında tutumlu olunması gereğinin yanında, üretim sürecinde kullanılan her elemanın kendi özelliği dikkate alınarak tutumlu olunması gerektiği görülmektedir. Örneğin, üretim sürecinde, çalışan personelin dinlenme saatlerinin optimum ayarlanması bir tutumluluktur veya üretim sürecinde kullanılacak araç-gereçten en üst düzeyde faydalanmak için personele verilecek eğitim de bir tutumluluk göstergesidir.

Tutumluluk kavramının literatürde tasarruf, ekonomik davranmak, kaynakların israf edilmemesi,³⁷ ekonomiklik, iktisadilik gibi kavramlarla eş anlamda kullanıldığı gözlemlenmektedir. Falay'ın³⁸ Peston'dan³⁹ aktardığına göre, bir mal veya hizmetin arzu edilen seviyede üretimi için gerekli kaynak kullanımı aşırıya kaçmamalı eldeki kaynaklardan üretim için kullanılan kısımdan arta kalanı diğer mal ve hizmet üretimi için değerlendirilmelidir. Bu sayede tasarruf-tutumluluk-ekonomiklik sağlanmış olmaktadır. Örneğin, tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve kot giyim

³⁵ KUBALI, s.37

³⁶ EKİCİ, B. "Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği", Türk İdare Dergisi, Yıl 74, Sayı 436 2002, s.139-140.

³⁷ FALAY, s.21.

³⁸ FALAY, s.22.

³⁹ PESTON, Maurice, Kamu Malları ve Kamu Kesimi, Çeviren : Nihat Falay, İstanbul 1979, s.47-55.

ürünleri üreten bir işletmede, beklenen düzeyde üretim sağlandığında, üretim için kullanılan girdiden arta kalan fazla kumaş, kot kumaşından çanta şeklinde üretime kazandırılarak değerlendirilmekte ve kaynak kullanımında tutumluluk sağlanmaktadır.

Performansın en temel ve vazgeçilmez unsuru olan tutumluluk, amaç olarak değerlendirilmemelidir. Tutumluluk, amaca ulaşmada kullanılan bir araçtır.⁴⁰ Amaç olarak değerlendirildiğinde tutumluluğun sonucunda, istenen nitelikte çıktı alınması kriterinden uzaklaşmaktadır. Çünkü amaç tutumlu olmaktır ve mümkün olan en yüksek çıktıyı elde etmek için ucuz ve kalitesiz girdi tercih edilebilmektedir. Dolayısıyla en düşük maliyet amacı, kaliteden ödün verilerek gerçekleştirilmektedir. Örneğin bir fabrikada, birkaç yeni özellik dışında aynı işi yapan yeni bir makine alımı tutumluluğun amaç olarak görüldüğü durumda savurganlık olarak gözükmemektedir. Ancak işletmenin etkinliğine giden yolda bir araç olarak düşündüğümüzde tutumluluktan söz edilebilir. Çünkü eski makine sık arızalanmakta dolayısıyla onarım sırasında iş yarım kalmakta ve sürekli tamirat masrafı çıkarmakta, fakat yeni makine arıza vermeyip uzun vadede tasarruf bile sağlamaktadır.

Kamu hizmetlerinde de tutumlu olmak aynı zamanda verimli, kaliteli ve etkin olmak anlamlarına gelmemektedir.⁴¹ Örneğin bir belediyenin cadde temizleme hizmetini ele alalım, üç tanker suyla temizlenecek bir caddeyi bir tanker suyla temizlemek tutumlu bir davranıştır fakat verimli bir hizmet sunulduğu anlamına gelmez. Bu sebepten tutumluluk, amaçlar doğrultusunda verimlilik, kalite ve etkinlik kavramlarıyla birlikte düşünülmelidir.

Tutumluluk performans yönetimi içerisinde önemi büyük, başlıca unsurlardan biridir. Çünkü tutumluluk, ister kamusal hizmet sağlayan bir kurum olsun, ister kar amaçlı bir kurum olsun, tutumlu olunmadan verimli ve etkin olunamayacağı için her ikisi açısından da ayakta kalmanın temel şartıdır.⁴² Dolayısıyla her kurum ürettiği hizmet veya mal türüne göre kendince tutumluluk yöntemleri geliştirmektedir. Bu yöntemler gerek hammadde kısıtlaması, gerekse zorunlu giderlerin minimuma

⁴⁰ GÜÇLÜ, Ali, Osman, Performans Denetiminin Unsurları Üzerine Düşünceler, Sayıştay Dergileri, Ekim-Aralık, Sayı: 19 Ankara 1995, s.33.

⁴¹ BİLGİN, K. U., s.37.

⁴² BİLGİN, K. U., s.36.

indirilmeye çalışılması şeklinde olmaktadır. Yaygın olarak kullanılan tutumluluk yöntemleri şunlardır.⁴³

- Kaliteden ödün vermemek kaydıyla, rekabet ortamının getirdiği olumsuz şartlardan etkilenmemek için ekstra masrafların kısılması.
- Elektrik, su, telefon, doğalgaz gibi kamu hizmetlerinin satın alımındaki indirimlerden sağlanan mali tasarruflar.

Bu iki yöntem çok yaygın kullanılmakla beraber, hiçbir organizasyon tutumlu olma yolunda sadece bu iki yöntemle sınırlı kalmamaktadır. Gerekli hammaddelerin uluslar arası standartlara uygun olarak üretim sürecine dahil edilmesi, kurumda çalışan tüm personelin gelişen teknoloji ve çağın gereklerine uygun şekilde eğitilmesi, atıl durumdaki işlerin tespit edilip terk edilmesi, çok eskimiş, çok sık bakım-onarım isteyen, bakım süresince iş ve işlemlerin durmasına neden olan ve yüksek miktarda bakım onarım harcaması ortaya çıkaran araç-gereçlerin tespit edilip yenilenmesi, tüm birimlerin kurumun amaçları doğrultusunda iş yaparken maksimum gayret göstermesi gibi yöntemler de kamu ve özel sektör kuruluşlarca tutumlu olmak amacıyla kullanılmaktadır.⁴⁴ Öyle ki geliştirilen bu yöntemler kurumlara yalnızca tutumlu olma avantajını sağlamamaktadır. Üretim sürecinin her evresindeki işlemlerin gayretli, özenli, düzenli ve mümkün olduğunca sorunsuz yapılmasını teşvik etmekte, bu sayede verimlilik, kalite ve etkinliği de beraberinde getirmektedir.

Kurumun amaçları doğrultusunda olmayan iş ve işlemlerin yapılması veya amaca uygun olsa dahi gereğinden fazla çaba harcanması ya da gereğinden fazla yöntem kullanılması, devamlı arızalanan ve çok fazla onarım masrafı çıkaran araç-gereç kullanılması,⁴⁵ ucuz fakat kalitesiz hammadde kullanımı, eğitimsiz personel nedeniyle teknolojik gelişmelerin üretim sürecine katılmaması, elektrik, su, telefon gibi imkanların kurum amacı dışında (personelin özel işleri için telefon kullanması veya personelin bir kısmının, kurumun garajında şahsına ait aracını yıkaması v.b.) kullanılması gibi davranışlar direkt olarak tutumsuzluk sonucunu doğurmaktadır. Böylece üretim süreci uzayacak, kalitesiz çıktı elde edilecek, gereksiz

⁴³ YÖRÜKER, Sacit, Karabeyli, Levent, Kaya, Safiye, ve Özeren, Baran, Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, Araştırma/ İnceleme/ Çeviri Dizisi: 28, Ankara, 2003, s.19.

⁴⁴ BİLGİN, K. U., s.38.

⁴⁵ ÖZER, Hüseyin, "Performans Denetimi", Sayıştaş Dergisi, Sayı 7 1992, s.35.

harcamalar ortaya çıkacak ve sürekli olarak artacaktır. Sonuçta, öncelikle verimsizlik, sonrasında da etkinsizlik görülecektir.

3.2 Verimlilik

Verimlilik, bir üretim veya hizmet sürecinin belli bir döneminde üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranıdır.⁴⁶⁻⁴⁷

Verimlilik = Çıktı / Girdi eşitliği ile gösterebiliriz.⁴⁸

Genel bir ifadeyle verimlilik; doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmek ve bunu bir yaşam biçimi olarak kabul etmek olarak tanımlanabilir.⁴⁹ Rekabet edebilmenin en önemli koşullarından biri olan verimlilik, herhangi bir mal veya hizmetin üretiminde kullanılan emek, sermaye, malzeme, toprak ve bilginin etkin kullanılması anlamına gelmektedir. Verimlilikte, eldeki kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek en yüksek üretime ulaşmak hedeflenir. Bu kaynaklar kapsamında makine ve araç gereçler, işgücü, hammadde ve malzemeler bulunmaktadır. Dolayısıyla bu kaynakların üretilen birim mamul veya hizmet başına en az harcanacak şekilde kullanılması gerekmektedir. Bir başka deyişle, verimlilik, en az girdi ile en yüksek çıktıyı elde etmektir.

Verimlilik için organizasyon ve faaliyetler olmak üzere iki öge ön plana çıkmaktadır. Organizasyona ilişkin öge iç çalışma yöntemlerine ilişkin olup örgütün teşkilat yapısını ve tüm ilişkilerini kapsar. Eğer örgütün içyapısı karmaşık ise, o zaman personel ve teçhizat ne kadar verimli çalışırsa çalışsın bir bütün olarak örgütün verimliliği düşük olabilir. Diğer taraftan iyi bir şekilde yapılanmış ve düzgün bir iş akışına sahip bir örgütte belki tembellik belki de denetim eksikliği veya çok düşük oranda araç gereç kullanımından kaynaklanan verimsiz bir personel veya teçhizat

⁴⁶ DOĞAN, Özgür, Veri Zarflama Analizi ile Belediyelerde Performans Ölçümü: Kapadokya Bölgesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2006, s.9-12.

⁴⁷ ŞİMŞEK, M. Şerif, İşletme Bilimlerine Giriş, Sekizinci Baskı, Günay Ofset, Konya 2001, s.163.

⁴⁸ ŞİMŞEK, s.163.

⁴⁹ AKAL, Zuhale, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, 25.11.2007

yapısı söz konusu olabilir. Bu durumda faaliyete ilişkin verimsizlik sorunu ortaya çıkar.⁵⁰

Bir örgüt, en iyi iş akışını ve kaynak kullanımını sağladığı ölçüde verimli olacaktır. İşin performans standartlarının tanımlanması, yönetim ve işletim sistemlerinin tasarlanması, makinelerin tam kapasite kullanımı, iş yığılmalarının önlenmesi verimlilik için gereklidir. Verimlilik denetimi daha çok çıktı açısından yapılmaktadır. Burada belirli bir girdi kaynağı ile daha yüksek bir çıktıyı elde etmek mümkün olabilir mi sorusuna yanıt aranmaktadır.⁵¹

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna doğru geçerken gerek teknolojiler, gerekse yönetim ve eğitim teknikleri çok hızlı bir değişim göstermektedir. Bu değişimden avantajlı çıkabilmenin, yani örgütün verimliliğini arttıracak şekilde faydalanmanın tek yolu, örgütün bilgi kaynaklarını güçlendirmektir. Zira bilgi toplumunda ve bilgi ekonomisinde geleneksel kaynakların yani emeğin, toprağın ve sermayenin getirisi giderek azalmakta ve rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar ancak enformasyon ve bilgi olmaktadır. Geleceğe hazırlanan ve rekabette üstünlük sağlamak isteyen örgütler, yarattıkları bilgileri yöneterek avantajlı hale getirebilirler.⁵²

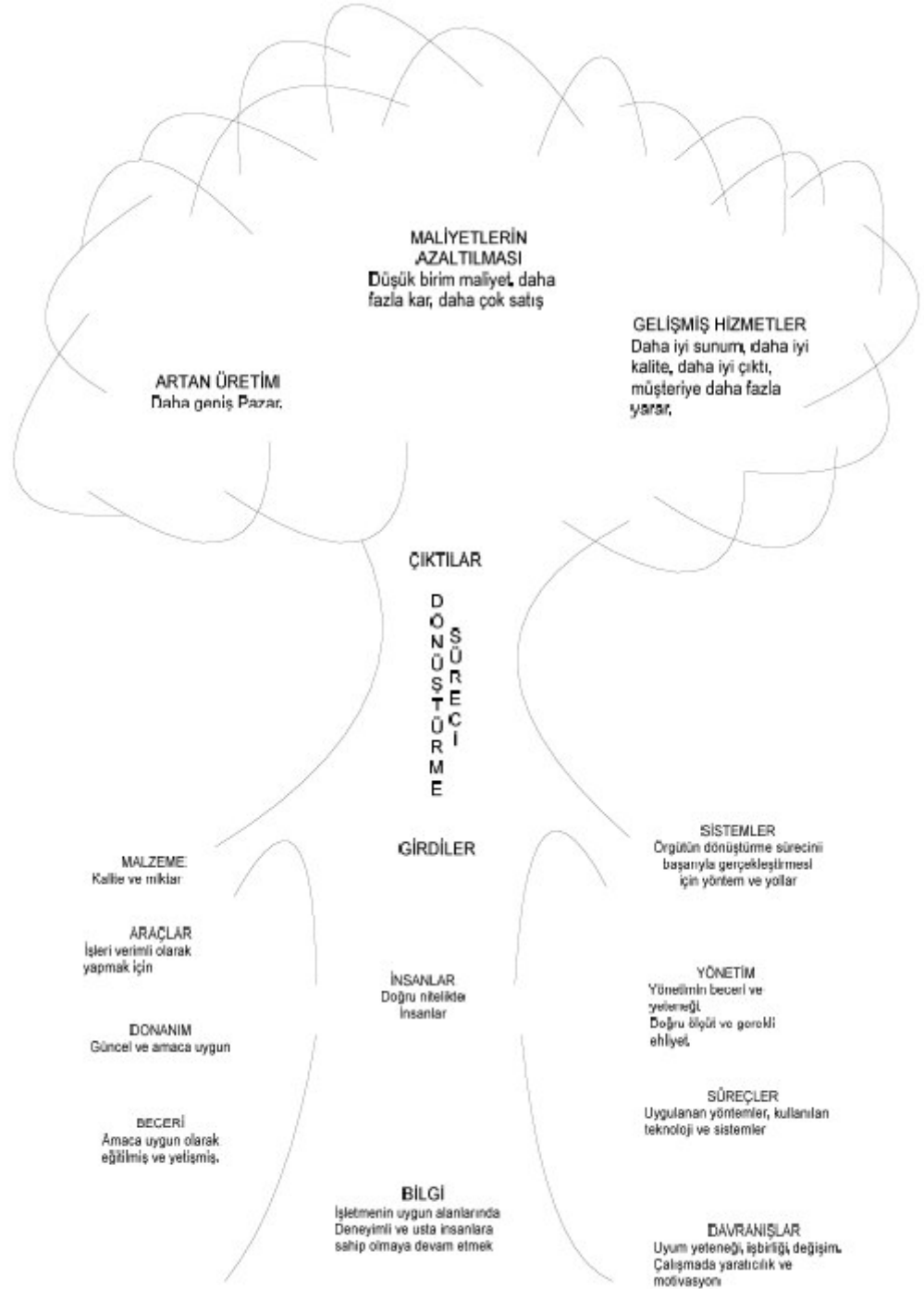
Bilgiyi, nasıl yapılacağını bildiğimiz işlere uygularsak buna "verimlilik" denir. Eğer bilgiyi, yeni ve farklı uygularsak bunun adına "yenilikçilik" denir. Bu iki hedefe ulaşmayı sadece bilgi sağlamaktadır. Drucker'in de vurguladığı gibi, "Bilginin erimi, bir ülkenin, bir sanayinin, bir şirketin rekabet edilebilirlik durumu açısından giderek en önemli faktör durumuna gelecektir. Bilgi söz konusu olduğunda, hiçbir ülkenin, sanayinin, şirketin doğal avantajı ya da dezavantajı yoktur. Sahip olabileceği tek avantaj, evrensel olarak var olan, herkesin ulaşabileceği bilgilerden ne kadarını alabileceğine dayalıdır." Gerek ulusal, gerekse uluslararası ekonomide giderek önemi artacak olan tek şey de, yönetimin bilgiyi verimli kullanma yolundaki performansı olacaktır.⁵³ Bu nedenle eğitim için uygun ortamın yaratılması ve gerekli kaynakların sağlanması verimliliği de olumlu etkileyecektir.

⁵⁰ ÖZER, s.35.

⁵¹ EKİCİ, s. 138.

⁵² SARIHAN, Halime, İnceler, Teknoloji Yönetimi, Beta Basım A.Ş. İstanbul 1998, s.187.

⁵³ SARIHAN, s.187.



Sekil 3 Verimlilik ağacı

(Kaynak: Akal, 1992)

3.3 Kalite

Kalite sorunu tarih boyunca insanoğlunun zihnini uğraştırmış bir konudur. Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanır. "Hammurabi Kanunları"nın 229. maddesinde şu hükme yer verilmiştir. "Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur." Yine, Eski Mısırlılar anıt mezarların yapımında kullandıkları taşların uygun bir biçimde yontulmasına ve birleştirilmesine özen göstermişlerdir.⁵⁴

1980'lerin ortalarına kadar, daha çok üretilen bir mal veya hizmetin gereklerine uygunluk derecesi olarak da tanımlanmaktaydı ve genelde imalat sektöründe kaliteden bahsedilmekteydi.⁵⁵

Günümüzdeki kalite kavramı organizasyonların sunduğu hizmet veya bir ürünün müşterinin istediği şekilde ve teknik açıdan yeterli olup olmadığını, bunun yanında ürün veya hizmetin hatasızlığının derecesini ortaya koyan kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını, ürün ve hizmetlerin olumlu niteliklerinin artırılmasını ve sürekli olarak müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin, gözetilmesini sağlaması gibi sebeplerle organizasyonların kamusal sorumluluklarını da olumlu bir şekilde gerçekleştirebilmelerine imkân veren bir performans unsurudur.⁵⁶

Kalite kavramının 4 boyutu vardır bunlar; "insan kalitesi", "sistem kalitesi", "yönetim kalitesi", "ürün ve hizmet kalitesi"dir.⁵⁷

Peker'e⁵⁸ göre kalite unsurunun bir organizasyona sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Kalite unsuru sayesinde aynı zamanda verimlilik sağlanabilmektedir,
- Maliyet azaltılabilmektedir,
- Daha kolay tedbir alınabilmekte, daha stratejik düşünülerek,

⁵⁴ GENÇYILMAZ, Güneş, ve ZAIM, Selim, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 28 Sayı 2 1999, s.9-35.

⁵⁵ ÖZTEMEL, Ercan, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı. 2001, s.25.

⁵⁶ Akal, s.28-29

⁵⁷ AKTAN, Coşkun Can, Performans Yönetimi, Prof. Dr. Aktan'ın Kişisel Web Sayfası, <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/kavram.htm>

⁵⁸ PEKER, s. 17.

problemlere önceden müdahale edilebilmektedir,

- Esneklik sağlanabilmektedir,
- Zamanında üretim yapılabilir,dir,
- Sürekli gelişim sağlanabilmektedir,
- Vatandaşın-müşterinin memnuniyeti sağlanabilmektedir,
- İsraf önlenmektedir ve
- Rekabet gücü artırılabilir.

3.4 Etkinlik

Etkinlik, "amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi" olarak nitelendirilmektedir.⁵⁹ "Hedeflere ulaşma derecesi ve bir faaliyetin arzulan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişki"yi ifade eden etkinlik, çıktılar ve bu çıktılarının etkilerinin, kurumun stratejik hedefleri ve amaçlarıyla karşılaştırılarak belirlenir. Organizasyonların belirlenmiş amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşabilmek amacıyla yaptıkları tüm iş ve işlemlerin sonucunda, ulaşma derecesini gösteren bir performans boyutu olan etkinlik, verimlilik kavramından daha geniş kapsamlıdır.⁶⁰ Bir yönetim, ancak amaca ulaşıldığı ölçüde etkindir.⁶¹ Sonuç olarak etkinlik, bir kurumun tutumlu ve verimli faaliyetleri sonucu elde ettiği çıktı ile, belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmadaki sonucun değerlendirilmesi neticesinde ortaya çıkan ve arzulan başarıdır. Etkinlikte bir anlamda kıyaslama yapılmaktadır. Üretim sürecinin sonunda çıktıyla elde edilen sonuç, organizasyonun amaçlarıyla kıyaslanıp hedefe ulaşıp ulaşılamadığı tespit edilmektedir.

⁵⁹ ABİD, s.117.

⁶⁰ KUBALI, s.39.

⁶¹ CLEMENTE, s.37.

4 PERFORMANS YÖNETİMİ

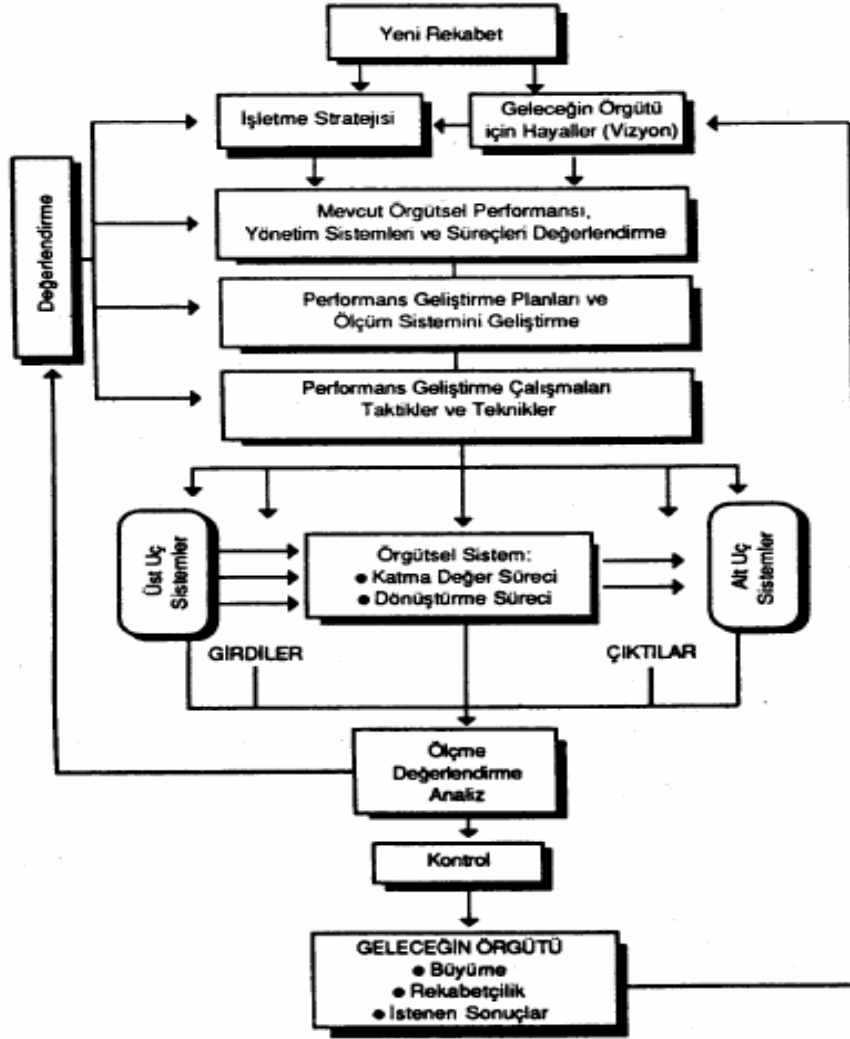
Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.⁶²

Performans Yönetimi Nedir?

Performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır.

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel sistemlerin her düzeyinde, her biriminde uygulanması mümkündür. Performans Yönetimi anlayışında yönetimin görevleri üç ana başlıkta özetlenebilir:

⁶² BARUTÇUGİL İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları: İstanbul 1. Baskı, 2004, s.334-335.



Şekil 4: Performans Yönetim Süreci

Kaynak: DİNÇER, a.g.e, s. 12

- Örgütün ortak amacını, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, yaymak ve benimsetmek.
- Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.
- Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek,

Bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemi uygulamak.

. Performans yönetiminde bu görevler, klasik yönetim görevlerinde olduğu gibi planlama, yöneltme, kontrol, işlevlerinin kapsamında gerçekleştirilir. Ancak bu görevlerin gerçekleştirilmesinde performansın geliştirilmesi ağırlık taşıdığından yönetimin yaklaşımında yeni biçimler oluşması kaçınılmazdır.⁶³

Bir performans yönetim sürecinin nasıl işlediği, hangi aşamalardan oluştuğu Şekil 3'de görülmektedir. Bu süreçte, klasik yönetim görevleri planlama, yönlendirme, yürütme, kontrol temelde aynıdır. Performans yönetiminin bu görevlerle ilişkisi; yönetime amaçların, stratejilerin, politika ve taktik planların doğru olarak hazırlanması; planlarla uygulamaların uyumunun izlenmesi; diğer bir deyişle, performansın ölçülmesi; sağlanan bilgilerin özendirici ama cezalandırıcı olmayan biçimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması için, dizgesel bir sistemin kurulması için destek vermektir.

Performans yönetimi; stratejik hedefleri eyleme çevirmek, ilerlemeyi izlemek ve sonuçları ödüllendirmektir. Entegre bir performans yönetimi;

- Birleştirilmiş stratejiyle bağlantılıdır,
- Performans hedeflerini geniş çalışan katılımı ile kurar,
- Performansı ölçen ve raporlayan yöntemler sağlar,
- Performans gelişimi için periyodik geri besleme ve planlama sağlar,
- Ödülleri sonuçlara bağlar.⁶⁴

• Performans yönetimi; personelin bireysel üyelerinin, bölümlerin, departmanların ve bir bütün olarak örgütün performansını artırmaya yönelik yapılandırılmış fakat esnek bir yaklaşımdır. Bu tanımdan yola çıkılarak performans yönetimi programlarının beş ana tekniğin başarılı olarak tanıtılıp geliştirilmesi üzerine temellendirildiği ifade edilmektedir:

- İşlev ve hedef oluşturma,

⁶³ Akal, 1992

⁶⁴ Hitchcock, 1992

- Piramit performans izlem,
- Yapı ve iletişim,
- Personel gelişimi ve takdiri,
- Yönetim bilişim sistemleri.

İşlev ve hedef belirleme aşamasında, personelden bir bütün olarak örgüt içindeki departmanların operasyonları ve bölümlerin işlevleriyle bağlantılı olarak görevleri hakkında düşünmeleri istenir. Performans tüm düzeylerde bir alttan-üste yaklaşım yönlü olarak izlenir. İnsan ilişkilerini ilerletmek performans yönetiminin önemli bir konusudur. Her bireyin yıllık performans takdiri, ilgili yönetici tarafından yapılır. Performans yönetim programı her bir departmana görevi ve amaçlarını yerine getirmelerinde ihtiyaç duyulan kaynakları anlamaları doğrultusunda daha berrak bir anlayış sağlar.⁶⁵

Geleneksel yöntemlerle yönetilen işletmelerde performansı geliştirme, ölçme ve denetleme adına gerçekleştirilen görevlerin pek azı dizgisel stratejik planlara uygun nesnel bir yapı göstermektedir. Genelleme yapılırsa bu görevlerin çerçevesi "bu yıl kârlıyız o halde iyi durumdayız" ya da "bu yıl kârımız düşük bazı maliyetlerimizi kesmeliyiz" gibi basit sinyallere dayalı kararlarla çizilmektedir. Bu durum ise mevcut performansın geçmiş ya da standart performanslarla ya da en iyi rakiplerin performansları ile karşılaştırılması sonucunda görülen sapmaları kontrol altına alma gibi çabalarını sınırlamaktadır.

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

Bu anlamda performans yönetiminin içeriği şöyle özetlenmektedir. Örgütün geleceğine yönelik hayaller oluşturmak ve bu hayali tüm çalışanlara yaymak.

- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak,
- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve

⁶⁵ Lowson ve Boyce, 1990

uygulamak,

- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurmak,
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

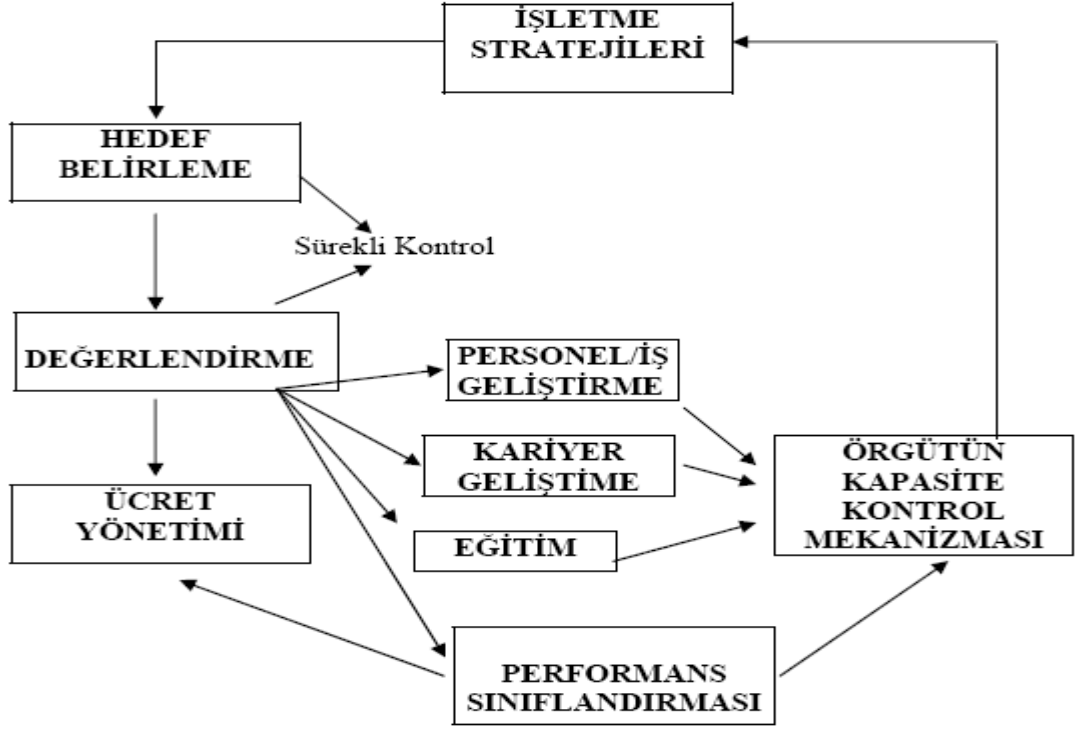
Bu süreç içinde amaç yeni performans anlayışı ile işletmelerin geleceğin örgütü olarak var oluşunu garantilemektedir.

Bir performans yönetim sürecinin nasıl işlediği, hangi aşamalardan oluştuğu Şekil 4'de görülmektedir.

Bu süreçte klasik yönetim görevleri; planlama, yönlendirme, kontrol temelde aynıdır.

Performans yönetiminin bu görevlerle ilişkisi; yönetime amaçların, stratejilerin, politika ve taktik planların doğru olarak hazırlanması; planlarla uygulamaların uyumunun izlenmesi, diğer bir deyişle, performansın ölçülmesi; sağlanan bilgilerin özendirici ama cezalandırıcı olmayan biçimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması için, dizgesel bir sistemin kurulması için destek vermektir.

Performans yönetiminin başlangıç noktası işletmeye rekabet gücü kazandırmak için stratejilerin ve geleceğe dönük hedeflerin belirlenmesidir.



Şekil 5 Performans yönetim süreci

Kaynak: Frances Neale, The Handbook Performance Manaement, 1992, s.28.

İkinci aşama örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerinin stratejilere uygunluğunun sağlanmasıdır.

Bu aşamayı performansı geliştirmeye yönelik planlama süreci izler. Planlamayla birlikte ölçüm sistemlerini geliştirme çalışmalarına da başlanır. Bu amaçla neyin, nasıl ölçüleceği, veri toplama ve çözümlene yöntemleri üzerinde çalışılır ve karara varılır.

Performans yönetiminin üçüncü aşaması performansı geliştirmek için Önlemleri belirlemek, bunlara ilişkin taktikleri hazırlamak ve uygulamaya koymaktır,

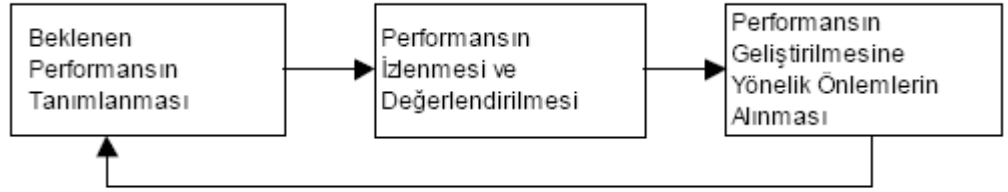
Bu ilk üç aşama sistemin işleyişinde yönlendirici olarak rol oynar.

Sistemin üretim ya da hizmet sürecini izleyen aşamalarında, ölçme-değerlendirme ve kontrol devreye girer. Sistemin işletilmesinin ilk üç aşamada

hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu ölçüm ve denetim sistemleri uygulamaya geçilerek izlenir ve kontrol edilir.

Bu sürecin kalbi kontroldür, amacı yönlendirme, aracı "geri bildirim" düzenidir. Kontrol geri bildirimini işleterek, örgüt performansından beklenenlerin gerçekleşmesini sağlamaya çalışır; etkinlikleri eşgüdümleştirerek sistemi dinamik bir denge içinde tutmaya çalışır. Gerekirse hedeflerde ve stratejilerde değişime ve iyileştirmelere olanak sağlayacak bilgileri yönetime sunar.

Performans yönetiminde planlama ve kontrol süreci içinde esas ağırlığı performans ölçüm ve denetim işlevi taşır. Aslında performans ölçüm ve denetim sistemi ne planlama ne de kontrol işlevlerinden bağımsız olarak düşünülemez. Başarılı bir ölçüm sistemi ancak planlama ve kontrol işlevleri ile birlikte yürütüldüğünde gerçekleştirilebilir.



Sekil 6: Performans Yönetimi Sisteminin Unsurları

Kaynak: Bayar, Basak; "Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış",

www.insankaynaklari.com

4.1 Performans Yönetiminin Amaçları

Performans Yönetimi Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir:

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Örgütün geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturulması,
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejilerin belirlenmesi

ve planlanması,

- Performans gelişimleri ile ilgili girişimlerin tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanması,

- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarlamak, geliştirmek, uygulamak, Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemlerinin kurulması,

- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlenmesi,

- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,

- Önceden belirlenen ölçümlene kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,

- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerlendiren) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,

- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları,

- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,

- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması,

- Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,

- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması⁶⁶

- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlenmesi,

⁶⁶ Landry, 1989

4.2 Performans Yönetiminin Planlaması

Performans yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi, performansın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada, çalışan değerlendirme dönemi boyunca, yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, nelere ve hangi kriterlere göre değerlendirileceğini, elde ettiği fiili sonuçlarla standartların nasıl karşılaştırılacağını önceden öğrenme fırsatını elde eder.⁶⁷

Performans planlamasının sorumlusu ne kadar yöneticiler gibi görünse de, astların katılımı ile alınacak kararlar çok daha faydalı olacaktır.

Performans planlamadan, etkin bir şekilde yararlanabilmek için iyi bir analiz yapılması gerekmektedir. İyi bir planın sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibidir.⁶⁸

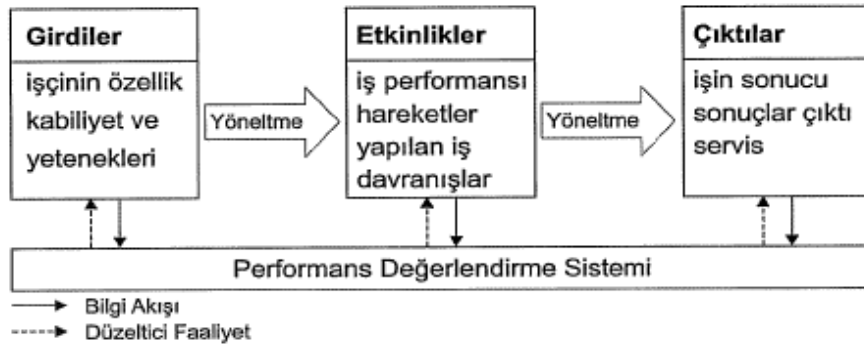
- İyi bir plan, spesifik olmalıdır. Yönetici ve çalışan için hedeflenen açık ve anlaşılabilir olmalıdır.
- İyi bir plan, ölçülebilir olmalıdır. Ölçülebilir amaçlardan oluşan bir plan çalışanın kapasitesine göre oluşturulması gereken bir plandır.
- İyi bir planın, zaman sınırları olmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için zaman sınırlaması olmazsa, bunların gerçekleştirilmesi bir dilek ya da hayal olarak kalacaktır.
- İyi bir plan, gerçekçi olmalıdır. Çalışanın ve yöneticinin çabalarıyla ulaşabileceği, gerçekleştirilmesi mümkün olan hedefler saptanmalıdır.
- İyi bir plan, meydan okuyucu olmalıdır. Geleceğe dönük hedefler oluşturmalıdır.

⁶⁷ CASCIO, Wayne F. Managing Human Resources, New York: McGraw-Hill Book Company, 2.b. 1989, s. 309.

⁶⁸ KING, Patricia, Performance Planning and Appraisal, New York: McGraw-Hill Book Co. 1984, s.26.

4.3 Performans Değerleme

Performans değerlendirme, örgütlerde adil ödül dağıtımını sağlama çalışanlara yüksek performans göstermeye motive etme, örgütü bir bütün olarak geliştirecek değerlendirme sistemi kurabilmenin yanında ücret ve terfi kararlarında, insan kaynakları planlarının oluşturulmasında, eğitim ihtiyacının tespit edilmesinde, personel seçim sisteminin geçerliliğinin kanıtlanmasında önemli bir bilgi kaynağıdır.⁶⁹



Şekil 7: Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme 'bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarılı davranışları gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa geliştirme için yapılan çalışmaların organizasyonudur' veya 'kişinin işteki başarı derecesi hakkında yargıya varma işlemidir' şeklinde tanımlanabilir. Personelin verimliliğinin ölçülmesi performans değerlendirmesidir.⁷⁰

Performans değerlendirmesi personelin, organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir.⁷¹

⁶⁹ BARUTÇUGİL, İsmet, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. 1. Baskı 2002, s.179.

⁷⁰ TELİMEN, Osman, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İİTİA. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292/519, İstanbul 1978, s.57.

⁷¹ DEMİRLİ, Sinan., Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Personel Performans Değerlendirmesi Üzerine Bir Çalışma, <http://telekomteftis.virtualave.net/demirli.htm>

Performans değerlendirme kabul edilen iş ölçümü kriterleri temel alınarak çalışanın işini nasıl gerçekleştirdiği hakkında üstün düşüncesidir.

Performans değerlendirme kişinin işteki performansı, başarıllığı ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işlemidir.⁷²

Başarı değerlendirmesi kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.⁷³

Performans değerlendirme; yılsonunda form doldurup not verme işlemi değildir. Anılan sistem, yöneticilere de çalışanlarının hedeflerini belirleme konusunda açık bir sorumluluk yükleyen ve farkındalık yaratan sistemdir.⁷⁴

Performans değerlendirmesi, performans yönetiminin bir parçasıdır.

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmasının çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Kurum ise çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara hangi düzeyde ulaştığını belirler.⁷⁵

Performans değerlendirme, yargılayıcı olmaktan çok, hedef belirleme ve planlamaya dönük, objektif, ilgililerin görüşlerini içeren, aynı zamanda yönetim ile ilgili işleri kapsayan ve yönetime ilişkin alınan kararların etkililiğinin araştırıldığı bir çalışma biçimidir.⁷⁶

Bir başka tanıma göre performans değerlendirme, kaynakların verimlilik, etkililik ve tutumluluk açısından yönetilip-yönetilmediğini ve mali sorumluluğun gereklerinin makul ölçüde karşılanıp-karşılanmadığının görülmesi için örgüt etkinliklerinin değerlendirilmesidir.⁷⁷

⁷² CANMAN, Doğan. Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları No:260, Ankara 1995, s.146.

⁷³ BİNGÖL, Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1990, s.169.

⁷⁴ Baltas, 1999

⁷⁵ FİNDİKÇİ, s.298.

⁷⁶ Yörüker, s.65.

⁷⁷ Özer, s.93.

4.3.1 Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme sistemi muhtemelen her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi gaye ile yapılacaksa ona ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir.⁷⁸

İvanchevich, Gibson ve Donnely'ye göre,⁷⁹ performans değerlendirme yöntem ve işlemleri iki genel amacı ve birkaç özel amacı yerine getirmektedir. Genel amaçlar;

a) Yargısal -çalışan hakkında bir karar vermeyle ilgili amaçlar.

Performans değerlendirme "yöneticilerin ücretlerle, terfilerle, transferler, rütbe indirimleri ve işten çıkartmakla ilgili olarak verecekleri birçok kararlar için rasyonel bir temel oluşturur."⁸⁰

Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirme neticesinde ulaşılan verileri temel almadan yönetsel kararlar alamaz ve almamalıdır. Günümüzde organizasyonların çoğunda, işgörenlerin ücretlerinin belirlenmesinde, büyük ölçüde değerlendirme sonuçları temel alınmaktadır.⁸¹

b) Gelişme -çalışan potansiyeli ile ilgili amaçlar.

İşgörenlerin, değerlendirme yoluyla iyi ya da kötü yönlerini görmeleri ve buna göre bir eğitim ve geliştirme programına tabi tutulmaları mümkündür.⁸²

Sabuncuoğlu'na göre performans değerlendirme amaçlarını şu başlıklar altında toplamak mümkündür.⁸³

- Başarılı olanları ödüllendirmek, gelişmelerini sağlamak, eşit personele eşit

⁷⁸ BİNGÖL, 1990, s.283-289.

⁷⁹ DONNELLY, James H., GINSON, James L., ve IVANCHEVICH John, M. Fundamentals of Management, Texas: Busines Puplicaton Inc., 1984, s.477.

⁸⁰ DERELİ, Toker, Performans Değerlendirme yayınlanmamış ders notları, İ.Ü.İktisat Fakültesi, İstanbul 1995, s.1

⁸¹ BİLGİN, Mehmet Hüseyin, Performans Değerlendirme Ve Türkiye'de Uygulamaları, Tez, İstanbul Üniversitesi, İstanbul 1996, s.11.

⁸² DİCLE, Ülkü, Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Ve Türkiye Uygulaması, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ankara 1982, s.20.

⁸³ Sabuncuoğlu, s.99

ücret imkânı sağlamak,

- Başarısız veya yetersiz personelin eksikliklerini belirleyip, eğitim imkanı sağlamak

- Değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak başarısız görülen elemanları uyarmak, cezalandırmak, hatta gerekirse işine son vermek,

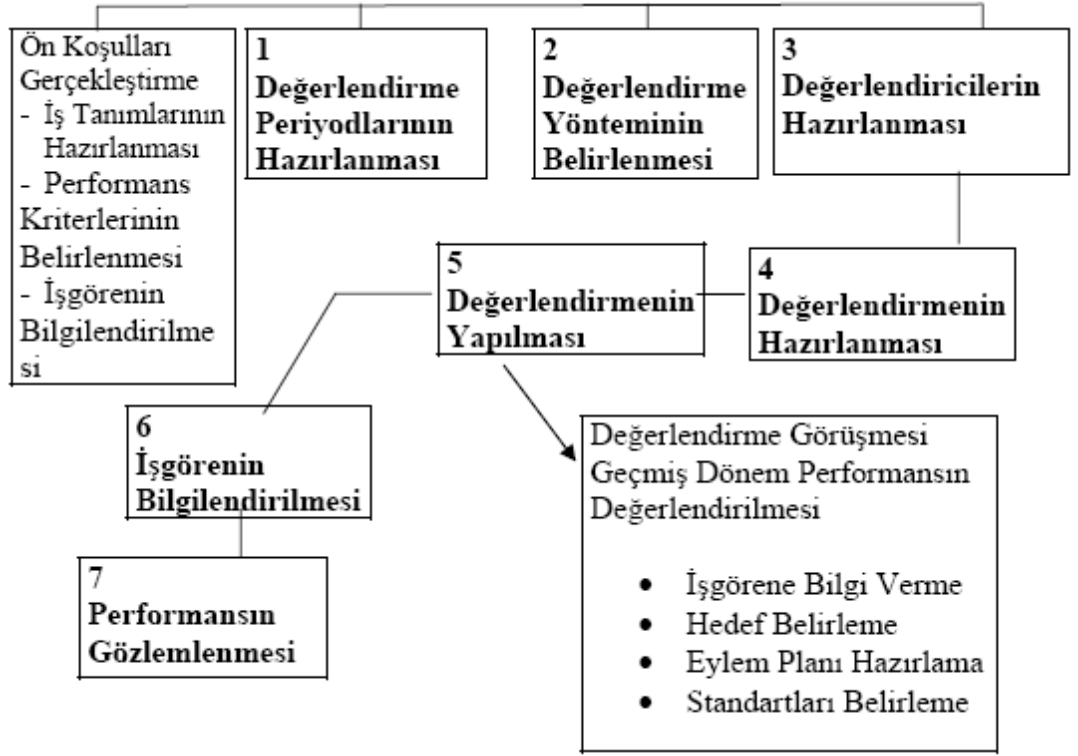
- Yükseltilmesi uygun olan personelin yeni görevin gerektirdiği özelliklere uygun olup olmadığını araştırmak,

- Yöneticilerin emrindeki personeli daha iyi tanımasını sağlamak,

- Elde edilen verilere dayanarak insan gücü planlamasını daha bilinçli olarak gerçekleştirmek,

- Personelin daha verimli olacakları iş sahalarını belirleyip, o işe adapte edilmesini sağlamak.

4.3.2 Performans Değerleme Süreci



Şekil 8 Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Bülent Himmetoğlu, Performans Yönetimi. İnsan Kaynakları Eğitim Programı, Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi, 2004, s.45.

4.3.2.1 Kriterlerin Belirlenmesi

"Performans değerlendirmesinde hangi kriterlerin kullanılacağı sorusu, hemen hemen tüm ilgilenenlerin araştırdıkları bir konudur."⁸⁴ Performans değerlendirme sistemleri pek çok şeyi ölçebilirler. Bu nedenle değerlendirmede

⁸⁴ ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gönül, Personel Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1996, s.215.

değişik kriterlere ihtiyaç vardır.⁸⁵ Performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikle neyin başarı olduğunun veya neyin ölçülmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekir.⁸⁶ Performans kriterleri, çalışanın ölçülmek istenen özellikleri olarak tanımlanabilir.⁸⁷

Geçerli bir performans değerlendirme sistemi, işin gereklerinin tanımlandığı iş analizi sonucunda ortaya çıkmaktadır.⁸⁸ İş analizi ile ortaya konulan kesin kriterler sayesinde benzeri işi yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz. Bir bakıma işin gerekleri ile çalışan yetenek ve başarısının karşılaştırması bu sayede yapılmaktadır.⁸⁹ Performans kriterlerinin belirlenmesinde iş analizlerinin yararı tartışılmazsa da, uygulamada her zaman için bu verilerden yararlanarak kriterlerin duyarlı bir biçimde seçilmesi mümkün olmamaktadır. Bazen performans değerlendirme sisteminin kurulmasından sorumlu kişi/kişiler ilgili personelle yaptıkları kişisel görüşmeler sonucunda bazı ek kriterler belirleyebilir. Tek kritere bağlı değerlendirmelerden daha geniş kapsamlı değerlendirmelere doğru gitme gereği nedeniyle bu kişisel görüşmeler çok önemlidir.⁹⁰ Ayrıca bazı deneye dayalı çalışmalarla, tesadüfî olarak seçilen çalışanlar ile kritik olay yöntemini uygulayarak kişisel görüşmeler yaparak, bazı organizasyonel belgelerin içeriğini analiz ederek ve performans anketleri ile astlardan-üstlerden işleri için gerekli gördükleri kriterleri belirtmeleri istenerek değerlendirmede kullanılacak kriterler oluşturulabilir.⁹¹

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından bazı yaklaşımlarca üç grupta bazılarına göre ise iki grupta ele alınmaktadır.

⁸⁵ TORRINGTON, Derek, ve HALL, Laura, *Personel Management A New Approach*, Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1987, s.409.

⁸⁶ BİNGÖL, Dursun, *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3.b. 1997, s.223.

⁸⁷ Uyargil, s.28.

⁸⁸ SCHULER, Randal S. *Managing Human Resources*, Minepolis: West Publishing Co.,5.b. 1995, s.310.

⁸⁹ SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, s.167.

⁹⁰ GÖNENLİ, Ülkü "Çoklu Başarı Ölçütlerinin Bileşkesini Hesaplamada Matematiksel bir Model", İ.Ü. İşletme

Fakültesi Dergisi, 10. Yıl Özel Sayısı, VII, Nisan:353 1978, s.353.

⁹¹ Uyargil, s.28.

İki grupta inceleyen yaklaşımlara göre; davranışlar ve sonuçlar bu iki grubu oluşturmaktadır.⁹² Davranışlar ile çalışanın potansiyeli, kapasitesi gibi kişisel özellikleri değerlendirilmektedir. Sonuçların kapsadığı, çalışanın yapmış ve yapmakta olduğu şeyler değerlendirme konusu olmaktadır. Bazı değerlendirme sistemleri çalışanın gelişme yeteneğine dikkati çeken davranışlar ile görevin nitelik ve niceliğine önem veren sonuçları bileştirmektedir.⁹³ Bazı sonuçlar ölçülebilirken, bazıları da ölçülememektedir. Sadece sonuçların kıstas olarak kullanılması, yetersiz bilgiye ve çalışanların motivasyonunun ve mutluluğunun azalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, sonuçlar ile davranışların birlikte değerlendirilmesi daha doğru olacaktır.⁹⁴

Kriterler;

Kişisel özelliklerle ilgili kriterler,

Performans özellikleri ile ilgili kriterler,

Sonuçlarla-hedeflerle ilgili kriterlerdir.

Kişisel özelliklerle ilgili kriterler, işin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Performans özellikleri ile ilgili kriterler ise, işi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özel kriterlerdir. Bunlar, işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme gibi faktörlerdir. Sonuçlarla-hedeflerle ilgili kriterler ise, kişinin yarattığı sonuçlar ve ulaştığı hedeflerle ilgilidir. Bu kriterler, daha somut, gözlemlenebilir ve standartlarının belirlenmesi daha kolay olanlardır.⁹⁵

İşletmeler, değerlendirme yaparken, bu ana grupları oluşturan faktörler içinde en çok şu faktörleri kullanmaktadırlar.⁹⁶

- İş bilgisi,

⁹² ZIGON, Jack, "Team Performance Measurement: Common Problems and a Process for Creating Team Performance Standards", Zigon Performance Group. 1994, s.2.

⁹³ AŞKUN, İnal Cem, İşgören Değerlemesi, Eskiş Akademisi Yayınları No: 158/100. 1976, s.52.

⁹⁴ MILKOVICH, George, ve BOUDREAU, John W., Personel / Human Resource Management, Illinois: BPI Irwin. 1988, s.189.

⁹⁵ LEAP, Terry, L. ve CRINO, Micheal. D. Personel / Human Resource Management, New York: Macmillan Publishing Co 1990, s.327.

⁹⁶ YALÇIN, Selçuk, Personel Yönetimi, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:200, İşletme İktisadi Enstitüsü yayın No:99. 1988, s.96.

- İş kalitesi,
- İş miktarı,
- İşbirliği eğilimi,
- Girişimcilik,
- İş sorumluluğu,
- İşe bağlılık,
- Karar verme yeteneği.

Seçilecek kriterler, işlerin yapılışında gerekli, işteki başarı ya da başarısızlıklarda etkili, değerlendirenler tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde ölçülebilir olmalıdır. Değişen performans düzeyleri nedeniyle, kriterlerin buna uyumlu bir şekilde oluşturulması ve değerlendirilenlerde bu ölçümün lüzumlu olduğu kanaati yerleşmelidir.⁹⁷ En önemlisi; performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemelidir. Bu nedenle, değerlendirenlerin ölçüm için hangi faktörlerin önemli olduğuna karar vermeleri sağlanmalıdır.⁹⁸

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır. Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda iş gören davranışları da göz önüne alınmalıdır.⁹⁹

- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

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

⁹⁷ DEADRICK, Diana L. ve başk. "Using Hierarchical Linear Modeling to Examine Dynamic Performance Criteria Over Time" Journal of Management, XXIII.6:745- 751 1997, s.745.

⁹⁸ ZİGON, s.9.

⁹⁹ SABUNCUOĞLU, s.163.

Örneğin;

İş bilgisi: Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz.

İş yeteneği: Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

Kriterlerin sayısal değerlendirilmesi yanlıgılara yol açabilir. Örneğin, 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tutulması iyi karşılanmamaktadır.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin bireyin özellikleri, temel kriterin alt ölçütleri olarak alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vb. gibi.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir.

4.3.2.2 Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Bazı kaynaklarda kriter ve standart kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktaysa da, iki terim farklı anlamlar içermektedir. Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet gibi unsurlarına ilişkin olarak kendisinden bekleneni belirleyen ölçü, performans standardı olarak tanımlandığında standardın kriterden

farklı olarak bir değer-ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır.¹⁰⁰ Kriterler belirlendikten sonra, bunların nasıl ölçüleceğinin kararı verilirken performans standartlarının tanımlanması gerekmektedir. Performans standartlarının kullanımıyla, kriterler bir değer kazanmaktadırlar. Standartlar ve kriterler arasındaki farka şöyle bir örnek vermek mümkündür: Bir satış elemanının değerlendirilmesinde, satılan ürünün birim miktarı bir kriter olarak kabul edildiğinde, bu kişinin ayda 100 birim satması belirlenen standartlara göre mükemmel, 80 birim satması ise vasat bir performans düzeyini gösterecektir.

Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları niceleyici ve niteleyici olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir.

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi "neyin yapılması gerektiğidir". Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir, ikincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir". Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.

Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin, satış kriterine göre değerlendirilen bir çalışan için aylık 250 ünitelik bir satış standart kabul edilebilirken, 400 ünitelik bir satış bu standartlar doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilir.

Organizasyonlar standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar vb. gibi bilgi kaynaklarından yararlanırlar.

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir.

¹⁰⁰ UYARGİL, s.30.

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirilmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Kuşku yok ki, çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir.

Bu doğrultuda hareket eden bazı işletmelerde, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında anlaştıktan sonra belirlenen formlara yönetici ve değerlendirilen astlar imza atarlar. Bir bakıma değerlendirilen ast kendisini hedeflere kilitlemekte ve adeta bir taahhüt altına girmektedir.

4.3.2.3 Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İş gören değerlendirilmesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar, kısa dönem içinde önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlemeler iş gören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda iş görenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir.¹⁰¹

4.3.2.4 Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Burada belirtilmesi gereken en

¹⁰¹ ACAR, Nail. "Tam Zamanında Üretim", Ankara: MPM Yayınları, 1995.

önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin iş görenleri yeterli bir süre gözlemleyerek performanslarına ilişkin gerekli kanaati elde etmiş olmalarıdır. (Akal, 1989)

Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunabilir:

Performans yönetimi sisteminde, diğer değerlendirenler şu şekilde sıralanabilir:¹⁰²

- Eşitlerin birbirlerini değerlendirmesi,
- Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesi,
- Astların üstlerini değerlendirmesi,
- Müşterilerin çalışanları değerlendirmesi,
- Dışarıdan gelen uzmanların değerlendirmesi,
- Sendika temsilcileri ile yöneticilerin değerlendirmesi.

4.3.2.4.1 İş görenin bağlı olduğu en yakın üst veya amir

En yaygın olan uygulama şeklidir. Amirin, değerlendirilmesi yapılacak olan kişiye yakın olması ve onu en iyi izleyebilme imkânına sahip olması gibi nedenlerden dolayı bu yöntem çok tercih edilmektedir.

Akla gelecek olan soru, ilk amirin değerlendirmeyi tam yapacak bilgi ve özellikte olup olmadığıdır. Böyle bir sorunun cevabı da değerlendirmeyi, personeli tam olarak tanıyan ve gerekli yeteneklere sahip olacak kişilerin yapması gerektiğini, bu kişinin personelin yöneticisi olabileceği yönündedir. Yapılan çalışmalar değerlendirenlere göre daha zeki olan, eğitim düzeyi daha fazla olan, hissi olarak daha istikrarlı olan, üst düzeyde sosyal uyumu bulunan kişilerin daha başarılı olduklarını göstermektedir. Bu özelliklere sahip olan kişinin, personelin ilk amiri olması, durumunda değerlendirmenin öncelikle ilk amir tarafından yapılması yararlı ve kolay olacaktır. Özellikle değerlendirmeyi yapacak olan ve

¹⁰² SABUNCUOĞLU, 2000, s.170.

değerlendirilen personelin bir üstü durumundaki amir sonuçlara kendi hislerini bir önyargı olarak yansıtmıyorsa ve elemanını geliştirme arzusu taşıyorsa, değerlendirmenin daha etkili olacağını söylemek mümkündür.¹⁰³

Çok yaygın uygulanmasına karşın, değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşmaktadır.¹⁰⁴

- Astlar ilk amirinin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.

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

- İlk amir asta geri-bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.

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

Bu sakıncaları bir ölçüde önlemek amacıyla bazı performans değerlendirme sistemlerinde birden fazla kişi değerlendirmeye katılabilir.¹⁰⁵

4.3.2.4.2 İş görenlerin Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri

Buna göre astların ve yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri söz konusudur. Bu, kişisel planlama yapmayı özendirir.

Bu yöntem çok sık kullanılan bir yöntem değildir.

Ama Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir.

Ancak kişinin kendi kendini değerlendirmesini savunan kişiler, bu şekilde onun değerlendirmedeki gelişme amacına büyük katkıda bulunacağını ileri

¹⁰³ ERDOĞAN, İlhan. Organizasyonlarda Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No: 248, İstanbul 1991, s. 224.

¹⁰⁴ UYARGİL, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi s.32

¹⁰⁵ LEAP, CRINO, s.329.

sürmektedirler.¹⁰⁶ Özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşımasını bilen kişilerin daha doyumlu ve güdülenmiş olacakları düşünülmektedir.

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, astın da değerlendirilmelere katılması istenir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde astın kendi kendini değerlendirmesi, söz konusu yaklaşımın bir gereğidir. Ancak bu yaklaşımda kişinin yaptığı değerlendirme kendi kişilik özelliklerine ya da çalışma davranışlarına yönelik olmayıp, yaptığı iş, ürettiği çıktı ile ilgilidir. Ayrıca çoğunlukla bu gibi değerlendirilmelerde, kişi performansını sayısal değerlerle değil, sayısal olmayan ifadelerle ayrıntılı tanımlamalar yaparak ve standartlardan sapmaların nedenlerini açıklayarak değerlendirir. Kişilerin ortak kıstas ve standartlarla değerlendirildiği sistemlerde, astların kendilerini değerlendirmeleri kritik bir konudur. Uygulamada sadece kişinin kendi kendini değerlendirmesine dayanan sistemlere organizasyonlarda rastlanılmamaktadır. Ancak ilk amirin/amirlerin yaptığı değerlendirilmelerin yanı sıra, kişiye kendi kendini değerlendirmek pek çok yöneticinin başvurduğu yollardan biridir. Sistem biçimsel olarak böyle bir değerlendirme gerektirmese de, birçok yönetici astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile astlarının görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğunu belirtmektedirler. Diğer bazı yöneticiler ise, astlarını kendilerine değerlendirmek yolundan pek fazla hoşlanmamakta ve özellikle astların kendilerinden daha yüksek derecelere değerlendirme yapmaları durumunda bu derecelerin bağlayıcı olacağını ve astları daha düşük puanlara ikna etmenin zor olacağını ifade etmektedirler. Özellikle geleneksel değerlendirme sistemlerinde astın kendini değerlendirmesinin kritik bir konu olması nedeniyle, ilgili alanda çok sayıda araştırma yapılmış ve genel olarak şu bulgular elde edilmiştir.¹⁰⁷

¹⁰⁶ ALDEMİR, s.219.

¹⁰⁷ UYARGİL, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi s.31

- Astın kendini değerlendirmesi ile amirin değerlendirmesi arasında düşük ile orta derecede bir ilişki bulunmuştur.

Astın kendini değerlendirmesi çoğunlukla amirin yaptığı değerlendirilmelerden daha yüksek derecelere olmakta, diğer bir deyişle ast kendine amirinden daha yüksek derece vermektedir.

Bu bulgular batı kültürlerinde yapılan araştırmalarla belirlenmiş olup, aynı konuda doğu kültüründe gerçekleştirilen bir araştırmada farklı bulgular belirlenmiştir. Bu araştırmada astların kendilerini amirlerinin yaptıkları değerlendirmelere göre daha düşük puanlarla değerlendirmiş oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Sonucun bu şekilde değişmiş olmasındaki en önemli faktörün, doğu kültürlerindeki tevazu unsuru olduğu ifade edilmiştir.¹⁰⁸

4.3.2.4.3 Aynı Kademedeki İş Arkadaşı

Bu yöntem, belli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde bulunan personelin birbirlerini değerlendirmesi esasına dayanan bir yöntemdir.¹⁰⁹ Eşitler tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda gelecekteki yönetim başarısı hakkında tahminde bulunmak oldukça kolay olacaktır.¹¹⁰

Aynı ünitelerde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlendirmesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan birinin takım arkadaşını yakından gözlemleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlendirmeye alınabilir.¹¹¹

Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle

¹⁰⁸ MURPHY, CLEVELAND, s.139.

¹⁰⁹ CANMAN, Doğan Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara: TODAİE Yayınları No: 252, DİE Matbaası. 1993, s.25

¹¹⁰ DESSLER, Gary, Personnel Management, New Jersey: Prentice Hall 1988, s.511.

¹¹¹ AKGÜÇ, Öztin, "Bankalarda Prodükivitenin Ölçülmesi", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Cilt 8, Sayı 30: 47 – 58 1982.

terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir.

İş arkadaşı ile yapılan değerlendirme sonuçlarının, ücret ve maaş ayarlamaları gibi kimi kararlarda hiç kullanılmadıkları ya da çok az yararlı olabildikleri, buna karşılık, belirli kilit işlere, yapılacak atamalara ilişkin kararların alınmasında da, geniş ölçüde etkili oldukları saptanmaktadır. Öte yandan, bu yöntemi uygulayan örgütlerin hemen tümünde iş arkadaşları tarafından doldurulan formlar personelin ilk amirleri tarafından gözden geçirilerek onaylanmak istenmektedir. Bu da yönetime duyulan güvenin azalmasına neden olabilmektedir.¹¹²

4.3.2.4.4 Astlarca değerlendirilmesi

Bu modelde kişiler astları tarafından değerlendirilirler. Bu yöntemin yararı astların üstleri ile iletişim kurmalarındaki becerilerinin gelişmesidir.¹¹³

Geliştirmeye yönelik bir yöntem olan astların değerlendirmesi, Chrysler, Amoco, Cigna, Du Pont ve Exxon gibi büyük firmalar tarafından kullanılmaktadır. Bu yöntemle, yöneticilere gelişme olanağı sağlanmakla birlikte, ayrıca hiyerarşiden uzak bir organizasyon yapısı oluşturmak, çalışanın yeterli geri besleme niteliğinde bilgi edinmesini sağlamak ve çalışan - yönetici arasındaki ilişki hakkında bilgi edinmek mümkün olacaktır.¹¹⁴

Bu yöntem çoğu kere, yöneticilerin tepkisiyle karşılaşmakta ve bu nedenle de uygulamada çok az görülmektedir.

Yöneticilerin başarıları hakkında kendine "geri besleme" niteliğinde bilgi verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanları, hangi konularda etkin, hangi konularda zayıf olduğunu açıkça görmesini sağlamaktadır. Buna karşılık, üstlerin en iyi astları tarafından değerlendirilebileceği varsayımının doğruluğunun kuşku olduğu, astların bu iş için yeterince eğitilmedikleri, astların yöneticilerin daha çok kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yaptıkları, astların üstleri hakkında sahip oldukları

¹¹² CANMAN, 1993, s.25.

¹¹³ Sabuncuoğlu, s.193.

¹¹⁴ SCHULER, s.315.

önyargıların ve üstlere yaranma düşüncesinin değerlendirme sonuçlarını geniş ölçüde etkileyebileceği gibi eleştirilerle sık sık karşılaşılabilir.¹¹⁵ Ayrıca bir astın amirinin performansını değerlendirirken, hangi kriterlerin sisteme dâhil edilebileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olup, sağlıklı veriler sağlamayacaktır. Çünkü bir astın, amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilir de, organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirilebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır. Bu durumda ast amirinin, kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesi ile sınırlı kalacak şekilde, ancak astlarına yetki devredebilme, onları motive edebilme, eğitme, kararlara katılımını sağlama gibi bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir.¹¹⁶

4.3.2.4.5 Müşterilerce Değerleme

Çalışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir. Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonunun amaçlarıyla tam olarak uyumda da, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir.¹¹⁷

Formel ve periyodik mülakatların dışında, anketlerle ve telefon görüşmeleriyle müşterilerden alınan bilgilerle değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu değerlendirmeler, iş görenin performans değerlendirmesinde tam anlamıyla kullanılsa da, yönetici değerlendirme sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır.¹¹⁸

Müşteri değerlendirmesinin yararları oldukça fazladır. Bunlardan biri, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Çalışanlara ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri ilgili işletmeye daha

¹¹⁵ UYARGİL, s.34

¹¹⁶ UYARGİL, s.34

¹¹⁷ Albayrak, 1977

¹¹⁸ CARREL, Michael R. Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce, New Jersey: Prentice Hall International Inc, 5.b. 1995.

çok bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir.^{119_120}

4.3.2.4.6 360 Derece Değerleme

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yöneticide değerlendirmede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili, yöneticiler, astlar iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir.

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin en önemli parçalarından biri olan 360 Derece Değerlendirme yönteminde birçok organizasyon, geleneksel yöntemden farklı olarak bireylere kazançlı çıkacakları fırsatları sunmakta ve çalışanlarının zayıf yönlerini stratejik bir şekilde geliştirmeyi sağlama yoluna gitmektedir.¹²¹

Organizasyonların İnsan Kaynakları Yönetimi sistemi zayıf ve yetersiz ise 360 Derece değerlendirme yöntemi bu organizasyonlara pek bir şey kazandıramaz. Bunlar organizasyonda belirlenen hedeflerden ziyade, organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak zorundadır.¹²²

4.3.2.4.7 Dışarıdan Gelen Uzmanlar

İşletmenin çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümündeki ilgililer veya işletme dışından seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu yöntem, belli olaylarda veya değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirmenin sonuçlarının ve değerlendirme sürecinin

¹¹⁹ Uyargil, s.35.

¹²⁰ Cascio, s.78-80

¹²¹ Albayrak, 1977

¹²² ARIKAN, Türkan. "Sorumluluk Raporları", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı 1: 83 –99 1976.

objektifliğinin sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi için dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılmaktadır.¹²³

Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme yöntemi, çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Pahalı bir yöntem olduğu için her pozisyon için kullanılamamaktadır.¹²⁴

4.3.2.4.8 Sendika Temsilcileri İle Yöneticiler

Performans değerlendirme çalışanlara göre, ücret-maaş belirlenmesi ve terfi kararlarının alınmasında kullanıldığı için memnuniyet sağlayan bir sistem değildir. Çünkü yöneticilerin sübjektif kararları söz konusudur. Bu nedenle sendika temsilcileri, performans yönetimine pek sıcak bakmamaktadırlar. Sendika temsilcilerinde oluşan bu önyargının ortadan kalkması için, onların da değerlendirmeye katılmaları sağlanmaktadır.¹²⁵

4.3.2.5 Değerlemecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır. Kullanılan kavramlar açıklanarak, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı örgütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan iş görenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (oto kontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak iş görenlere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır.¹²⁶

¹²³ ALTUNCU, Ceyhan, İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Master Tezi. 1998, s.37.

¹²⁴ ALDEMİR, s.219.

¹²⁵ KING, s.124.

¹²⁶ FINDIKÇI, s.298.

4.3.2.6 Performans Değerleme Göstergeleri

Değerlendirme yöntemlerine yapılan eleştirilerin önemli bir kısmı; onların güvenilirliği ve geçerliliği üzerinde yoğunlaşmaktadır.¹²⁷

Organizasyonun, performans değerlendirme konusundaki özel ihtiyaçları ne olursa olsun, değerlendirmenin amaçlarına varabilmesi için sistemin genel olarak aşağıdaki ilkelere sahip olması gerekir.¹²⁸

4.3.2.6.1 Uygunluk

Sağlanan bilgi elverişli zaman dilimleri içinde ve hedef kitlenin anlayabileceği bir formatta hedef kitlenin kullanımlarına uygun olmalıdır.

4.3.2.6.2. Eşitlik

İş görenler, değerlendirmelerin âdil bir şekilde yapıldığına ve sonuçlarının da (ücret artışları, terfiler, v.b.) âdil olduğuna inanmalıdırlar. Yapılan araştırmalar, iş görenlerin bir değerlendirme sistemini âdil olarak algılamalarını sağlamanın güç olduğunu, çünkü kendi performanslarını yüksek, en azından ortalamanın üstünde gördüklerini göstermiştir.¹²⁹

4.3.2.6.3 Güvenilirlik

Bir başka deyişle, performans değerlendirmede güvenilirlik, "belirli koşullar altında farklı yöneticilerin aynı iş göreni ya da bir yöneticinin aynı koşullar altında bir iş göreni birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık¹³⁰ olarak ifade edilebilir.

¹²⁷ DİCLE, s.30.

¹²⁸ BİLGİN, M.H., s.51.

¹²⁹ DERELİ, s.7.

¹³⁰ Uyargil, s.83.

4.3.2.6.4. Sistemin Etkisi

Yöneticiler / değerleyiciler, değerlendirme çalışmalarına oldukça uzun zaman ve çaba harcadıktan sonra, "düşük puan verilen iş görenlere de, yüksek puan alanlarla aynı ödüller verildiğini görürlerse, sistem inanılabilirliğini ve etkisini kaybeder."¹³¹

4.3.2.6.5. Sınırlandırılmış Olmalıdır

Hazırlanan bilgi, az sayıdaki önemli performans faktörüne odaklanmalı ve birkaç temel gösterge üzerinde yoğunlaşmalıdır. Aksi takdirde özüksenecek ya da işlenecek gereğinden fazla bilgi ortaya çıkabilir.

4.3.2.6.6. Kapsayıcılık

Kabul edilmiş sınırlar içerisinde, bütün ana hizmetler veya performans yönleri kapsanmalıdır; ama bunun mutlaka ayrı ayrı yapılması gerekmez; endekslerin, bir araya getirilmiş istatistiklerin ya da üretilmiş raporların birer parçası olarak ele alınmaları yeterlidir. Bu hedefe ulaşılmasını güvence altına almak için yöneticilerin verileri istedikleri gibi kullanmaları ve örgütsel faaliyet ve amaçlar çerçevesinde vurgu tahrifatları yapılması gibi oyunların oynanmasından kaçınılmasına yardımcı olur.

4.3.2.6.7. Tutarlılık

Göstergelerin tanımlamaları zaman içinde tutarlılıklarını kaybetmemeli ve bu tutarlılık, birimler ve kuruluşlar arasında da bulunmalıdır. Bu, hem birbirleriyle benzer göstergelerin karşılaştırılabilmesini güvence altına almak bakımından ve hem de raporlamayı yapanların bazı göstergeleri örtbas etmeleri ya da kendi anlattıkları hikâyelere göre yeni göstergeler oluşturmaları gibi oyunlar oynamalarını engellemek bakımından gereklidir.

4.3.2.6.8. Geçerlilik

Bir değerlendirme yöntemi; işteki performansı doğru olarak değerliyorsa geçerliliği var demektir. Bir başka deyişle, performans

¹³¹ DERELİ, s.7.

değerlendirme yöntemlerinin geçerliliği, değerlendirme neticesi ulaşılan verilerin, değerlendirilen iş görenlerin gerçek başarılarını yansıtabilme derecesidir.¹³²

Geçerliliği arttıran başka bir etkili yol olarak, ölçülecek niteliklerin çok açık ve kesin bir biçimde tanımlanması ve bu tanımlara uygun ölçme araçlarının geliştirilmesini,¹³³ ilave edebiliriz.

4.3.2.6.9. Pratiklik

Pratiklik diğer özellikler kadar aranan türden bir özellik değildir. Basitlik olarak da düşünebileceğimiz pratiklik; "değerlendirmede kullanılacak standartların, yöneticilerce kolay gözlemlenecek, karşılaştırma yapılacak kadar sade, açık ve basit olmasıdır."¹³⁴

¹³² DİCLE, s.31.

¹³³ DİCLE, s.32.

¹³⁴ Erdoğan, s.223.

4.3.3 Performans Değerleme Yöntemleri

4.3.3.1 Sıralama Yöntemi

Uygulaması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir. Bu yöntemi basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak iki parça halinde inceleyebiliriz. Basit sıralama yönteminde değerleyici astlarını en iyiden en kötüye doğru sıralar. Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğeriyle tek tek karşılaştırılır. Kişi sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artar. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülden bulunabilir.¹³⁵

4.3.3.1.1 Basit Sıralama

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1. Ali Demir	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10. Fehmi Yılmaz

Tablo: 1 Basit Sıralama Yöntemi

Kaynak: (B_NGÖL Dursun, "Personel Yönetimi", Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., İstanbul, 1997, s.232.)

Basit sıralama yöntemi ile çalışanlar bir veya daha fazla niteliklerine göre en iyiden en kötüye doğru sıralanırlar. Bu yöntemle, insan kaynakları yönetimi yetkilileri, çalışanlarının bazılarının diğerlerinden daha iyi olduklarını tespit etmektedirler. Ama iyilik derecesinin ne kadar olduğunu bu yöntemle saptamak

¹³⁵ BACKER, Morton, ve JACOBSEN, Lyle. "Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi" 2. Baskı, Çev. Sadık Baklacioğlu. Beta Basım / Yayım Dağıtım, İstanbul 1983.

mümkün değildir. Bu yöntemin kullanılışı, çok sayıda çalışanın bulunduğu işletmelerde oldukça güçtür. Çalışan sayısı yirmiye geçtiğinde değerlendiren uzmanların değerlendirme yapmaları zorlaşmaktadır.¹³⁶

4.3.3.1.2 İkili Karşılaştırma

Bu yöntem kesin bir sıralama ortaya çıkarır ve sadece bir bireyin başka birine göre üstünlüğünün, özen, doğruluk, hız, işbirliği gibi nitelikler açısından yargı yoluyla oluşturulmasını öngörür. Daha önce belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işaretli olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır.¹³⁷

İster basit, ister ikili - karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır.¹³⁸ Bazı örneklerde, sıralamada birkaç kriterin dikkate alındığı görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda da çok genel ve gözlemlenmesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri sübjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli arttırmaktadır.

Ayrıca sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, daha sonraki bölümlerde ele alınacak olan değerlendirme hatalarından pozisyondan etkilenme hatasını doğuracaktır.¹³⁹

¹³⁶ IVANCEVICH, John, M., Human Resource Management, Boston: Richard D. Irwin Inc., 5.b. 1992, s.314.

¹³⁷ BARUTÇUGİL, 2004, s.438.

¹³⁸ BARFIELD, T.Jesse, "Cost Accounting. Newyork", West Publishing Company 1991.

¹³⁹ BOZKURT, Rıdvan, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", MPM. Dergisi, Özel Sayı:171, 212 1995, s212.

	1	2	3	4	5	6	7
1		+	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	+	-
4	+	+	-		-	-	+
5	+	+	-	-		-	-
6	+	+	+	-	+		+
7	-	+	+	-	+	-	

Tablo 2: İkili Karşılaştırma Yöntemi

Kaynak: Sabuncuoğlu, s.174

4.3.3.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi

Ordudaki askeri personelin performanslarını değerlendiren bir grup endüstri psikologu tarafından II. Dünya Savaşı öncesinde geliştirilen zorunlu seçim yöntemi, değerlendiricinin, personelin kişilik ve yönetim becerileri temelinde kendisini en iyi biçimde tanımlayan ölçütü seçmesiyle değerlendirmesini sağlar.¹⁴⁰

Bu yöntemde, yöneticiler işgörenleri belirli yüzdeler içinde, çeşitli başarı gruplarına dağıtmak zorundadırlar.¹⁴¹

Zorunlu dağılım, esas itibariyle, yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelerde belirli ya da yüksek derece, puan ya da ifadelere yönelmelerini önlemeye yöneliktir.

Bu yöntemde yönetici, işgörenleri yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır.¹⁴²

¹⁴⁰ ANAGÜN, Şengül Saime, Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınlanmamış Master Tezi Çalışması. 2002, s.36.

¹⁴¹ BİLGİN, M. H., s.28.

¹⁴² BİLGİN, M. H., s.29.

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

Tablo 3: Zorunlu Dağılım Yöntemi Skalası

Kaynak: Uyargil, s. 39.

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farz edersek performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır.

Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir.¹⁴³

Seçilen ifadelerin her zaman iki seçenekli ve tümüyle olumlu ya da olumsuz olması gerekli değildir. Hava Kuvvetleri'ndeki öğretmenlerin değerlendirilmesinde kullanılan zorunlu dağılım yönteminde yer alan ifadelerin bazıları aşağıda verilmiştir.¹⁴⁴

- a) Dersin amacını net olarak ortaya koyar,
- b) Kendi tecrübelerini anlatmak amacıyla fazla zaman kullanımından kaçınır,
- c) Başkaları ile alay etme eğilimi vardır,
- d) Her bir öğrencinin problemlerini öğrenmeye istekli değildir.

- a) Yavaş öğrenenlere karşı sabırlıdır,

¹⁴³ DAĞ, Aslı, Toplam Kalite Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Rolü Ve Çalışanların Performansına Etkisine Yönelik Bir Uygulama, Tez, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya 2002, s.86.

¹⁴⁴ ANAGÜN, s.36.

- b) Kendine güvenerek sunuş yapar,
- c) Sınıfın düzenini, temizliğini arttırma çabasındandır,
- d) Sınıfa karşı hoşgörölü değildir.

Değerlendirme sürecinde seçilen ifadenin gerçek değeri veya ağırlığı, değerlendiricinin kasıtlı olarak yanlı davranmasını engellemek amacıyla gizli tutulur. Böylelikle değerleyici toplam puanın kendi isteği doğrultusunda oluşmasını sağlayamaz. Değerlendiriciler, personelin davranışını en iyi biçimde tanımlayan ifadeyi işaretleyen rapor yazıcı konumundadırlar. İfadelerin puanlandırılması insan kaynakları biriminde yapılır.¹⁴⁵

4.3.3.3 Grafik Değerleme Yöntemi

Performans değerlemesinde kullanılacak bir diğer basit yöntem de grafik değerleme ölçeğinin hazırlanmasıdır. Grafik değerleme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerleme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin buldukları performans noktaları görölür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırabilir.¹⁴⁶

Bu yöntemde değerlendirici; çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenilirliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve işbirliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade edildiği için en fazla kullanılan yöntemlerdendir. Burada kategorilerin doğru belirlenmesine ve yazılı tanımlamaların aynı biçimde yorumlanmasına özen gösterilmelidir.¹⁴⁷

¹⁴⁵ ANAGÜN, s.37.

¹⁴⁶ BURSAL, Necati, ve ERCAN, Yücel. "Maliyet Muhasebesi" Genişletilmiş 2. Baskı, Avcıoğlu Matbaası, İstanbul, 1987.

¹⁴⁷ SABUNCUOğLU, 2000, S.435.

Değerlenen Özellikler:.....										
Değerlendirme Tarihi:.....										
Değerlendirilenlerin Bölümü:.....										
Değerlendiren:.....										
İSİM 1		Çok Yetersiz		Yetersiz		Normal		Yeterli		Çok İyi
İSİM 2		Çok Yetersiz		Yetersiz		Normal		Yeterli		Çok İyi
İSİM 3		Çok Yetersiz		Yetersiz		Normal		Yeterli		Çok İyi
İSİM 4		Çok Yetersiz		Yetersiz		Normal		Yeterli		Çok İyi
İSİM 5		Çok Yetersiz		Yetersiz		Normal		Yeterli		Çok İyi
İSİM 6		Çok Yetersiz		Yetersiz		Normal		Yeterli		Çok İyi

Tablo 4: Grafik Değerleme Tablosu

4.3.3.4 Davranışsal Beklenti Skalaları

Davranışsal beklenti skalası veya personeli davranışlarına göre sıralama ölçeği personel performansı belirleyen seçili davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir performans değerlendirme ölçeğidir.¹⁴⁸ "Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası" olarak da adlandırılan bu teknik 1960'lı yıllar içerisinde geliştirilmiş olup, grafik değerlendirme yöntemi ile personel davranışlarının belirlenen yönlerinin birleşiminden oluşturulmuştur.¹⁴⁹ Personeller arası karşılaştırma yapmak veya personelin terfi, ücret politikalarının düzenleme çalışmalarından çok, performans geliştirmeye dönük bilgi oluşturma analizlerinde yararlanılabilecek yöntemlerdendir. Bu yöntem, performans değerlendirmede subjektiflik eğilimini azaltma özelliğini taşıyan bir yöntemdir. Bu yöntemde ölçüm değişkenleri arasında yer alan, personelin iyi ve kötü davranışları saptanırken, istenen davranış kalıpları belirlenirken, istenen ve istenmeyen performans dilimleri değerlendirilirken, personelin iş arkadaşlarının, yöneticilerinin, bu konunun uzmanlarının, müşterilerin ve kişiyle ilişkide olan diğer grupların görüşleri alınır. Bu yöntemde görevlinin bulunduğu görev alanına göre iş ilişkilerinin

¹⁴⁸ SHERMAN, Arthur ve BOHLANDER, George, Managing Human Resources, Ohio: Division South-Western Publishing Co. 1992, s.282.

¹⁴⁹ Erdoğan, s.191.

tanımlanmasına dayalı bir ölçek geliştirilir. Saptanan belirlenmiş davranışlar ölçek şartlarına göre analiz edilerek, personelin başarı yaklaşımı hakkında bilgi elde etmemize olanak verir. Değerlendirilen bireysel davranışlar, başka bir deyişle performans faktörleri, iş ilişkileri ve işle ilgilidir, pratiktir ve benzer işler için standart hale getirilmiştir

Davranışsal beklenti skalası belirlenmiş olan iyi ve kötü performans sınırları içinde personelin yerini belirlemeye dönük bir analiz sistemidir. Sözü edilen yaklaşımı nedeniyle bu yöntemin düzenlenmesi ve kullanımı iyi olduğunda, elde edilen sonuçların diğer yöntemlere oranla daha tutarlı ve objektif olduğu bilinmektedir. Davranışsal beklenti skalası, esas itibariyle beş temel adıma bağlı olarak oluşturulur:¹⁵⁰

1. İlk safhada iş için kritik olay belirlenir. İşi değerlendiren kişiler işin iyi yapılması için gerekli olan özel yönleri, çalışanın gerçekleştireceği temel davranışları belirlerler. Bu tür analizi yapacak olan, kritik davranışları belirleyecek olan kişiler, değerlendirilenleri ve işi kontrol edenler olacaktır. Saptanacak kritik noktalar ise, performansı işe göre olumlu veya olumsuz olarak etkileyen iş yönleri olacaktır.

2. İkinci aşamada, performans aralıkları belirlenir. İşi tanıyan bu kişiler 2. etapta bu kritik olayları performansı etkilemesine göre dizinlenir. Bu amaçla bir işi etkileyen benzer davranışlar topluluğu saptanır, daha sonra her bir kritik davranış değerine göre tanımlanır. Bir işe dizili şekilde bir araya getiren davranışların her biri sıralı olarak diğerini etkileyecek türdendir. Performansın belirleyicileri olan bu faktörler beşli veya onlu gruplar halinde dizinlenir. Üçüncü safhada, kritik iş davranışlarının, performans faktörlerinin yeniden düzenlenmesi yapılır. Bu safhada işi tanıyan bir başka grup, ilk düzenlenen işe ilişkin kritik performans yönlerini yeniden düzenler. Bu düzenlemede sıralanan davranışlara derece verilir.

4. Dördüncü aşama, ölçekleme safhasıdır. İşi tanıyan 2. grup 7 veya 9 noktalı bir ölçek oluşturacak şekilde özel davranışları tanımlar ve bu davranışların belirlenen ölçeğe göre ortaya çıkacak performansı ne ölçüde olumlu veya olumsuz olarak etkileyeceğini saptarlar.

¹⁵⁰ FRENCH, Wendell L. The Personnel Management Process, Boston: Houghton Mifflin Co., 6.b. 1987, s.329.

5. Son safhada, kullanılacak ölçek geliştirilir. Oluşturulan bu son ölçek 6 veya 7 dereceli olarak her bir saptanan davranış için değerlendirilmede kullanılır. Her davranışın istenenden istenmeyene doğru derecelenmesi yapılır (Tablo 5).

Davranışsal beklenti skalaları, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, özellikli iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebileceklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir. Tablo 5' de bir mağaza yöneticisinin performansının gözetim kriterlerinin değerlendirilmesi için geliştirilmiş davranışsal skala ölçeği bulunmaktadır. Davranışsal değerlendirme skalalarının grafik değerlendirme skalalarından üstün bir yöntem olduğunu ileri süren görüşler olmasına karşın, bazı yazarlara göre bu yöntemin geçerlik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan araştırmaların varlığından söz etmek mümkün değildir. Ayrıca her bir iş veya iş ailesi için ayrı skalaların geliştirilmesi zorunluluğu, bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır.

	9	İki yeni satış elemanının eğitimi için bir tam gün boyunca satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi delege etmesi beklenir.	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir. Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir.
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir.	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbiriyle sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
Memnun olmadığı takdirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir.	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip, kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Astların olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde elestirmesi beklenir.	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi gerekir.

Tablo: 5 Davranışsal Beklenti Skalası

Kaynak: (BEACH Dale, "The Management of People at Work", 5. ed. Macmillan Publishing Co., New York, 1985, s. 213.)

4.3.3.5 Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar

belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem skalalarında ise, iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendiren bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Genellikle "asla"dan "her zaman"a kadar giden ve beş dereceden oluşan bir skala kullanılmaktadır.

Bir imalat işletmesinde ilk kademe yöneticisinin performansının bu yöntemle değerlendirildiği bir örnekte, belirtilen ifadeler, amir tarafından gözlemlenip skalada işaretlenmekte ve daha sonra kişinin her bir ifadeden aldığı puan toplanarak, çalışanın toplam performans puanı ortaya çıkmaktadır.

Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, bu yöntemin sonuçlarının astlara açıklanması, kendilerini geliştirmelerinde kullanacakları geri besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilen yüksek maliyet ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır.

1. Personelin fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.			
Asla		Her Zaman	
2. İş güvenliğinin sağlanması için personelinin gerekli önlemleri almasını sağlar.			
Asla		Her Zaman	

Tablo: 6 Davranışsal Gözlem Skalası

Kaynak: (ALTUNCU Ceyhan, "İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama", İstanbul, 1998, s.64.)

4.3.3.6 Kritik Olay Yöntemi

Aynı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı iş görenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler yada olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaybedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir.¹⁵¹

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlemesi konusunda kullanılmıştır. Bu yöntemde, iş görenlerin işte başarılı, başarısız ya da ikisi arası farklar gösteren bir takım şeyleri yaptıkları ya da yapamadıkları öngörülür. Bunun için değerlemecilerden ilginç olay olarak nitelendirilen iş görene ilişkin olguları kaybetmeleri istenir. Bu arada değerlemeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında kendisine yardımcı olunur. Örneğin, bu tür kılavuzlardan bir tanesi beş alanda otuz beş tür ilginç olay toplamıştır.¹⁵² Söz konusu olan beş alan şunlardır:

Fiziksel yeterlik

Düşünme yeterlik,

İş alışkanlıkları ve tutumları,

Kişisel özellikler,

Kayıtlar bunlara uygun olarak haftalar ya da aylarca tutulmakta, sonra olumlu ve olumsuz olay durumlarına göre ayrılmaktadır. Olumlu davranış ya da başarıları gösteren kritik olayların yazılacağı mavi renkte bir alan ile olumsuz davranışları yada başarısızlıkları gösteren kritik olayları kaybetmek için kırmızı bir alan sağlanır. Bu farklı renkte alanlarda yığılmaya göre değerlendirme yapılır.

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir.

¹⁵¹ FIDAN, Yahya, "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", Verimlilik Dergisi, Sayı 2 2005.

¹⁵² GÖNENLİ, Atilla, "İşletmelerde Finansal Yönetim", 6. Baskı. Yön Ajans, İstanbul 1988.

Kritik olay yöntemiyle iş görenin değerlendirilmesinde, belirli bir dönem içinde iş gören tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin daha objektif olması sağlanır; gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili iş görene iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur. Değerlendirilen kişiler devamlı gözlendiklerini bilerek tedirgin olabilirler. Bunun yanı sıra bu yöntemle kişiler arası performans farklılıklarını ortaya çıkarmak mümkün değildir. Bu yöntemle kişinin karakteri değil gerçek çalışması, eylem ve davranışları değerlendirilir.

Kritik değerlendirme yöntemi zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir. Yöntemin başarısı için değerleyicinin iyi analitik becerileri olmalı ve düzgün ve dürüst tanımlar yapabilmelidir. Ayrıca kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimine de dikkat edilmelidir.

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebilme		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemli durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Şeçenek	Olay	Tarih	Şeçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		Açıklama Çok önemli ve özel ulaklagelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirdi.			Açıklama B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesden önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Tablo 7: Kritik Olay Tablosu

4.3.3.7 Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listeleri değerleyicinin personelin performansını ve niteliklerini en iyi tanımlayan bir sözcüğü ya da ifadeyi (örneğin çalışan, çalışma masasını ve tezgâhını düzenli tutar) seçmesini gerektirir.

Bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinde yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanlar işaretlenir. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre belirli ağırlıklı puanlar verilebilir.

Kontrol Listesi Formu	
Adı – Soyadı :	Departman:
Değerlendirenin Adı:	Tarih:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam planlayarak nitelermeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapılacak işi yoksa kendine iş arar.
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar.
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.
Düzensiz şekilde çalışır.
Kendine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağıının açıklanmasını ister.
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz.
Çabuk öğrenir.
Başka birinin yardımını olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez.
Çalışırken küçük hatalar yapar.
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.
Yaptığı işi yarıda bırakır.
Arkadaşlarınca genellikle taklit edilir.
Karmaşık işleri yapmayı sever.
Anlatım gücünü çeker.
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.

Tablo 8: Kontrol Listesi Formu

4.3.3.8 Alan İnceleme Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde, değerlendirme formları önce personelin başarısını işbaşında izleyen uzmanlarca doldurulur. Personel yöntemi ve özellikle performans değerlendirmesi alanında eğitim görmüş uzmanlar, personeli belirli bir süre işbaşında izledikten ve bilimsel gözlemlerde bulunduktan sonra elde ettikleri bilgilere dayanarak performans değerlendirme formlarını doldurur ve personelin ilk amirine verirler.¹⁵³

Bu yöntemin biraz daha farklı bir uygulaması da, insan kaynakları departmanından bir uzmanın, yöneticilerle görüşmek ve personelin her biri hakkında bilgi toplamak üzere görevlendirilmesidir. Bu yöntem ismini, insan kaynakları departmanında görevli olan uzmanın masasından ayrılarak personelin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için, onların görev alanına gitmesinden almaktadır. Bu uzman topladığı bilgileri daha düzenli bir biçimde kaleme alır ve gözden geçirilmek, gerekli düzeltmeler yapılmak üzere ilgili ilk amire gönderir.¹⁵⁴ Önceden tasarlanmış herhangi bir değerlendirme formu yoktur.

Bu yöntem, yöneticileri değerlendirme formlarını doldurma yükünden ve buna ilişkin kırtasiyecilikten kurtarmaktadır. Ayrıca, insan kaynaklarının denetimi söz olduğundan, yöneticiler değerlendirmeyi daha çok ciddiye almakta ve bu nedenle kişisel önyargıların değerlendirme üzerindeki etkileri azalabilmektedir. Bu yararlarına karşılık, uzman bilgiye ve insan kaynakları departmanında bu amaçla yeni personelin çalıştırılmasına gereksinme göstermesi, yöntemin karşılaştığı önemli bir sorundur.¹⁵⁵

4.3.3.9 Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi... Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme

¹⁵³ WERTHER, William B., ve DAVIS, Keith, Human Resources and Personnel Management, New York: McGraw- Hill Inc. 1993, s.353.

¹⁵⁴ WERTHER, William B., ve DAVIS, Keith, s.354.

¹⁵⁵ ALTUNCU, s.68.

kriteri oluştururken, yönetici olmayan çalışanlar da gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur.

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri olarak puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir.¹⁵⁶

4.3.3.10 Hedeflere Göre Yönetim

Hedeflere göre yönetim, üst yöneticilerin hedefleri alt yöneticilerle birlikte belirlemesi, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının saptanması sürecidir.

Hedeflere göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir.

Hedeflere göre yönetim altı temel adımdan oluşmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz.¹⁵⁷

Organizasyon Hedeflerinin Belirlenmesi: Bir sonraki sene için organizasyonun gelişme planının ve hedeflerinin belirlenmesidir.

Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi: Burada bölüm sorumluları kendilerine ait hedefleri belirlerler.

Bölüm Hedeflerinin Tartışılması: Bölüm yöneticileri kendi bölümlerine ait hedeflerle diğer bölümlerin hedeflerini karşılaştırırlar. Gelişme ve gereksinimler belirlenir, işçilerin departmanlara göre dağılımı yapılır.

Faaliyet Planlaması: Bölüm yöneticileri kısa dönem performans hedeflerini, yani ne yapacaklarını ortaya koyarlar.

¹⁵⁶ UYARGİL, s.50.

¹⁵⁷ ZAIRİ, Mohammed, Measuring Performance For Business Results, London : Chapman&Hall 1994, s.16.

Sonuçların Ölçümü: Departman yöneticileri tüm çalışanların beklenen sonuçlarıyla gerçekleşen sonuçlarını karşılaştırırlar.

- Feedback: Beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar periyodik olarak karşılaştırılır ve farklılık gözleniyorsa daha sonraki aşamalar için düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir.

Bu çalışmanın temel yaklaşımını şekillendiren Performans Yönetimi Sistemi içinde Hedeflere Göre Yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlanması aşamasında, özellikle hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı düşünüldüğünde, Hedeflere Göre Yönetimin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Kısaca hedeflere göre yönetimin anahtar özellikleri şöyle sıralanabilir:

Ast üst bir araya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları listelerler.

Bireyüstüyle işbirliği içerisinde kişisel amaç ve hedeflerini belirler.

Ast ve üst performans değerlendirme ölçüleri üzerinde fikir birliğine varırlar.

Her yıl ast ve üst bir araya gelip belirlenmiş amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler.

Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.

Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden çok, personele amaçlarına ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir.

Süreç kişisel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşır.

Yöntemin Yararları:

Çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.

Değerlendirmenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik amaçlar vardır.

Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konur. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.

Çalışanın kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.

Çalışanın işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.

Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.

Ara basamak yöneticilerinin gelişimine yardımcı olabilir.

Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Yöntemin Sakıncaları:

Değerlendirme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadırlar.

Bu yöntemin bir başka eksik yönü de amacın ne kadar başarıldığının yanı sıra nasıl başarıldığının da önemli olması ve bunun göz ardı edilmesidir. Eğer bir satış yöneticisi istenen satış düzeyine yasal olmayan yöntemlerle ulaşıyorsa bu işletmeye zarar verebilir. Bu gibi yasal olmayan durumların olabilme potansiyeli yöneticilerin şirketlerce daha sıkı izlenme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU			
Ad/Soyad:	Bölümü/Görevi:	İşe Giriş Tarihi:	Dönem:
HEDEF DEĞERLENDİRME			
HEDEF	GERÇEKLEŞEN	GERÇEK ORANI	ORAN
Sayısal Hedef			
Proje Hedefi			
Beceri Hedefi			
Hedef Değerlendirme Puanı (Toplam Puan / Hedef Puan)			Tarih/İmza:

Tablo 9: Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Formu

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.

İstanbul: Alfa Aktüel Basımevi, 2005, s.213.

4.3.3.11 Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezleri, çalışanın geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulunan, çalışanın gelecekteki performans durumunu tayin etmeyi, gelecekte, potansiyelinin, yani iş başarma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir.¹⁵⁸

İşletmelerin genellikle kendi bünyelerinde oluşturdukları bu merkezlere katılacak olan adayların seçimi yöneticiler tarafından yapılır. Seçilen adaylara, merkezlerde 2-3 gün süren bir program uygulanır. Belirli bir eğitimden geçmiş değerlendirenlerin gözetimi altında süren bu 2-3 günlük çalışmaları, adayların değerlendirilmesi süreci takip eder. Değerlendirme merkezlerinde, kişilerin yönetsel

¹⁵⁸ Canman, s.28.

yetenekleri ve gelecekte yönetim alanında gösterecekleri başarı saptanmaya çalışılırken, temel ilke olarak benzetim tekniklerinden yararlanır. Diğer bir deyişle, gelecekte kişinin faaliyetlerini sürdürmesi gereken koşullar yaratılır ve bu koşullar gerçekmiş gibi davranışlarda bulunması amaçlanır. Daha sonra söz konusu koşullarda gösterilen davranışlar gözlemlenir ve değerlendirilir. Yaratılan bu koşullar adayların liderlik, esneklik, haberleşme konusundaki beceriler, planlama ve örgütlenme, yatkınlık, kararlılık ve motivasyona ilişkin özelliklerinin değerlendirilmesine olanak sağlayacak biçimde düzenlenir.¹⁵⁹

Değerlendirme merkezlerinde, geleneksel mülakat tekniğinin dışında yaygın olarak bekleyen sorunlar (gelen evrak yönetimi olarak da adlandırılan adayların karar alma, planlama ve örgütlenme becerilerinin geliştirilmesini amaçlayan bir eğitim yöntemi), lidersiz grup tartışmaları (adayların belli rolleri üstlendikleri ve haberleşme, ikna yeteneği, kişiler arası ilişkilerdeki beceriler ve liderlik gibi konularda değerlendirme yapmayı sağlayan bir yöntem), işletme oyunları (grubu oluşturan adaylara işletmenin hissedarı oldukları ve işletmenin belirli bir sorununa ilişkin karar almaları söylenerek, bir sorunun çözüm yolu ile kişilerin yönetsel özelliklerinin teşhis edilmesini sağlayan bir yöntem) gibi benzetim teknikleri kullanılmaktadır.¹⁶⁰ Değerlendirme merkezlerinde bu teknikler kullanılarak adayların faaliyetleri gözlemlenir ve değerlendirilir.

Bu yöntem geleceğin yöneticilerinin belirlenmesinde ve örgütün alt kademelerinde çalışan, statüleri itibarıyla pek göze çarpmayan elemanların keşfedilmesinde yarar sağlamaktadır. Bunun sonucunda, değerlendirme merkezleri çalışanın yararına bir fırsat eşitliği getirmekte, motivasyonu arttırmakta ve yükseltilebileceklerin, yükseltileme nitelik ve yeteneklerini taşıyan çok sayıda adayların arasından elenerek seçilmeleri olanağını sağlamaktadır. Bu avantajların yanında bazı dezavantajları da vardır. Fazla zaman ve para harcanmasına neden olmakla birlikte işbirliği yerine daha çok rekabeti teşvik etmektedir. Bu da çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir.

¹⁵⁹ ALTUNCU, s.75.

¹⁶⁰ ALTUNCU, s.75.

4.3.3.12 360 Derece Değerleme

Bu yaklaşıma göre birey, astlarından, arkadaşlarından, üst yöneticilerinden, amirinden, kendisinden, hatta müşterilerinden ve takım söz konusu ise takım üyelerinden, kendisi hakkındaki performans değerlendirmesi alır. Değerlendirme verileri, yaklaşık yüz yargıdan oluşan bir anket vasıtasıyla elde edilir. Anket, değerlendirilen işgörenin içinde bulunduğu bir çalışma grubundaki yönetici veya amir, aynı düzeyde olan arkadaşları ve astları tarafından doldurulur.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesidir.

Gelecekte varlıklarına devam edebilecek olan organizasyonlar, rakiplerine göre sürekli farkı yaratabilecek organizasyonlar olacaktır. Farkı yaratma; bilginin, insanın doğasındaki sezgi ve özveri ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ile mümkün olacaktır. İyi yapılandırılmış bir 360 derece geri besleme sistemi, yaşayan organizasyonların oluşturulmasına hizmet edecektir.

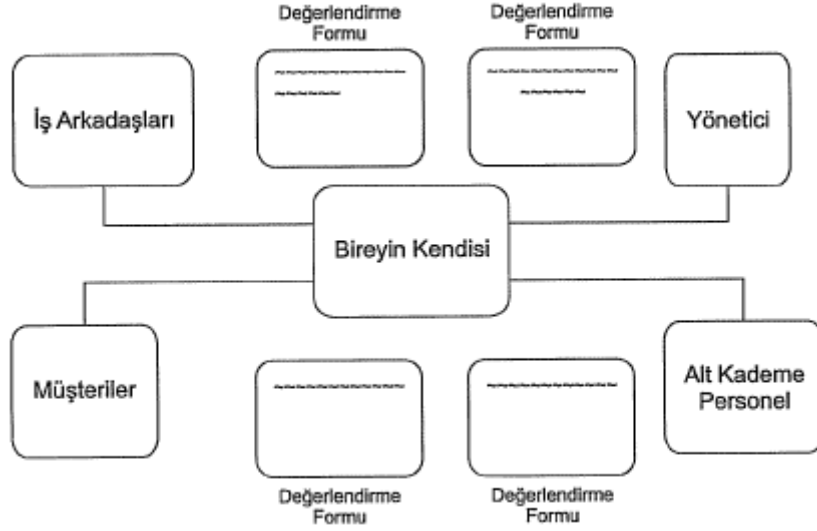
İşletmeler, yukarıda incelenen performans değerlendirme yöntemlerinin seçiminde bazı ölçütlere dikkat etmek durumundadır. Şöyle ki

Gelişme amacı,

Yönetmel amaçlar,

Ekonomiklik,

Hatalardan korunma.



Şekil 9: 360 Derece Değerleme

Kaynak: Raymond A. Noe, İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Çev; Canan Çetin, Beta, 1999, s.263.

4.3.3.13 Karma Değerlendirme

Personelin değerlendirilmesinde, iki ya da daha çok yöntemin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Bu da, değerlendirmenin geçerliliğinin artmasını sağlamaktadır. Birçok işletme, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi ile grafik değerlendirme yöntemini birlikte kullanmaktadır. Bazı işletmelerde, amaçlara göre değerlendirme yöntemi ile yerinde inceleme ve gözlem yönteminin birlikte kullanıldığı görülmektedir. Karma yöntem olarak da tanımlanan bu yöntem, yüksek ve düşük performansın belirlenmesinde daha etkin bir yöntemdir.¹⁶¹

¹⁶¹ CARREL, s.369

	Geleneksel Değerlendirme Skalaları	Sıralama	Davranışsal Beklenti Skalaları	Davranışsal Gözlem Skalaları	Amaçlara Göre Yönetim
Değerlendirmelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personel kararlarına katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme/Geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/Yüksek
Yönetimin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta/Yüksek
Değerlendirenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/Yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/Orta	Düşük/Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerden gerektiği beceriler	Düşük	Düşük Orta	Orta	Orta	Yüksek

Tablo: 10

Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Bilgin, a.g.e., s. 43.

4.3.4 Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar

Firma performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında firma içinde sorunlarla veya dirençle karşılaşılabilir. Değerleme yapılırken yaşanan sorunların bir kısmı değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden bir kısmı da değerlendirmede yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır.

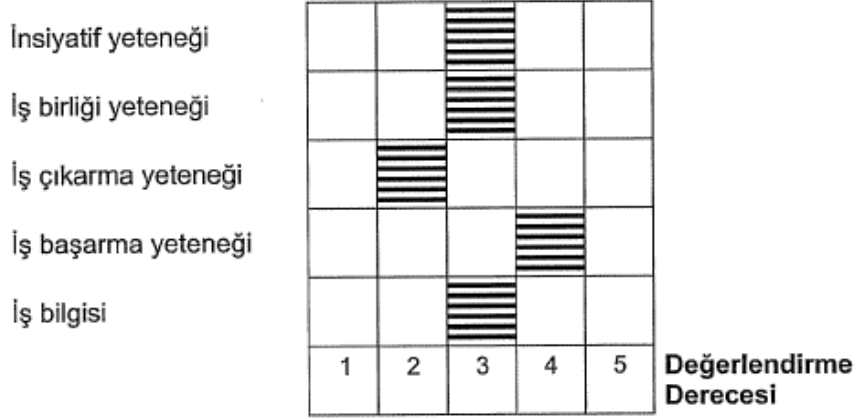
Bu tür sorunlara engel olmak için ölçümlene yaparken finansal ölçülerle birlikte finansal olmayan ölçütlerinde kullanılmasının gerektiği vurgulanmaktadır. Ölçütlerin işletmenin stratejik planları ile bağlantılı olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Performans ölçütleri zaman geçtikçe önemini kaybedeceğinden ölçütlerin koşullara göre değişmesi gerekmektedir. Performans ölçütlerinin belirlenmesinde önemli olan bir noktada müşterilerin, çalışanların ve yöneticilerin ölçütlerin belirlenmesinde katkıda bulunmaları olarak ifade edilmektedir.¹⁶²

4.3.4.1 Hale Etkisi

Hale etkisi: değerlendirici olarak yöneticinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapmasıdır. Tolerans-Katılık: Tolerans hatasında, yönetici astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğilimindedir. İş görenlerin gösterdikleri performans düzeyinden daha düşük performans düzeyindeymiş gibi değerlendirmesi, katılık hatasını ortaya koyar.

¹⁶² YÜKSEL, Hilmi, Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi, Bilim Dergisi 2003, s.92.

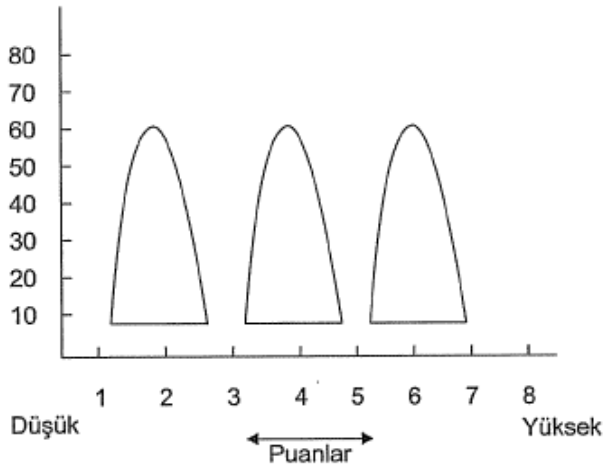
Değerlendirme faktörleri



Şekil 10: Hale Etkisi Grafiği

4.3.4.2 Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme veya değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, bu gibi değerlendiriciler "kıt ya da bol notlu öğretmenlere" benzerler. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır.¹⁶³

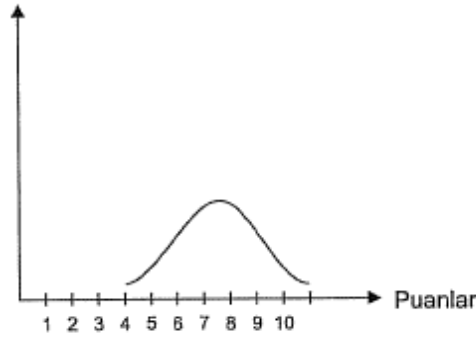


Şekil 11: Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme

¹⁶³ PROKOPENKO, Joseph, "Verimlilik Yönetimi", Çev. Olcay Baykal ve Diğ. MPM, Yayınları, Ankara 1992.

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

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

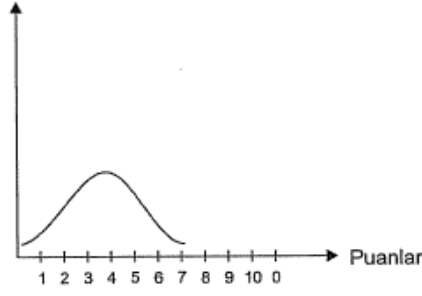


Şekil 12: Yüksek Puanlara Yönelme

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

Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,

Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,



Şekil 13: Düşük Puanlara Yönelme

Yukarıda belirtilen nedenlerin hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın belirli derecelere / puanlara yönelme performans değerlendirme sistemlerinin başarısını ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zarar vermektedir. Özellikle farklı değerlendiricilerin sonuçlarının topluca dikkate alındığı durumlarda sorunlar daha da önemli boyutlara ulaşmaktadır.

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

4.3.4.3 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.¹⁶⁴

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların

¹⁶⁴ ŞANLI, Ç. "Enflasyon Döneminde Kar ve Başarı Ölçüsü Olarak Kullanılabilir Karın Hesaplanması", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı 20.13 1980, s.13-19.

unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

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

4.3.4.4 Kontrast Hataları

Değerlendiricilerin değerlendirmeleri ardı ardına yapmaları sonucunda, kişilerin performanslarını birbirleri ile karıştırarak yanlış sonuçların ortaya çıkmasıdır. Bu durumda değerlendirilen her bir iş gören kendisinde önce değerlendirilmiş olan kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Bu tür bir hata değerlendiricinin değerlendirmeyi yaparken, objektif standartlardan uzaklaşmasına neden olacaktır.

Bu tür hataların önlenmesi için değerlendirmenin iş görenleri hiçbir ayırım yapmadan karışık olarak değerlendirilmesiyle sağlanabilir. Ayrıca çalışanların aynı dönemde değerlendirilmesi yerine bunu geniş bir döneme yayarak değerlendirmenin yapılması bu hataların azaltılmasını sağlayacaktır.

4.3.4.5 Statüden Etkilenme

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler iş görenin buldukları statüden etkilenerek önemli iş pozisyonlarına yüksek, önemsiz pozisyonlara ise düşük puan vererek değerlendirirler. Özellikle sıralama yönteminin kullanıldığı değerlendirmelerde bu hataya sık rastlanmaktadır.

Yönetici değerlendirme sırasında kişileri değil, kişilerin pozisyonlarını temel alarak değerlendirme yapar ve üst düzey kişileri sıralamada üste, diğer çalışanları ise

alt sıraya yerleştirir. Bunun olmaması için kişileri yaptıkların işlerin tanımlarına göre bu çerçevede değerlendirmek doğru olacaktır.

4.3.4.6 Objektif olmama

Objektif olmama performans değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelir. Çünkü söz konusu olan insan ve onun davranışlarına yönelik değerlendirmelerdir. Bunu da yine bir insan yaptığına göre yani hem değerlendirmeyi yapan hem değerlendirilen kişinin insan olmasından kaynaklanan sübjektiflerin olması doğaldır. Performans değerlemenin başlıca hedefi, iş hedeflerinin ne oranda gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir. Ancak iş hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişilerin davranışları, kişilik özellikleri kısacası kişisel yönleri de işin içine girebilir. Dolayısıyla kişinin işe yönelik davranışları ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ile kişiye yönelik doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler, önyargılar, kanılar karışabilir. Sonuçta objektif bir değerlendirme zedelenmiş olabilir. Bu sorunun çözülebilmesi için değerlendirme sürecinin sübjektif etkenlerden, önyargılardan arındırılması ve kişinin işe yönelik davranışlarının ölçülmesine ve daha da önemlisi ölçülebilir kriterlerin belirlenmesine dikkat edilmelidir.

4.3.4.7 Tek Yönlü Ölçüm

Tek Yönlü Ölçüm, performans değerlemenin önemli sakıncalarından biridir. Burada değerlemesi yapılan kişinin sadece bir yönden örneğin üstlerin görüşü bakımından değerlendirilmesi söz konusudur. Veya sadece eş düzeylilerin ya da sadece müşteri görüşlerinin kullanılması performans değerlemede tek yönlülüğü oluşturur. Bu durum da ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir.

4.3.4.8 Tarafli Ölçüm

Tarafli Ölçüm, değerlemenin tarafli yapılmasıdır. Örneğin yöneticinin, değerlediği astını sevmemesi veya kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlemeye yansıtması tarafli ölçüme yol açar. Maalesef çoğu yöneticinin performans değerlemede sıkça düştüğü bu yanılığı ve sonucunda yapılan tarafli performans değerlemesi, çalışanlar tarafından hoş karşılanmadığı gibi sisteme olan güvenin de sarsılması sonucunu doğurabilir. Yöneticinin veya performans değerleme yapacak kişinin her şeyden önce yanlı olmamaya özen göstermesi gereklidir. Aksi halde performans değerlemesi yapmaya gerek yoktur. Yönetici çalışanlarına olan sevgisine göre ya da kendisine yakınlığına göre bir sıralama yapabilir. Ama bu hiçbir zaman çalışanın gerçek başarısı hakkında geçerli bir fikir vermez.

4.3.4.9 Standart Ölçüm

Standart Ölçüm, insana yönelik ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur. Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek yani standart davranmak hatalı sonuç vermektir. Standart Ölçüm, genellikle performans değerlemeye çok fazla önem verilmeyen bir uygulama olarak yapılması, yani bir alışkanlık olarak yapılması halinde kişilerin bireysel ayrıcalıkları ile uğraşmayıp herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Son derece sakıncalı sonuçlar doğurur. Çünkü performans değerlemenin önemli bir amacı da kişilerin arasındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir.

4.3.4.10 Araç Hatası

Araç Hatası, performans değerleme de çoğu zaman etkili olmaz diye düşünölen, ancak gerçekte çok etkili olabilen bir hata türüdür. Performans değerlemeye yönelik araçlar çok çeşitlidir. Kimi kurumlarda bu standart, somut sayılabilen ölçüm sonuçlarıdır. Örneğin bir işçinin banttaki üretim miktarı bellidir. Ancak bazı durumlarda işin bu biçimde somuta indirgenmesi zor, hatta imkânsız

olabilir. Daha çok soyut işlerle uğraşan kişilerin performans değerlemeleri gibi... Örneğin: denetim, insan kaynakları, bilgi işlem ve benzeri bölüm elemanlarının performans değerlemelerini somut verilere dayandırmak zordur. Bu durumlarda geliştirilen v formları çeşitli sorular içerir. Bu soru ya da ifadelerle göre kişinin performansı değerlendirilmeye çalışılır. Bu kullanılan ölçüm aracı hatalı oluşturulmuş veya ifadeler, puanlama, sonuç değerlendirme gibi kısımlarda mantık hataları var ise performans değerlendirme sonucu hatalı olacaktır. Araç hatasının önlenmesi için performans değerlendirme için kullanılan formun, gerçek kullanımdan önce mutlaka pilot çalışmaya tabi tutulması yani birçok kişiye uygulanarak sonuçların geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmalıdır. Gerçek uygulamadan önceki pilot uygulama, ifade hatalarından puanlamaya ve sonuçların yorumlanmasına kadar pek çok hatayı önceden görüp gidermeyi sağlamaktır.

4.3.5 Performans Değerleme Sisteminin Yararları

Performans yönetim sistemi, amaçları doğrultusunda kullanıldığında, değerlendiren (yönetici), değerlendirilen (çalışan) ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar. Bu yararların sağlanabilmesi sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır.¹⁶⁵

a) Yöneticiler için yararları

- Bireylerin performansının iyileştirilmesi,
- Örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İlişkilerin iyileştirilmesi,
- Vâr olan sorunların ortaya konması,
- Potansiyel sorunların ortaya çıkması,
- Düzeltici önlemler için bolca fırsat,

¹⁶⁵ ALTUNCU, s.27.

- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak,
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,
- İletişimin iyileştirilmesi,
- Personelin zayıf/güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Gelişme gereksinimlerinin ortaya konması,
- Personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yetki devrini artıran alanların bulunması, öğrenilmesi,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak.

b) Astlar için yararları

- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- Kendine güven duygusunun artması,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Kendindeki güçlü yönleri görme olanağı,
- Organizasyonun ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- İşten elde edilen tatminin artması,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi.

c) İşletme için yararları

- Kârlılığın artırılması,
- Hizmet ve üretim kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hâle getirilmesi,

- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli gereksinimlere uyarlanma yeteneği,
- Gerçekleştirilemeyen hedeflerin belirlenmesi ve tekrar düzenlenmesi,
- Bireylerin performansının iyileştirilmesi,
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Verimin artırılması,
- Organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin daha güvenilir hâle getirilmesi,
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması,
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması,
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı, daha doğru olarak değerlendirilmesi,
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe daha uygun hâle getirmede somut veriler elde etme,

Bu yararlar içinde; organizasyon için iyileştirilmiş verim düzeyi, kârlılık düzeyi, insan kaynakları planlaması, hizmet kalitesi ve ücret yönetimini sağlamış olmak en önemlileridir.

4.3.6 Performans Değerleme Sisteminin Sakıncaları

İyi tamamlanmamış bir performans değerlendirme çalışmasının en büyük sakıncası, zaman, kaynak ve çaba israfına sebep olmasıdır. Kötü tamamlanmış bir performans değerlendirmenin gerçek sonuçları yansıtmayacağı açıktır. Gerçek olmayan bilgilerin de kararlara kaynak oluşturulması beklenemez. Böylece verilmesi gereken kararlar, ya gerçek olmayan bilgilerle alınır ki bunun karar alıcıları yanlış sonuçlara götüreceği açıktır. Ya karar alma ertelenir ki bu zaman kaybıdır. Ya da performans değerlendirme tekrar yapılır ki bu da, zaman, para ve çaba gerektirir. Aynı zamanda bir önceki değerlendirme için harcanan zaman, çaba ve para israf

edilmiş olur. İsrafın artması, örgütsel verimlilik ve etkinliği olumsuz yönde etkileyecek, hattâ örgütün kârlılık, büyüme gibi ana amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir faktör olacaktır.

Performans değerlendirme, çeşitli çalışan giderlerini de arttıracaktır. Birinci olarak, değerlendirmede amaç, ücret artışlarını performansa dayalı olarak tespit etmekse, değerlendirme sonrasında çalışan giderleri artacaktır. İkinci olarak, değerlendirmeyi yapan kişi, dışarıdan tedârik edildiyse, ek masraf oluşturacaktır. Üçüncü olarak, değerlendirme çalışmalarını yürütecek olanlar şâyet işletme içerisinde iseler, onların eğitilmesi gerekecektir ki bu da, eğitim giderlerinin, dolayısıyla da çalışan giderlerinin artmasına sebep olacaktır. Her üç hâlde de çalışan giderlerinin yükselmesi söz konusudur.¹⁶⁶

Performans değerlendirme işleminin belirlenmiş kalıplara göre yapılmasının bazı kişilerce "zorlama" olarak algılanması, değerleyicilerin bu görev altında zorlanmaları yapılan yanlış değerlendirmelerin örgüt içi ilişki atmosferinde yaratacağı olumsuz sonuçlar, başarı baskısı nedeniyle ortaya çıkabilecek hoşnutsuzluklar, performans rekabeti sonucu grup çalışmalarına verilecek zarar, kadro unvanına dayalı nüfuzun performansın açıklanması sonucu sarsılması olasılığı, yaşlı çalışanlarda, gençlerin daha iyi bir performans göstererek fazla ücret alabilme olanaklarının olmasında kaynaklanabilecek tedirginlik, yöneticiler ve astları arasında değerlendirme sonuçları nedeniyle ortaya çıkabilecek gerginlikler, performansın değerlendirileceğini bilen çalışanlarda görülebilecek "iş yapıyor" izlenimi vermeye yönelik göz boyayıcı çabalar da, performans değerlendirmenin sakıncaları arasında yer alır.¹⁶⁷

Aynı sakıncaları Nevberger ve Severman da sosyo-psişik yan etkileri önceleyerek ayrıntılı şekilde sıralar;

- Çalışanların tedirginliği; karşılaştırılmadan duyulan korku, kendini baskı altında hissetme, çalışanlar arasında çekişmelere ve kıskançlıklara sebep olma,

¹⁶⁶ ALTUNCU, s.27.

¹⁶⁷ ALTUNCU, s.28.

performans değerlendirme yoluyla elde edilen bilgilerin hangi amaçla kullanılacağı konusunda güvensizlik ve performans değerlendirme sonucunda kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkan eleştirilerin, başarıyı ve özgüveni düşürmesi,

- Amir tahakkümünün güçlenmesi; yargıların ve değerlendirme kararlarının yukarıdan aşağıya doğru olması sebebiyle, amirin nüfuz gösterisinde bulunması ve değerlendirme işlevinin bir statü sembolü olarak kullanılması, çalışanlar arasında disiplin sağlama konusunda amire ek olanaklar verilmesi,

- Personel bölümünün güçlendirilmesi; personel bölümünün örgütün diğer bölümleri yanında öneminin artması, performans değerlendirmenin yöneticiler de dâhil olmak üzere tüm çalışanların denetim aracı olarak kullanılması, değerlendirme sonuçlarının, daha sonra farklı kararların gerekçesi olarak kullanılması,

- Çalışanların güdülenmesinde değişiklikler, çalışanların, dikkatlerini amirlerinin hoşuna gidecek iyi bir izlenim vermek üzerinde yoğunlaştırılmaları, eleştiri ve bağımsız çalışma bilincinin azalması, amirlerle işlevsel işbirliği yerine bireysel bağımlılık ilişkilerin kurulmasına teşvik,

- Yöneticilerin yükünün artması; çalışanlara karşı davranışın nesnelleşmesi ve biçimselleşmesi, çalışanların değerlendirme sonuçları açısından amirlerini eleştirmeleri, onlara karşı tutumlarını değiştirmeleri nedeniyle oluşan baskı, elemanları daha yakından denetleme zorunluluğu, zamanın kullanımda israf,

- Değerlendirme hataları, karşılaştırma olanaklarının azlığı, ölçütlerin noksanlığı ve bu nedenlerle yanlış yargılara varılması,

- Görüldüğü gibi, performans değerlendirmede terslikler pek olağandır ve bu tersliklerin, çoğu zaman psikososyal baskılardan ve teknik yetersizliklerden ileri geldiği söylenebilir. Böyle bir ortamda önemli olan, terslikleri önlemek için yoğun çaba göstermektir. Aslında performans değerlendirme başarısının da, bu tersliklerin bertaraf edilmesi halinde sağlanabileceği unutulmamalıdır.

4.3.7 Performans Değerleme Sistemini Etkileyen Faktörler

Performans değerlendirmesini etkileyen faktörlerden en önemli olanları şunlardır.¹⁶⁸

a) İşin türü: Kullanılacak performans değerlendirme yöntemi işin türüne göre değişiklik gösterir.

b) Yasalar: Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi ve toplu sözleşme düzenleri performans değerlendirmesini doğrudan etkileyen faktörlerdir.

d) Çalışanların tutum ve tercihleri: Özellikle çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı adeta bir amaç olarak gören insanlar için performans değerlendirmesi son derece önemlidir. Kendi başarılarını görmek isteyen insanlara bu fırsat verilmediğinde sonuç, düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlardır.

e) Yönetim biçimi: Yöneticiler performans değerlendirmesini çeşitli biçimlerde kullanabilirler. Örneğin, eğer bir yönetici ceza verme eğilimli ise ödüllerle motive edilebilecek bir astı küstürebilir, hatta işten ayrılmasına neden olabilir.

4.3.8 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirmeleri, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonları arasındadır. İnsanın, bir işletmenin sahip olduğu en önemli değer olarak görüldüğü günümüz dünyasında bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek de o derece önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmelerinde; bireyin çalışmaları, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri tüm yönleri ile ele alınır. Böylece, bireylerin işgal ettikleri rollerin gereklerini ne düzeyde yerine getirdikleri tespit edilmiş olur. Bu değerlendirmeler, bireyler için psikolojik bir ihtiyaç, kurumlar için ise daha sonraki çalışmaların düzenlenmesinde bir kaynak oluşturur.

¹⁶⁸ ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gönül, s.269.

4.3.8.1 Stratejik Planlama

Stratejik planlama; işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmeleri ifade etmektedir.¹⁶⁹ Bu kavram, işletmenin amaçlarının doğru faaliyetlerle gerçekleştirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

Hemen her işletmede, tepe yönetimi tarafından genel amaçlar stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her bölüm kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları, bireysel planlar ve hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.¹⁷⁰

4.3.8.2 Ücret-Maaş Yönetimi

İşletmede sağlam bir ücret yapısının kurulması açısından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da terfiler yoluyla dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Değerlendirmenin bu amacı, oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirmenin kişileri motive edebilmesi için görüşler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon gibi parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans

¹⁶⁹ Güvenir, s.27

¹⁷⁰ KING, s.7.

değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.¹⁷¹ Öncelikle amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için, performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanlara ise daha yüksek bir maaş verilmesi tercih edilmelidir.

İşletmeler doğrudan veya iş görenlerin yükseltilmeleri yolu ile dolaylı olarak ücretler ya da yapılan diğer ödemelerle kişilerin performansları arasında ilişki kuran ücret sistemlerini uygulamak isterken, çeşitli sebeplerle bazı sorunlarla karşılaşılırlar. Bunlar performans değerlendirilmesi sonucu ödüllendirme sistemini etkileyerek, verimlilik artışını sağlamaya yönelik çabaların, amaçlanan asıl hedeflere ulaşamamasına neden olur. Başka bir ifade ile performans üzerine kurulu ücretlendirme sistemlerini bu şekilde kullanan işletmelerin pek azı bu konuda tam başarıya ulaşabilmişlerdir.¹⁷²

Performans Yönetim sisteminin kişileri motive ve teşvik edici olabilmesi için, performansı ile ödül sistemleri arasında sağlam bir bağ kurulması ve bireyinde bu ilişkiyi açıkça görebilmesi gerekmektedir. Bu bağı görebilmesi yönetimin açıklık politikasını ne kadar iyi uygulayabildiği ile yakından ilgilidir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da, ücret, maaş, prim, komisyon v.b maddi ödüllerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.¹⁷³

4.3.8.3 Kariyer Yönetimi

Latince sözlük anlamı "izlenen yol" anlamına gelen kavramın pek çok tanımı vardır. Bireyin yaşamında işinde, kendini gerçekleştirme ihtiyacı her zaman vardır. Yükselme, statüler, yaşam standartlarının yükseltilmesi bireyin şüphesiz en önemli gereksinimlerindedir. Bundan yola çıkarak kariyer kavramının insanın doğasından kaynaklanan psikolojik ve sosyal bir olgu olduğunu söyleyebiliriz.

Bir tanıma göre kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca arka arkaya kullanmasıdır.¹⁷⁴

¹⁷¹ UYARGİL, s.5.

¹⁷² UYARGİL, s.125.

¹⁷³ GÜVENİR, s.17

¹⁷⁴ KAYNAK, Turğay, İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Alfa Yayım Dağıtım 1999, s.162.

Başka bir tanıma göre ise, bir insanın çalışma hayatı boyunca, bir iş alanında adım adım ve belli periyotlarla sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.¹⁷⁵

4.3.8.4 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

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

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

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

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

¹⁷⁵ AYTAÇ, Serpil, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic.San..Ltd.Şti., 1997, s.17

4.3.8.5 İşten Çıkarma

Performans değerlendirmenin, bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareketle, bu gibi değerlendirilmelerle başarısız oldukları tespit edilen ve bütün eğitim ve iyileştirme çabalarına rağmen başarısız olup hiçbir gelişme göstermeyen kişilerin işten çıkarılması kararı, performans değerlendirme aracılığıyla alınacaktır. Ancak işletmelerde bir dönemlik değerlendirme sonucu işten çıkarılma kararı alınması doğru bir uygulama değildir. Bu noktada yöneticinin, her türlü çareye başvurulduğundan, yapılan her şeyin elemanın personel dosyasına işlendiğinden ve elemanın hangi gerekçeyle işten çıkarılacağına kendisine önceden bildirilmiş olduğundan emin olması gerekir.

4.3.8.6 İş Zenginleştirme Uygulamaları

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirilmeleri ile belirli yerde mutsuz olan, ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin, sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki defa devam edenler, vazgeçilmeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı şekilde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilerek yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilir.

4.3.8.7 Personel Planlama

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmaları, var olan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gerektirir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

2. BÖLÜM

ABC¹⁷⁶ BİLGİSAYAR ŞİRKETİNİN PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMASININ İNCELENMESİ

1.1 Amaç

ABC Bilgisayar Şirketi Performans Yönetim Sisteminin tez kapsamında belirtilmiş olan bilimsel veriler ışığında incelenmesi, ABC Bilgisayar Şirketi Performans Yönetiminin, bu verilere göre olumlu ve olumsuz yönlerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

1.2 Kapsam

ABC Bilgisayar Şirketinin bütününde geçerli olan performans yönetim sisteminin, sadece Sunucu Üretim Departmanı'ndaki uygulaması incelenmiştir.

1.3. Firma Analizi

1990 yılında bilgisayar ve çevre birimlerinin dağıtımını amacı ile kurulan CBA Bilgisayar Sistemleri A. Ş., 2002 yılı itibari ile Türkiye'deki sunucu ürünlerindeki uluslararası markaların baskın yapısına alternatif olarak, ABC markası adı altında yerli sunucu ve kişisel bilgisayar üretimine ve pazarlamasına başladı. 3000'i aşkın bayi ağı ile tüm Türkiye'yi kapsayan CBA¹⁷⁷ Bilgisayar Şirketi, 2004 yılından itibaren ABC markasını şirketleştirerek özerk bir yapı haline getirdi.

2004 yılını ağırlık verdiği sunucu bilgisayar pazarında, yerel markalar içinde 1. ve tüm markalar içerisinde 4. olarak kapayan ABC firması, 2005 yılında pazar payını daha fazla artırarak yerel markalar arasındaki farkı daha da açmıştır.

¹⁷⁶ Firmanın ismi gizli tutulmuştur.

¹⁷⁷ ABC şirketinin ana firmasıdır.

2006 yılında sunucu pazarını daha da geliştiren ABC markası, tüm markalar liginde 3.'lüğe ulaşmıştır.

ABC firması Kişisel Bilgisayar pazarında da ciddi bir pazar payı oluşturmuştur. Fakat kar marjlarının daha yüksek olduğu, oyuncu sayısının ise daha az olduğu stratejik sunucu bilgisayar pazarına daha fazla ağırlık vermektedir.

1.4 ABC Bilgisayar Şirketinin Kurumsal Performansının İncelenmesi

1.4.1 Tutumluluk Açısından İncelenmesi

Sunucu Bilgisayar üretimi daha karmaşık bir sistem olması ve hata kabul etmemesi nedeni ile Kişisel Bilgisayar üretimine oranla daha kalifiye personel gerektirmektedir. ABC Bilgisayar şirketi tek olan Üretim Departmanı'nı, Sunucu Bilgisayar Üretim ve Kişisel Bilgisayar Üretim Departmanı olarak ikiye ayırmıştır. Tek departman döneminde personeli kalifiye teknisyenlerden oluşmakta olup kalifiye personel, hem Sunucu Bilgisayar üretiminde hem de Kişisel Bilgisayar üretiminde kullanılmaktaydı.

Fakat ABC Şirketi üretim departmanını ikiye bölerek ve Kişisel Bilgisayar üretim departmanının personel ihtiyacını, daha az kalifiye personel istihdam etme yoluna giderek tutumlu davranmıştır.

1.4.2 Verimlilik Açısından İncelenmesi

ABC Bilgisayar Şirketi sunucu üretim departmanında çalışan kalifiye personelini, şirketin taşınması nedeni ile koruyamamıştır. Yeni personeller eski personellere göre daha az kalifiye personellerden oluşmaktadır. Üstelik taşınma sürecini doğru yönetemeyerek, zamanında yeni personel tahsisi yapamadığı için, yeni personellerini eski personellerle işbaşında eğitim fırsatından da mahrum bırakmıştır. Bu nedenlerle kalitesiz ürün ve arızalı ürün sayısı artmıştır.

İşçilik maliyetlerinin düşmesi ile üretim maliyetleri düşmüş fakat, arızalı ürün oranının artması ile arıza tespit ve giderimi daha uzun sürmüş, bu nedenlerle düştüğü sanılan üretim maliyeti aksine artmıştır.

Yukarıdaki sebepler nedeni ile ABC Bilgisayar Şirketinin, Sunucu Üretim Departmanında verimlilik konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır.

1.4.3 Kalite Açısından İncelenmesi

Son personel değişiklikleri nedeni ile Sunucu Bilgisayar Üretim Departmanı'nda yeni personel sayısı hayli artmıştır. Yeni personelin eski personele oranla daha az bilgili oldukları gözlenmiş olup, yeni personele yönelik gerekli eğitimlerin yapılmamış olması nedeni ile kalite konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Arızalı ürünler sayısında artış olduğu gözlenmiştir. Ayrıca kalite ile ilgili müşteri şikayetlerinin sayısı artmıştır.

1.4.4 Etkinlik Açısından İncelenmesi

Şirket kendisine öncelikli hedef olarak karlılığı seçmiş bulunmaktadır. Bu amaçla da sattığı ürünlerin fiyatlarına ciddi oranlarda (ürün başına en az %20) yansıtmıştır. ABC Şirketi hem ürünlerine bu kadar çok zam yapmakta hem de yeni ürettiği ürünlerinde eski kaliteyi yakalayamamaktadır. Bu da şirketin etkinliği konusunda sıkıntılar ortaya çıkarmaktadır.

1.5 ABC Şirketinin Hedefleri

ABC Bilgisayar Şirketi'nin hedefleri aşağıdaki gibidir.

- Arızalı geri dönen ürün oranını % 2'nin altında tutmak.
- Maliyetleri % 10 azaltmak.
- Sunucu Bilgisayar pazarında 2.'liğe yükselmek.
- Kişisel Bilgisayar pazarında ilk 5'te yer almak.
- Ürün karlılığını % 20 artırmak.
- Yurtdışına satış yapmaya başlamak. 2010 yılında cironun % 20'sini yurtdışından sağlamak.

ABC Bilgisayar Şirketinin hedefleri açık, net ve gerçekleştirilebilir hedeflerdir. Fakat son madde dışında hedeflerin gerçekleştirilmesi düşünülen zaman periyodu belirtilmemiştir.

1.5.1 Firmanın Swot Analizi

1.5.1.1. Fırsatlar

— Ana firmanın dağıtım ağının kullanılması nedeni ile operasyonel maliyetlerin az olması.

— Ana firmanın finansal yapısı nedeni ile finansal maliyetlerin az olması.

— Firma standart ürünlerden ziyade müşteri isteklerine göre özel ürünler ürettiği için bu konulardaki ihtiyaçlara en iyi çözüm üreten firma olması.

— Yerli markalar arasında açık ara önde olması nedeni ile yerli marka tercihlerinde aranan marka olması.

— Türkiye'deki bilgisayar pazarında ciddi artış beklentisi.

— Dolar kurunun düşmesi nedeni ile ulusal para cinsinden hammadde maliyetlerinin azalması.

— Sunucu Bilgisayar üretiminin bilgi yoğun bir süreç gerektirmesi nedeni ile sektörde oyuncu sayısının az olması ve yeni girişlerin çok kısıtlı olması.

— Ana firmanın tedarikçi firmalarla yoğun ilişkiler geliştirilmesi nedeni ile yeni teknolojik ürünlere sektörden önce sahip olması ve son teknolojinin kullanıldığı ürünleri herkesten önce sunması.

— Ana firma vasıtası ve üretici firma olması nedeni ile tedarikçi firmalardan sağlanan ciddi miktarları bulan (aylık 28.000 \$) reklam bütçeleri.

— Uluslararası markalar kamu yatırımlarına ve büyük ölçekli işletmelere odaklanmaları ve yeterince esnek olmamaları nedeni ile KOBİ'lere gerekli ilgiyi göstermemeleri.

1.5.1.2 Tehditler

- Uluslararası markalarla yoğun rekabetin olması.
- Ana firmanın dağıtım ağına mahkum olması, alternatif dağıtımının olmaması.
- Düşük dolar kuru nedeni ile hammadde dışındaki gider kalemlerindeki maliyetlerin artması.
- Yakın gelecekte dolar kurunda artış beklenmektedir. Bunun sonucu olarak firmanın sattığı ürünler ulusal para cinsine göre pahalı hale gelecektir.
- Uluslararası markaların hammadde maliyetleri toplu alımlar nedeni ile daha düşük olması.
- Daha fazla kâr için düşük kaliteli ürünlere yöneliş.
- Piyasadan yetişmiş personelin bulunmaması nedeni ile kendi personelini kendisi yetiştirmek zorunda olması nedeni ile eğitim ve geliştirme maliyetlerinin fazla olması ve çok zaman alması.

1.5.1.3 Üstünlükler

- Uluslararası markalara oranla küçük olması nedeni ile hızlı karar alması ve uygulaması.
- Uluslararası markalara oranla küçük olması nedeni ile yeni teknolojileri daha hızlı benimsemesi.
- Özellikle Sunucu Bilgisayarlarda arızalı ürünlere zamanında müdahale küçük ve orta ölçekli KOBİ'ler için önemlidir. Diğer firmalar 3 gün içinde arızaya müdahale ederken firma 24 saat içinde müdahale edip arızayı gidermektedir.
- Şirkette müşteri odaklı hizmet anlayışının hâkim olması.
- Ana firmanın bayileri ile sıcak ve samimi ilişkiler geliştirmesi nedeni ile bayilerle arasında duygusal bir bağ oluşturması.

1.5.1.4 Zayıflıklar

- Özellikle yerli markalarla arasındaki önemli farklardan birisi olan bilgili ve tecrübeli çalışanlarını kaybetmesi.
- Yeni personelin bilgi ve tecrübe eksikliğinin olması.
- Müşteri ile ilgili yeterli bilgi bankasının olmaması nedeni ile müşterilerini (son kullanıcı) yeteri kadar tanımaması.
- Kurumsal bir yapının olmaması.
- Örgüt kültürünün yerleşmemesi.
- Yakın zamanda getirilen yeni yönetim anlayışının şirkette tam olarak benimsenmemesi.
 - Ar-Ge faaliyetlerinin yetersizliği. Bazı modellerin Ar-Ge faaliyeti yapılmadan satılması.
 - Standart ürünler üretmemesi nedeni ile temel 1-2 model dışında ihaleler için gerekli belgelerin hazırlanmaması (belgelendirme maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle) sebebiyle büyük ihalelere girilememesi
 - Ciddi rakamları bulan (aylık 28.000 \$) reklam bütçesini ve reklamları yönetecek bir personel tahsis edilmemesi.

1.6 ABC Bilgisayar Şirketinin Performans Değerleme Sistemi

ABC Bilgisayar Şirketi hedeflere dayalı değerlendirme sistemi ile yetkinliklere dayalı değerlendirme sistemi olarak 2 sistemin birleşmesinden oluşan karma bir sistem kullanmaktadır.

1.6.1 Değerlemecilerin Belirlenmesi

ABC Bilgisayar Sis. San. Ve Tic. A.Ş. performans değerlemeyi yapacak kişi olarak bölüm yöneticilerini seçmiştir. Fakat bu çalışmayı yöneticinin astı ile birlikte yapmasına karar vermiştir. Bu sayede yönetici ve iş gören arasında işbirliği ve uyumun sağlanması düşünülmüştür.

İnsan Kaynakları tüm değerlemeleri gözden geçirmekte ve gerektiğinde müdahale etmektedir.

1.6.2 Değerleme Periyodu

ABC Bilgisayar Şirketinin değerlendirme periyodu bir yıldır.

1.6.3 Kriterlerin Seçimi

ABC Bilgisayar Şirketi aynı işi yapanların performans kriterleri aynı olmak kaydıyla, yapılan işlere göre herkese farklı kriterler belirlemiştir. Mesela yönetici için belirlenen kriterler ile üretim teknisyeni için belirlenen kriterler birbirinden farklıdır.

1.6.4 Performans Değerleme

1.6.4.1 Hedeflere Dayalı Performans Değerleme Sistemi

ABC Bilgisayar Şirketinin hedefleri 3 türden oluşmaktadır.

- Organizasyon Hedefleri
- Bölüm Hedefleri
- Bireysel Hedefler

Örgüt Hedefleri

- Arızalı geri dönen ürün oranını % 2'nin altında tutmak.
- Maliyetleri % 10 azaltmak.
- Sunucu Bilgisayar pazarında 2.'liğe yükselmek.
- Kişisel Bilgisayar pazarında ilk 5'te yer almak.
- Ürün karlılığını % 20 artırmak.

Örgüt hedeflerinin puanlamaya katılımı % 15 olarak alınmaktadır.

Bölüm Hedefleri

- Arızalı geri dönen ürün oranını % 2'nin altında tutmak.
- Maliyetleri % 10 azaltmak.

Bölüm hedeflerinin puanlamaya katılımı % 15 olarak alınmaktadır.

Bireysel Hedefler

- Arızalı geri dönen ürün oranını % 2'nin altında tutmak.

Bireysel hedeflerinin puanlamaya katılımı % 20 olarak alınmaktadır.

Hedeflere dayalı performans değerlendirme yöntemi her geçen gün daha fazla şirket tarafından uygulanmaktadır. Şirketler hedeflerini bireysel hedeflere kadar indirerek böylece hedeflerini daha kolay yönetmeyi amaçlamaktadır.

ABC Bilgisayar Şirketi bulunduğu pazarda uluslararası markalarla yoğun rekabet yaşamaktadır ve ABC Bilgisayar Şirketi için hedeflerini yönetmek çok önemlidir. Bu nedenle ABC Bilgisayar Şirketi uygulamaya karar verdiği karma performans ölçüm sisteminde hedeflere göre değerlendirme yönetimini de kullanmaktadır.

Seçilen yöntemin doğru uygulanması şirkette stratejik katkılar sağlayacaktır.

Yalnız bu seçimin stratejik etkisi için hedeflere zaman boyutunu da eklemek gerekmektedir.

Hedeflerin tespitinde dikkatli olmak gerekir. Belli bir zaman sonra hedeflerde yapılacak değişiklik sistem açısından sıkıntı yaratabilir. Zira sistemin iki temel unsurundan birisi hedeflerdir. Personel kendini o anki hedefleri gerçekleştirmeye adayacağı için yeni hedefler ortaya çıktığında performansından düşmeler olabilir.

1.6.4.2 Yetkinliklere Dayalı Performans Değerleme Sistemi

ABC Bilgisayar Şirketinin yetkinliklere dayalı performans değerlendirme sisteminde iki ayrı alt başlık altında belirlemiştir.

1) Teknik bilgi ve beceri

2) Yetkinlikler

ABC firması teknik bilgi ile birlikte 4'de yetenek olmak üzere 5 adet kriter belirlemiştir.

Her Puanlama 1'den 5'şeye kadar olmaktadır ve puan hesaplaması yaparken derecelendirme tablosundan çıkan puan 2 ile çarpılarak hesaplanmaktadır.

1-----→ çok yetersiz

2-----→ yetersiz

3-----→ normal

4-----→ yeterli

5-----→ çok yeterli

1 ve 2 başarısız performansı 3 ortalamayı 4 başarılı performansı 5 ise çok başarılı performansı göstermektedir.

1) **Teknik Bilgi:** Üretilen ürünlerle bu ürünleri oluşturan parçaların ve birbiri ile uyumluluğu, üretilen ürünlerinde kullanılacak yazılımların ve yazılım ile donanımların birbiri arasındaki uyumluluğunun bilgisi. Ve bu bilgileri sürekli olarak güncelleyebilme.

2) **Yenilik Yapabilme:** Süreçte ve yeni konfigürasyonlarda yenilikçi olma, pratik düşünebilme. Yenilikçi çözümler üretebilme.

3) **Takım Çalışması:** Takım olma ruhu, takımın tüm üyelerine yardımcı olma, kendisi için değil takım için çalışma.

4) **İletişim:** Sözlü ve yazılı iletişim, kendini anlatabilme, sorunu anlama ve çözümü anlatabilme.

5) **İnisiyatif Kullanma:** Gerekğinde önceden sahip olduğu bilgiler ışığında rutinin dışında müdahale edebilme.

1.6.4.3 Hesaplama

Yetkinliklerde her kriter 1'den 5'e kadar puanlanmaktadır. Böylece yetkinlikten en fazla 25 puan alınabilmektedir. Hesaplama derecelendirme tablosundan gelen puanlar 2 ile çarpılarak üzerine hedeflere göre performans değerlendirme formundan gelen puan eklenmektedir.

Örneğin A personeli puanlaması aşağıdaki gibi olsun.

Derecelendirme tablosu puanı 15 olsun

Şirket hedeflerinin gerçekleştirme oranı % 50

Bölüm hedeflerinin gerçekleştirme oranı % 75

Bireysel hedeflerinin gerçekleştirme oranı % 80 olsun.

Toplam puanı = $(15 \times 2) + [(50 \times \%15) + (70 \times \%15) + (75 \times 20)] = 64,75$ puan almış olur.

1.6.4.4 Düşük Performans Ve Nedenleri

ABC Bilgisayar Şirketinde performans değerlendirme sonrasında düşük performans ortaya çıktı ise bunun nedenleri araştırılmaktadır. Bu nedenle düşük performans gösteren personel için EK-3'teki form doldurulmaktadır.

DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

1980'li yıllarda üretim odaklı yönetim anlayışı, 1990'lı yıllara geldiğinde satış ve pazarlama odaklı yönetim anlayışına, globalleşme nedeni ile uluslararası rekabetin yaşandığı 2000'li yıllarda ise insan odaklı yönetim anlayışına bırakmıştır. Bu nedenle şirketler için insan en önemli değer ve başarı faktörü haline gelmiştir.

Uluslararası rekabet, işletmelerin büyüklük-küçüklük ölçütlerini doğrudan dikkate almadan, net bir şirket ahlakı ve kat'i stratejiler geliştirmesini elzem kıldı. Daha önce sadece çok büyük ölçekli şirketler tarafından uygulanan, sürekli analitik bir tutum sürdürme ve belirlenmiş stratejilere bağlı kalmanın, küçük ve orta büyüklükte işletmeler (kobiler) için de hayati bir gereklilik olduğu anlaşıldı. Gelişmenin ve büyümenin durduğu anda, işletme için çöküşün kendiliğinden başladığı artık herkes tarafından bilenen bir gerçektir. Yeni saldırgan rekabet ekonomisi küçük zaafı derhal büyük sarsıntı ve yıkımlara dönüştürmeğe devam etmektedir.

İşletmelerin ayakta kalabilmeleri kendilerini sürekli olarak geliştirme ve iyileştirmeleri ile mümkün olabilecektir. Organizasyonlarda çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanmanın tek yolu, etkili bir performans yönetim sisteminin uygulanmasıdır.

Performans yönetim sistemi bütün sektörlerde ve bu sektörlerin bağımlı/bağımsız birimlerinde kesintisiz tekâmül hedefinin ifade ve takip edilmiş biçimi haline aldı. Artık performans yönetim sistemi üretim ve hizmet sektörlerinin, kamunun hatta sivil toplum örgütlerinin yapılanmaları, mevcut halleri ile hedefleri arasındaki mesafelerin tespiti ve bu mesafenin aşılacak belirlenen hedeflere ulaşılması, akabinde yeni hedeflerin ve stratejilerin işaretlemesi gibi tüm hayati unsurları bünyesinde cem eden bir tavır ve uygulamalar silsilesidir. Geçmişte ilişkileri, problematik kökenleri farklı kulvarlarda algılanan bu unsurların, alan geçişkenliği yani aralarında sürekli olarak gerçekleşen sebep-sonuç transferi tam olarak anlaşılammıştır. Bu unsurların spesifik uzmanlık alanları olarak görülmesi sebebi ile kaotik karar süreçlerine sebep olan yerleşik mantalitenin hastalıkları teşhis edilememiş ve dolayısı ile tedavisi yapılamamıştır.

ABC Bilgisayar Şirketi sektörde hızlı büyüyen şirketlerdendir. Dinamik bir sektörde faaliyet gösteren şirket, insan faktörünün yoğun rekabette kendisini öne çıkaracağına inanmaktadır. Bu sebeple şirket performans yönetimi sistemini uygulamaya karar vermiştir. Başlangıçtaki eksiklerini gidererek başarılı bir performans yönetim sistemi kurmayı amaçlamaktadır.

ABC Bilgisayar Şirketi bağlı bulunduğu CBA Bilgisayar Şirketinin kendi sektöründe öncü firmalardan olması nedeni ile ABC Bilgisayar Şirketi üzerine uyguladığımız swot analizinde de görüleceği üzere pek çok avantaja sahip olmaktadır. Fakat bu avantajlarını tam olarak kullanamamaktadır. Mesela tedarikçilerden sağlanan reklam bütçelerini ve reklamları yönetecek bir personel tahsis edilmemiştir. Reklamlar incelendiğinde yaklaşık bir yıldır çıkarılan reklamların değişmediği görülmüştür. Hatta bazı reklamlarda artık kullanılmayan ürünlerin reklamlarının mevcut olduğu tespit edilmiştir.

Tezimin teorik kısmında bahsettiğim performans yönetim sistemi ve unsurlarını da baz alarak, ABC Bilgisayar Şirketinde uygulanan performans yönetim sistemin olumlu yada olumsuz süreçlerini ortaya koymaya ve söz konusu sistemin açıklarının kapatılması için önerilerde bulunmaya çalışacağım.

• **Bulgu ve Öneriler:**

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

Her işletme kendine uygun olan bir Performans yönetim sistemi kurar, bunun sonucunda da personellerini belli aralıklarla değerlendirir. Performans yönetim sistemi planlama ile başlayan ve performans değerlendirme ile bitmeyen buradan elde edilen verileri İnsan Kaynakları Departmanının çeşitli sistemlerinde kullanılan bütüncül bir sistemdir.

Hedef odaklı performans yönetim sistemleri 2 ayaktan oluşur.

a) Performans geliştirme

b) Rol geliştirme

a) Hedef geliştirme hedeflerle ilgilidir ve 5 evreden oluşan bir süreçtir.

1) Hedef belirleme

Kurumlarda hedef belirleme bir süreçtir; bu sürecin entegre ve spesifik olması etkinliğini de belirler. Öncelikle organizasyon hedefleri belirlenir. Fonksiyonel hedefler organizasyon hedefleri ile paralel olarak belirlenir. Daha sonrasında ise fonksiyonel hedefler bireysel hedeflere dönüştürülür. Fonksiyonel hedefleri bireysel hedeflere dönüştürülürken herkese eşit oranda değil; kişinin bilgi, tecrübe ve konumuna bağlı olarak değişik oranlarda olmalıdır. Yönetici hedeflerin tayini sırasında bireyin yeni hedeflerini gerçekleştirme için gerekli bilgi ve becerilerin yeterli olup olmadığını göz önüne alarak yetersiz olanlar için eğitim planlaması yapması gerekmektedir. Belirlenen hedefler aşağıdaki özellikleri taşımalıdır.

Spesifik olmalıdır.

Motive edici olmalıdır.

Ölçümlenebilir olmalıdır.

Gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır.

Gerçekleştirilme süresi belli olmalıdır.

2) Uygulama

Bu evrede belirlenen performans yönetim sisteminin uygulamasına geçilir.

3) Yöneltilme ve yönlendirme

Yöneltilme ve yönlendirme ast ile üstün sürekli iletişim halinde olduğu bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir. Bu nedenle üst ahlaki değerlere sahip, eğitilecek çalışanı ciddiye alan, empatik davranan, sorunları çözebilmek için dinleme, analiz edebilme ve yorumlayabilme yetenekleri iyi kullanabilmelidir.

Hedef odaklı performans yönetim sisteminde üst, astı ile önceden belirlenen hedeflere ulaşması için sürekli iletişim içindedir. Önceden hazırlanan hareket planı çevresinde, ihtiyaç duyduğu konu ve durumlarda üstü yardımcı olmayı sürdürür. Diğer yandan da üst, astın performansını gözlemleyerek, dönem içinde de kendisine gerekli uyarıları yaparak, geri besleme sağlamayı ihmal etmemelidir. Böylece hedeflerden sapmalar olduğunda, düzeltici önlemler alınarak geri besleme yolu ile yeniden hedefe yöneltilme sağlanır. Diğer bir deyişle, sürecin dinamik niteliği ast ile üstü sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerektirir.

4) Performans değerlendirme

Hedef odaklı performans yönetim sisteminde performansın değerlendirilmesi dönem sonlarında statik nitelikteki bir form doldurma işlemi olmaktan çıkmıştır. Ancak işletmelerin benimsemiş olduğu formel performans değerlendirme sistemleri, ilke olarak belirli dönemlerin sonunda, dönem boyu yapılan değerlendirmelerin yazılı olarak formlara geçirilmesini gerektirir. Aslında, dönem sonunda yapılan bu değerlendirmeyi dönem boyunca yapılan değerlendirmelerin toparlanması, özetlenmesi, “temize çekilmesi” olarak nitelendirilebilir.

5) Eğitim ve geliştirme

Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Ayrıca hedef odaklı performans yönetim sisteminin önemli bir özelliği olan ast ile üstün sürekli görüşmesi nedeni ile yöneticiden gelen veriler İnsan Kaynakları

Departmanında toplanır. İnsan Kaynakları toplanan veriler ışığında eğitim ve geliştirme için bir eğitim takvimi hazırlar.

b) Bireyin işini yaparken göstermiş olduğu tavır ve davranışlar bütünlüğüne rol diyoruz. Rol geliştirmede hedef geliştirmede olduğu gibi 5 evreden oluşan bir süreçtir.

1) Yetkinlik belirleme ve tanımlama

T. R. Athey ve M. S. Orth'ye göre yetkinlikler bireysel bilgi, beceri, tutum, ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilir performans boyutlarıdır.

Bu tanıma göre yetkinlikler birey, ekip ve örgüte ilişkin aşağıdaki yetenekleri temsil eder:

O andaki iş performansı ile ilgili bilgi ve beceriler

Gelecekteki başarı için gerekli bilgi ve beceriler

Üstün başarı gösteren birey ve ekiplerin zihinsel ve davranışsal başarı örnekleri

Örgüt ya da iş performansını geliştiren süreçlere ilişkin yetenekler

Belirgin bir rekabet avantajı sağlayan yeni düşünme ve davranış biçimleri

İşletmeler yetkinlikleri belli kurallara göre belirlemelidir. Herkese için geçerli yetkinliklerle birlikte bireye özel yetkinliklerde belirlenmelidir. Çünkü satış bölümü için gerekli olan yetkinlik ile muhasebe bölümü için gerekli yetkinlikler farklılık gösterir. Herkes için geçerli yetkinlik ile bireye özel yetkinliğin ağırlığı farklı olmalıdır.

Yetkinlikler onu geçmemelidir. Ayrıca yetkinliklerin derece tanımları yapılmalıdır. Dereceleme esnek olmalı herkes için mesela 5 olmamalıdır. Bir kişi için başarı 5 tam puan ile olabilirken bir başkası için 3 tam puan başarı olabilir.

2) Uygulama

Bu evrede belirlenen performans yönetim sisteminin uygulamasına geçilir.

3) Yönelme ve Yönlendirme

Yönelme ve yönlendirme ast ile üstün sürekli iletişim halinde bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir. Bu nedenle üst ahlaki değerlere sahip, eğitilecek çalışanı alan, empatik davranan, sorunları çözebilmek dinleme, analiz edebilme ve yorumlayabilme yetenekleri iyi kullanabilmelidir.

Hedef odaklı performans yönetim sisteminde üstü astı ile önceden belirlenen hedeflere ulaşması için sürekli iletişim içindedir. Önceden hazırlanan hareket planı çevresinde, ihtiyaç duyduğu konu ve durumlarda üstü yardımcı olmayı sürdürür. Diğer yandan da, astın performansını gözlemleyerek, dönem içinde de kendisine gerekli uyarıları yaparak, geri besleme sağlamayı ihmal etmemelidir. Böylece arzulanan performanstan sapmalar olduğunda, düzeltici önlemler alınarak geri besleme yolu ile yeni bir davranış tarzı başlatılır. Diğer bir deyişle, sürecin dinamik niteliği ast ile üstü sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerektirir. Yönelme ve yönlendirme her an olmalıdır.

4) Değerleme

Hedef odaklı performans yönetim sisteminde performansın değerlendirilmesi dönem sonlarında statik nitelikteki bir form doldurma işlemi olmaktan çıkmıştır. Ancak işletmelerin benimsemiş olduğu formel performans değerlendirme sistemleri, ilke olarak belirli dönemlerin sonunda, dönem boyu yapılan değerlendirmelerin yazılı olarak formlara geçirilmesini gerektirir. Aslında, dönem sonunda yapılan bu değerlendirmeyi dönem boyunca yapılan değerlendirmelerin toparlanması, özetlenmesi, “temize çekilmesi” olarak nitelendirilebilir.

5) Eğitim ve geliştirme

Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Ayrıca hedef odaklı performans yönetim sisteminin önemli bir özelliği olan üst ile sürekli görüşmesi nedeni ile yöneticiden gelen veriler İnsan Kaynakları Departmanında toplanır. İnsan Kaynakları toplanan veriler ışığında eğitim ve geliştirme için bir eğitim takvimi hazırlar.

İşletme bulunduğu dinamik sektörde yaşadığı yoğun uluslararası rekabet nedeni ile tercih ettiği karma sistem anlamlıdır. Fakat mevcut sistemin performans yönetim sisteminin önemli bir aşaması olan performans değerlemesi ile sınırlı tutulması önemli sakıncalar ihtiva etmekle birlikte beklenen faydaları sağlamayacaktır. Bu nedenle ABC şirketi performans yönetim sistemine geçmesi ve bu sistemin süreç bütünlüğü içinde geliştirilmesi gerekir. Bunun için rol ve performans geliştirme süreçleri yapılmalıdır.

Hedef ve rol geliştirmede verilen hedefler ve yetkinliklerin performansı oluşturan % hedefleri ve yetkinlikleri belirlenmelidir. Mesela 5 kriter varsa bunlar % 20 gibi eşit olmamalı, hedef ve yetkinlik ağırlığına göre farklı ağırlıklarda olmalıdır.

Hedef odaklı performans yönetim sisteminin bir açık sistem olduğu unutulmadan tüm sistem buna göre kurgulanmalıdır.

Hedeflere dayalı performans yönetim sistemi dinamik bir süreçtir. Her an ve sürekli olması nedeni ile yönetici ve çalışanın sürekli bir iletişim ve işbirliğini gerektirmektedir. Hedeflerin tayini ile başlayan ve performans değerlendirme ile biten hedeflere dayalı performans değerlemesinin her aşamasında çalışanın sürece katkısı önemlidir. Fakat mevcut sistem statik ve sadece dönem değerlendirme ile sınırlandırılmış olmakla birlikte çalışanın sürece katkısı minimum düzeyde tutulmaktadır. Bu da hedeflere dayalı performans sisteminin ruhuna aykırıdır.

Hedeflere dayalı performans değerlendirme aşağıdaki aşamaları ihtiva etmek zorundadır.

Aylık değerlendirme

Ara değerlemesi

Ve dönemlik değerleme

Mevcut sistemin sağlıklı işleyebilmesi için yukarıda aşamaların mevcut sisteme eklenmesi gerekmektedir. Mevcut sistem değerleme sıklığını 1 yıl olarak belirlediğine göre:

Her ay aylık değerleme

3 ayda bir ara değerleme

Yılda bir defa dönemlik son değerleme yapılmalıdır.

Böylece sistem daha sağlıklı bir yapıya kavuşacak, değişen evre koşulları ya da alışandaki değişimler nedeniyle, kişinin şirket hedefleri ile kendi hedeflerinin bütünleştirilmesi sağlanacaktır.

Yetkinlik kriterleri şirket açısından yeterli olabilir. Fakat kriterler açık detaylı bir şekilde tanımlanmamıştır. Ayrıca puanlamalar arasındaki farklar belirtilmemiştir. Mesela 2-3 arasındaki fark belirtilmemiştir. Mevcut sistemde seçilen değerleme yönteminin (st tarafından değerleme) olumsuzluklarında karşı korumasız bırakılmıştır. Eğer bunlar yapılmış olsaydı seçilen yöntemin olumsuzlukları azaltılmış olabilirdi. Değerleme hatalarına karşı İnsan Kaynakları tüm performans değerlemeleri gözden geçirmesi olumlu fakat yeterli değildir.

Ayrıca söz konusu değerlendirme sadece ilk üst tarafından yapılmakta ve böylece Performans yönetimi sisteminin en önemli hedeflerinden biri olan "alışanın yönetime katılması" ilkesi uygulanmamaktadır. Fakat tüm değerleme sonuçlarının İnsan Kaynakları Departmanı tarafından gözden geçirilmesi ve gerekli müdahalelerin yapılması sistemin sağlıklı çalışması açısından anlamlıdır.

Her alışan işi ile ilgili geri bildirim almak ister. Performans yönetim sistemlerinin en önemli amaçlarında biri çalışana işi ilgili geri bildirimde bulunmaktır. Mevcut sistemde geri bildirim mekanizması yeteri kadar çalışmamaktadır. alışana sadece dönem sonlarında performans değerleme sonucu söylenmektedir. Mevcut sistem dönemden döneme çalışan bir sistem olduğu için yapısal nedenler vs gibi hedeften sapmalar olduğunda zamanında müdahale edilememektir. Yöneticilerin

danışmanlığında ve sürekli değerlemeler içeren bir performans değerlendirme ile bu sorunlar giderilecektir.

Performans yönetim sistemlerinin önemli bir amacı da İnsan Kaynaklarının diğer sistemlerine veri sağlamasıdır. Sistemin sağlıklı çalışması için diğer sistemlere de veri sağlayacak şekilde kurgulanmalıdır. Mevcut sistem sadece değerlendirme yapmak üzere kurgulanmıştır.

Geçmişten günümüze kişi, topluluk ve kurumlarda başlangıçta fizik gücü olan, sonrasında toprağı bol ve verimli olan, daha sonrasında sanayisi güçlü olan ve artık günümüzde bilgisi güçlü olanlar önemli, kıymetli ve öndedir. Bunun temelinde de artık insan vardır. İnsan yeniden insanı keşfetmiştir. Günümüzde insan kaynaklarının en önemli problemlerinde biri insanın insani özelliklerini de işin içine katılması zorunluluğudur. Yani artık gönüllerinde işin içine katılması gerekliliğı hatta zorunluluğı vardır. Bu sebeple pek çok örgüt gönül birliğı için çalışmaktadır.

Bunun en önemli aşaması ise çalışanın sistemin önemli bir parçası olduğı adil bir performans yönetim sistemidir. Kendisine işi ilgili bilgi veren, herkesin adil bir şekilde değerlendirildiğı, eğitim ihtiyaçlarının belirlendiğı ve kariyerinin yönetildiğı bir sistemde insanların daha verimli çalışacağı ve şirkete olan bağlılığının artacağı aşikârdır.

Artık her organizasyonun kendi yapısı ve kültürüne en uygun ve maksimum fayda sağlayacağı bir performans yönetim sistemini oluşturması ve bu sistemi sürekli geliştirerek uygulaması gerekmektedir. Performans yönetim sistemi, işletmenin yapısına uygun ve çalışanlarının da işin içine katılarak yapıldığında çok daha etkili olacaktır.

SONUÇ

İşletmelerde kullanılan kaynaklar arasında en önemli kaynak, insan kaynağıdır. İnsan kaynağını etkili ve verimli olarak kullanabilmek için uzun yıllar değişik yöntemler denenmiş; sonuç olarak insan kaynağının etkili yönetimi için insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilim dalı oluşturulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, insanların çalışan olarak nasıl yönetilmeleri gerektiği konusundaki bir düşünce tarzı/yönetim felsefesi, aynı zamanda bir bilim dalıdır.

Performans Yönetim Sistemi, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kapsamına giren önemli bir konudur. Performans Yönetim Sistemi, işletmeler için yaşamsal öneme sahiptir. İşletmelerin değişikliklere ayak uydurabilmesi ve toplumsal işlevini yerine getirebilmesi, işletmede sağlıklı ve bütünlük bir sistem bütünlüğü olan Performans Yönetim Sistemini varlığını zorunlu kılmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle performans kavramının, çeşitli tanımlamalarından hareketle kavramsal bir çerçevesi ortaya konulmuştur ve performansın tarihçesinden bahsedilmiştir. Sonrasında örgütsel performans ve örgütsel performansın boyutları ele alınmıştır. Ayrıca Performans Yönetim Sisteminin tüm aşamalarına değinilmiş ve son olarak Performans Değerleme Sistemi tüm unsurları ile ele alınmıştır.

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

Performans Yönetim Sistemi, işletmelerdeki tüm çalışanlara ve yönetici konumunda olan kişilere, mevcut koşullar hakkında güvenilir bilgiler vererek uygulanabilecek işletme stratejileri için veri sunabilen bir uygulamadır. Fakat Performans Yönetim Sisteminin kendisinden beklenen faydaları tam olarak sağlayabilmesi için, yapı olarak uygulandığı işletme ile uyumlu olması ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejilerle eşgüdümlü olarak yürütülmesi gerekmektedir. Performans Yönetim Sistemlerinin iyi tasarlanması, sistemin ve dolayısıyla uygulanan organizasyonun başarısı için bir ön koşuldur.

Performans yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi performansın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada çalışan, değerlendirme dönemi boyunca: yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, nelere ve hangi kriterlere göre değerlendirileceğini ve elde ettiği fiili sonuçlarla standartların nasıl karşılaştırılacağını önceden öğrenme fırsatını elde eder.

Uygulamamızda da görüldüğü üzere bazı işletmelerde Performans Yönetim Sistemi uygulanmasında sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Çünkü Performans Yönetim Sistemi özellikle de Hedef Odaklı Performans Yönetim Sistemi yapısı itibarıyla demokratik yönetim anlayışını gerekli kılmaktadır. Ne yazık ki pek çok işletmemizde totaliter yönetim anlayışı hakimdir ve var olan yönetim anlayışını değiştirmeden Performans Yönetim Sistemini uygulamaya koymaktadırlar. Böylece Performans Yönetim Sistemi için gerekli yapısal değişiklikler yapılmadan uygulanması nedeni ile pek çok sıkıntı ile karşılaşılacaktır.

Ayrıca yine uygulamamızda da görüldüğü üzere işletmeler Performans Yönetim Sistemini sistem bütünlüğü içinde uygulamamaktadırlar. Sadece Performans Yönetim Sisteminin son merhalesi olan Performans Değerleme Sistemini uygulamaktadırlar. Böylece Performans Yönetim Sisteminden beklenen faydalar sağlanmamaktadır.

Performans Yönetim Sistemi sonuçları yönetim tarafından değerlendirildikten sonra gerekli tedbirler alınmalı ve performans geliştirme çalışmalarında bulunulmalıdır. Eğer yönetim, bu işleri ciddiyetle gerçekleştirmezse Performans Yönetim Sistemi işletme için zaman kaybindan ve ekstra bürokratik işlemlerden öteye gitmeyecektir.

Performans değerlendirme, örgütlerde adil ödül dağıtımını sağlama çalışanlara yüksek performans göstermeye motive etme, örgütü bir bütün olarak geliştirecek değerlendirme sistemi kurabilmenin yanında ücret ve terfi kararlarında, insan kaynakları planlarının oluşturulmasında, eğitim ihtiyacının tespit edilmesinde, personel seçim sisteminin geçerliliğinin kanıtlanmasında önemli bir bilgi kaynağıdır.

Performans Değerlemeyi kimin yapacağı önemli bir konudur. Her işletme farklı seçeneklerden kendi yapısına göre uygun olanı seçmelidir. Bunlar ilk üstün değerlendirmesi, eşitlerin birbirlerini değerlendirmesi, çalışanların kendi kendilerini

değerlendirmesi, astların üstlerini değerlendirmesi, müşterilerin çalışanları değerlendirmesi, dışarıdan gelen uzmanların değerlendirmesi, sendika temsilcileri ile yöneticilerin değerlendirmesidir.

Başarılı bir performans değerlendirme şu özelliklere sahip olmalıdır:

- Uygunluk olmalı
- Eşit olmalı
- Güvenilir olmalı
- Sistemin inanılabilirliği olmalı
- Sınırlanmış olmalı
- Kapsayıcı olmalı
- Tutarlı olmalı
- Geçerli olmalı
- Pratik olmalıdır.

İşletme, performans değerlendirmeyi, statik bir değerlendirme faaliyeti olarak ele almayıp dinamik bir süreç olarak ele alırsa, örgütsel etkinliğini iyileştirmiş, personeli motive ederek verimliliği artırmış, eğitim ve geliştirme ile yoğun rekabet yaşadığı sektörde rekabet üstünlüğü sağlamış olacaktır.

Bir diğer önemli konu ise işletmede hangi Performans Değerleme Yönetiminin kullanılacağıdır. İşletmeler aşağıdaki Performans Değerleme Yöntemlerinden birini kullanabileceği gibi bunların 2 veya daha fazlasından oluşan karma yöntem de kullanabilmektedirler.

- Sıralama Yöntemi
- Zorunlu Dağılım Yöntemi

- Grafik Değerleme Yöntemi
- Davranışsal Beklenti Skalaları
- Davranışsal Gözlem Skalaları
- Kritik Olay Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi
- Alan İnceleme Yöntemi
- Direkt İndeks Yöntemi
- Hedeflere Göre Yönetim
- Değerlendirme Merkezleri
- 360 Derece Değerleme
- Karma Değerlendirme

İşletmeler globalleşme ile birlikte Hedef odaklı performans değerleme yöntemini daha fazla kullanmaktadırlar.

Başarılı bir Performans Değerleme Sistemi kurmak isteyen işletmeler, aşağıda belirtilen Performans Değerlemede karşılaşılan sorunları planlama aşamasında değerlendirerek gerekli önlemleri almalıdır.

- Hale Etkisi
- Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme
- Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme
- Kontrast Hataları
- Statüden Etkilenme
- Objektif olmama

-Tek Yönlü Ölçüm

-Taraflı Ölçüm

-Standart Ölçüm

-Araç Hatası

Performans Yönetim Sistemi yapısı itibariyle açık bir sistemdir. Kapalı bir sistemde uygulanması halinde arzulanan hedeflere ulaşamaz. Açık sistem olması nedeni ile hem dinamik bir süreçtir hem de sürekli iletişim ve işbirliğini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle Performans Yönetim Sistemini uygulamak isteyen işletmeler, yukarıdaki koşulları dikkate alarak işletmenin yapısında gerekli düzenlemeleri yaptıktan sonra Performans Yönetim Sistemini uygulamaya koymaları işletmenin faydasıdır.

Performans Yönetim Sistemlerinin önemli bir âmâcı da İnsan Kaynaklarının diğer sistemlerine veri sağlamasıdır. İnsan Kaynakları sistemin sağlıklı çalışması için diğer sistemlere de veri sağlayacak şekilde kurgulanmalıdır. Böylece İnsan Kaynakları Departmanı daha sağlıklı verilerle karar alıp, uygulayabilecektir.

İnsan unsuru ve Türkiye'nin koşulları dikkate alınarak, çalışanların, kişisel niteliklerinden çok işlerindeki başarı derecesini ölçmeye yönelik, gizlilikten çok açıklık ilkesine dayalı ve cezalandırmaktan çok kişisel ve kurumsal gelişmeyi amaçlayan bir sistemin benimsenmesi ve uygulamaya konulması gerekmektedir.

EKLER

EK-1

Hedeflere Göre Performans Değerleme Formu

İşgörenin Adı Soyadı:		Toplam Puan:	
Bölümü:		İlk Amiri:	
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:	
HEDEF DEĞERLENDİRME			
HEDEF	GERÇEKLEŞEN	GERÇEK ORANI (%)	DEĞERLEME PUANI
Örganizasyonel Hedefler			
Bölüm Hedefleri			
Bireysel Hedefler			
DEĞERLENDİRİLEN		DEĞERLENDİREN	
Tarih	İmza	Tarih	İmza

EK-2

Derecelendirme tablosu

İşgörenin Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölümü:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin Kısa Tanımı:					
BAŞARI KRİTERLERİ	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK YETERLİ
1-Teknik Bilgi					
2-Yenilik Yapabilme					
3-Takım Çalışması					
4-İletişim					
5-İnisiyatif Kullanma					

DÜŞÜK PERFORMANS VE NEDENLERİ

Düşük Performansın Muhtemel Nedenleri	EVET	HAYIR
Çalışan, beklenen düzeyde performans gösterebilecek becerilere sahip mi?		
Çalışan daha önce beklenen düzeyde performans gösterdi mi?		
Çalışan, beklenen düzeyde performans göstermesine olanak sağlayacak becerilere sahip olduğuna inanıyor mu?		
Çalışanın kendisinden beklenen düzeyde performans göstermeye isteği ve ilgisi var mı?		
Performansın değerlendirmesine konu olan dönemin başında, çalışana, kendisinden beklenen hedeflerin neler olduğu net olarak iletilmiş mi?		
Çalışana iletilen hedefler net mi?		
Çalışana iletilen hedefler ulaşılabilir mi?		
Beklenen performansın ne olduğu net olarak tanımlı mı?		
Yüksek performans durumunda ödüller ve düşük performans durumunda olabilecek yaptırımlar net olarak tanımlı mı?		
Çalışan, ne zaman doğru, ne zaman eksik yaptığını biliyor mu?		
Çalışana verilen geri bildirim yapıcı ve çalışanı geliştirmeye yönelik mi?		
Çalışana, gösterdiği performansın hemen sonrasında veriliyor mu, yoksa belirli bir zaman geçiyor mu?		
Çalışana verilen geri bildirim anlaşılır mı?		
Çalışan, beklenen düzeyde performans gösterdiğinde yaptırımla karşılaştı mı?		
Çalışan, kendisinden beklenen düzeyde performans göstermediği halde ödüllendirildi mi?		
Beklenen düzeyde performans göstermek şirket içinde önemli addediliyor mu?		
Çalışan beklenen düzeyde performans gösterdiğinde, olumlu bir takım sonuçlarla karşılaşıyor mu?		
Çalışan, kendisinden beklenenleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip mi?		
Çalışan, kendisinden beklenenleri gerçekleştirmek için gerekli araç ve ekipmanlara sahip mi?		

KAYNAKÇA

ABİD, Nimetullah. Performans Denetiminde Pakistan'ın Deneyimi Üzerine Bir Yaklaşım, Çev. : Derya, Kubalı. Sayıştay Dergisi: Sayı: 29, 1998.

ACAR, Nail. "Tam Zamanında Üretim", Ankara: MPM Yayınları, 1995.

AKAL, Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. MPM Yayınları No:473 Ankara. 1992

AKAL, Zühal, "Karlı Olabilirsiniz Ama Verimli Bir İşletme misiniz", Verimlilik Dergisi, No: 3: 7-25 1989.

AKAL, Zühal, Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Milli Prodüktivite Merkezi, Yüksek Denetleme Kurulu Web Sayfası, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, 25.11.2007

AKGÜÇ, Öztin, "Bankalarda Prodüktivitenin Ölçülmesi", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Cilt 8, Sayı 30: 47 – 58 1982.

AKTAN, Coşkun Can, Performans Yönetimi, Prof. Dr. Aktan'ın Kişisel Web Sayfası, <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/kavram.htm>, 20.03.2006

ALBAYRAK, İsmail Hakkı, "Fiyatlama Kararları ve Değişken Maliyetleme", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 13:59-65 1977.

ALBAYRAK, İsmail Hakkı, "Yönetim Muhasebesi Açısından Kar Merkezi Yöneticisinin Faaliyetlerini Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı 1: 108-111 1977.

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gönül, Personel Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1996.

ALTUNCU, Ceyhan, İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Master Tezi. 1998.

ANAGÜN, Şengül Saime, Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınlanmamış Master Tezi Çalışması. 2002.

ARIKAN, Türkan. "Sorumluluk Raporları", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı 1: 83 –99 1976.

AŞKUN, İnal Cem, İşgören Değerlemesi, Eskiş Akademisi Yayınları No: 158/100. 1976.

AYTAÇ, Serpil, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic.San..Ltd.Şti.

BACKER, Morton, ve JACOBSEN, Lyle. "Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi" 2. Baskı, Çev. Sadık Baklacioğlu. Beta Basım / Yayım Dağıtım, İstanbul 1983.

BALTAŞ, Acar, Çalışanlar Daha İyi Nasıl Çalışır, 9 Mayıs Pazar, Hürriyet Gazetesi 1999.

BARFIELD, T.Jesse, "Cost Accounting. Newyork", West Publishing Company 1991.

BARUTÇUGİL İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları: İstanbul 1. Baskı, 2004,

BARUTÇUGİL, İsmet, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. 1. Baskı 2002,

BAŞ, Melih ve ARTAR, Ayhan, İşletmelerde Verimlilik Denetimi. MPM Yayınları No: 434, Ankara. 1991.

BATTAL Turgay, Performans Değerlendirmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1996

BENLİGİRAY, Serap, İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniv. Yayın No:1174, Eskişehir 1999.

BERNSTEIN, David J., Evaluation and Program Planning, No: 24, s.s. 95-101, USA 2001.

BİLGİN, Mehmet Hüseyin, Performans Değerlendirme Ve Türkiye'de Uygulamaları, Tez, İstanbul Üniversitesi, İstanbul 1996.

BİLGİN, Kamil Ufuk, Kamu Performans Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara 2004.

BİNGÖL, Dursun, Personel Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3.b. 1997.

BİNGÖL, Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1990.

BİNGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2004 Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 2004.

BOZKURT, Rıdvan, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", MPM. Dergisi, Özel Sayı:171, 212 1995.

BURKHEAD, Jesse, Government Budgeting, New York 1956.

BURSAL, Necati, ve ERCAN, Yücel. "Maliyet Muhasebesi" Genişletilmiş 2. Baskı, Avcıoğlu Matbaası, İstanbul, 1987.

CANMAN, Doğan, "Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama", Amme İdaresi Dergisi, XXVI, 1:10-15. 1993.

CANMAN, Doğan Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara: TODAİE Yayınları No: 252, DIE Matbaası. 1993.

CANMAN, Doğan. Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları No:260, Ankara 1995.

CARREL, Michael R. Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce, New Jersey: Prentice Hall International Inc, 5.b. 1995.

CASCIO, Wayne F. Managing Human Resources, New York: McGraw-Hill Book Company, 2.b. 1989.

CLEMENTE, G., Performans Denetimi ve İtalya Sayıştay, Çeviri: Gül Alptürk, Sayıştay Dergisi, Sayı: 5, Temmuz-Eylül, s.s.35-49, Ankara 1991.

ÇUKURÇAYIR, Mehmet Akif ve Eroğlu, Tuba. Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi Balanced Scorecard, Sayıştay Dergisi, Sayı: 53, s.s.41-67, Ankara 2004.

DAĞ, Aslı, Toplam Kalite Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Rolü Ve Çalışanların Performansına Etkisine Yönelik Bir Uygulama, Tez, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya 2002

DEADRICK, Diana L. ve başk. "Using Hierarchical Linear Modeling to Examine Dynamic Performance Criteria Over Time" Journal of Management, XXIII.6:745- 751 1997.

DEMİRLİ, Sinan., Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Personel Performans Değerlendirmesi Üzerine Bir Çalışma, <http://telekomteftis.virtualave.net/demirli.htm>

DERELİ, Toker, Performans Değerlendirme yayınlanmamış ders notları, İ.Ü.İktisat Fakültesi, İstanbul 1995.

DERMER, Jerry, "The Interrelationship of Intrinsic and Extrinsic Motivation ,"Academy of Management Journal 1986.

DESSLER, Gary, Personnel Management, New Jersey: Prentice Hall 1988.

DİCLE, Ülkü, Yönetim Başarısının Değerlendirilmesi Ve Türkiye Uygulaması, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ankara 1982.

DOĞAN, Özgür, Veri Zarflama Analizi ile Belediyelerde Performans Ölçümü: Kapadokya Bölgesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2006.

DONNELLY, James H., GINSON, James L., ve IVANCHEVICH John, M. Fundamentals of Management, Texas: Busines Puplication Inc., 1984.

EKİCİ, B. "Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği", Türk İdare Dergisi, Yıl 74, Sayı 436 2002.

ERDOĞAN, İlhan. Organizasyonlarda Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No: 248, İstanbul 1991.

ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: Küre Ajans. 1991

ERTEKİN, Özhan. ve Erkut, Gülden. Yerel Yönetimler İçin Karar Sürecinde Şehirselle Performans Değerlendirmesi, İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık/Planlama/Tasarım Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, s.s. 69-76, İstanbul 2003.

FALAY, Nihat, Denetim, Verimlilik/Etkinlik/Tutumluluk VET ve Sayıştay, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Sayıştay Dergisi, Sayı: 25, s.s. 18-30, Ankara 1997.

FALAY, Nihat, Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Bir Ön Çalışma, Akdeniz Üniversitesi XV. Türkiye Maliye Sempozyumu, Antalya 2000.

FINDIKÇI, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayınları 2001.

FİDAN, Yahya, "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", Verimlilik Dergisi, Sayı 2 2005.

FRENCH, Wendell L. The Personnel Management Process, Boston: Houghton Mifflin Co., 6.b. 1987.

GENÇYILMAZ, Güneş, ve ZAIM, Selim, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 28 Sayı 2 1999.

GÖNENLİ, Atilla, "İşletmelerde Finansal Yönetim", 6. Baskı. Yön Ajans, İstanbul 1988.

GÖNENLİ, Ülkü "Çoklu Başarı Ölçütlerinin Bileşkesini Hesaplama Matematiksel bir Model", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 10. Yıl Özel Sayısı, VII, Nisan:353 1978

GÜÇLÜ, Ali, Osman, Performans Denetiminin Unsurları Üzerine Düşünceler, Sayıştay Dergileri, Ekim-Aralık, Sayı: 19 Ankara 1995,

GÜLEÇ, Kemal, "Verimliliğin Arttırılmasında Yeni Gelişen Teknolojilerin Etkileri", Verimlilik Dergisi, Sayı 2 1991.

GÜLEN, Fikret. Yeni Bir Sayıştay İçin Düşünceler, Ankara: Mülkiye Dergisi 1992.

GÜRKAN, Yavuz, "Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi", Vergi Dünyası, Sayı 169 1995.

HATİPOĞLU, Zeyyat, "Temel — Maliyet Kar Planlaması ve Kontrolü", Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1993.

<http://www.beper.gov.tr>, 25.11.2007

IVANCEVICH, John, M., Human Resource Management, Boston: Richard D. Irwin Inc., 5.b. 1992

KAYNAK, Turğay, İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Alfa Yayım Dağıtım 1999.

KHAN, Muhammad Akram, Performans Denetimi Esasları, Pakistan Sayıştay Denetim ve Muhasebe Eğitim Enstitüsü, Çevirenler: Necmeddin Bağdadioğlu, Atilla İnan, Sayıştay Dergileri, Ekim-Aralık, Sayı: 27, Ankara 1997.

KATERBERG, Ralph, "An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance," Academy of Management Journal 1983, Vol.26, No.2,s.250 Science , Vol.5, No.1 1994.

KING, Patricia, Performance Planning and Appraisal, New York: McGraw-Hill Book Co. 1984

KIRMANOĞLU, Hülya, ve Çak, Murat, Kamu Kesiminde Performans Ölçümü, Akdeniz Üniversitesi XV.Türkiye Maliye Sempozyumu, Antalya 2000,

KUBALI Derya, Performans Denetimi, Amme İdaresi Dergisi, 32/1, s.s.31-62, Ankara 1999,

LEAP, Terry, L. ve CRİNO, Micheal. D. Personel / Human Resource Management, New York: Macmillan Publishing Co 1990

MILKOVICH, George, ve BOUDREAU, John W., Personel / Human Resource Management, Illinois: BPI Irwin. 1988

MINER, John. B. "Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory," Organization

MURPHY, Kevin, R. , CLEVELAND, Jeanette, N. Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational And Goal Based Perspectives, Sage Pub. London, 1995.

NALAN, Güvenir, "İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı" İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi 2000.

ZAİRİ, Mohammed, Measuring Performance For Business Results, London : Chapman&Hall 1994,

ÖZER, Hüseyin, "Performans Denetimi", Sayıştaş Dergisi, Sayı 7 1992.

ÖZTEMEL, Ercan, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı. 2001,

PEKER, Ömer, Yönetimde Değişme ve Gelişmeler, Sayıştay Dergisi, Sayı: 36, Ocak-Mart, s.s.3-24, Ankara 2000,

PESTON, Maurice, Kamu Malları ve Kamu Kesimi, Çeviren : Nihat Falay, İstanbul 1979,

PROKOPENKO, Joseph, "Verimlilik Yönetimi", Çev. Olcay Baykal ve Diğ. MPM, Yayınları, Ankara 1992.

SABUCUOĞLU, Zeyyat, "İşletmelerde Personel seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri", Kocaeli: TÜSSİDE, Şubat:99. 1998.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa 2000

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikleri, Bursa: Ezgi Kitabevi,VIII.Baskı 1997.

SARIHAN, Halime, İnceler, Teknoloji Yönetimi, Beta Basım A.Ş. İstanbul 1998.

SCHULER, Randal S. Managing Human Resources, Minepolis: West Publishing Co.,5.b. 1995

SHALLEY, Christina, E., "Effects of Goal Difficulty and Expected Evaluation on Intrinsic Motivation,"The Academy of Management Journal,Vol.28,No.3 1995

SHERMAN, Arthur ve BOHLANDER, George, Managing Human Resources, Ohio: Division South-Western Publishing Co. 1992

SONGUR, Mehmet, Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 6, Ankara 1995,

ŞANLI, Ç. "Enflasyon Döneminde Kar ve Başarı Ölçüsü Olarak Kullanılabilir Karın Hesaplanması", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı 20.13 1980.

ŞİMŞEK, M. Şerif, İşletme Bilimlerine Giriş, Sekizinci Baskı, Günay Ofset, Konya 2001.

T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, Performans Ölçümü Ve Performans Denetimi, Çeviri Dizisi, Yayın No: 15, Ankara, 1997

TAN, Serdar, "Kalitesizliğin Maliyeti". MPM Yayınları, 3. Baskı, Ankara 1991.

TELİMEN, Osman, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İTİA. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292/519, İstanbul 1978.

TORRINGTON, Derek, ve HALL, Laura, Personel Management A New Approach, Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1987.

TÜTÜNCÜ, Özkan, ve Kılınç, İzzet, "Sürekli Süreç Geliştirme Kapsamında Performans Değerlemesinin Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Açısından Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1 2000.

UYARGİL, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, ss, 35' den naklen; W.F.CASCIO, Managing Human Resources, 3.B. Mc.Graw-Hill Inc., New York 1992.

UYARGİL, Cavide, "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi", I.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, No: 262, İstanbul 1994.

UYARGİL, Cavide, Organizasyonlarda Performans Yönetimi Sistemi, Y.L.Tezi, İ.Ü. Organizasyon Fakültesi, Yayın No: 262, İstanbul 1994.

ÜNAL, Ayşe, Performansa Dayalı Ücret, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara 1998.

WERTHER, William B., ve DAVIS, Keith, Human Resources and Personnel Management, New York: McGraw- Hill Inc. 1993

YALÇIN, Selçuk, Personel Yönetimi, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:200, İşletme İktisadı Enstitüsü yayın No:99. 1988

YÖRÜKER, Sacit, Karabeyli, Levent, Kaya, Safiye, ve Özeren, Baran, Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, Araştırma/ İnceleme/ Çeviri Dizisi: 28, Ankara, 2003

YÜKSEL, Hilmi, Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi, Bilim Dergisi 2003,

ZIGON, Jack, "Team Performance Measurement: Common Problems and a Process for Creating Team Performance Standarts", Zigon Performance Group. 1994