T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ SONUÇLARININ ÇEŞİTLİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNDE KARAR ALMAYA ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

DENİZ ÇETİN
2501020486

TEZ DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. SELİM YAZICI

İSTANBUL 2006

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ SONUÇLARININ ÇEŞİTLİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNDE KARAR ALMAYA ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

DENİZ ÇETİN
2501020486

TEZ DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. SELİM YAZICI

İSTANBUL 2006

ÖZ

Günümüz iş dünyasında, tüm kuruluşlar hızla değişen bir çevrede varolmakta ve aralarındaki keskin rekabet örgütsel yapılarını, iş yapış şekillerini ve yönetim sistemlerini sürekli değişime zorlamaktadır. Lider konumdaki firmalar bile bu değişken ortamın getirisi olarak performanslarını sürekli arttırma baskısı hissetmektedirler. Şirketler, performanslarını daha uzun sürelerle garanti altına alabilmek için öncelikle bu en değerli kaynaklarından insan' a yani çalışanlarına odaklanmaktadırlar. Performans Yönetim Sistemi bu bağlamda, şirket performansı doğrultusunda, çalışan performansını geliştirmenin en etkin yollarından biri olarak kabul edilmektedir.

Çalışmamızda, Performans Yönetim Sistemi süreci anlatılmış, organizasyonların insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları ücret yönetimi, eğitim planlaması, kariyer yönetimi ve işten ayırma sistemleri ile ilişkileri açıklanmıştır. Kalitatif yöntemle hazırlanan çalışmamızda öncelikle teorik olarak sistem ve gelişimi aktarılmış, ardından örnek bir firmada Performans Yönetim Sistemi uygulaması ve performans değerlendirme sonuçlarının, insan kaynakları uygulamalarında yönetici kararlarına etkileri incelenmiştir.

Performans Yönetim Sistemleri her şirketin kendine özgü kurumsal kültür, vizyon, misyon, değerler ve hedeflerine uyumlu olarak tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. İnsan kaynakları fonksiyonları ile bağlantısı kapsamında, mevcut Performans Yönetimi uygulamalarında, performans değerlendirme sonuçlarının etkisi en fazla Ücret Yönetimi alanında görülmektedir. İnsanın en büyük değer olarak görüldüğü günümüz şirket yönetim anlayışlarında, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim planlama, kariyer yönetimi ve istihdam yönetimi konularında kullanılmasının sağlayacağı katkılar firmaların rekabet avantajı yakalamasına temel oluşturacaktır.

ABSTRACT

In today's business world, all corporations are in a rapidly changing environment and fierce competition among companies is forcing all to change their structures, business processes and management systems constantly. Even leader companies fell pressure to improve their performance in this unstable environment. In order to guarantee company performance over a long period of time, they focus on their most valuable assets, namely human resources. Performance Management System is considered as one of the most efficent ways to improve employee performance in line with the corporate goals.

In our study, performance management system and its relations with other human resources management systems such as compensation management, training planning, career management and employee dismissals is explained by using qualitative approach. First, components of performance management system and its development through time is described theoretically, then a sample performance management system used in a company is presented and the level of impact of performance evaluation results on managerial decisions in human resources issues is identified.

In order to create a high performance organization, performance management system is to be designed and implemented in accordance with corporate culture vision, mission, values and goals of the company. In relation with other human resources functions, the results of performance evaluation is generally integrated in compensation management. The benefits of integrating performance evaluation results into the training planning, career management and employment management would be the basis of competitive advantage of companies.

ÖNSÖZ

Organizasyonların rakiplerince yaratılan meydan okumalara karşı, geleceğin örgütü olma yolunda sahip oldukları en önemli kozlardan biri Performans Yönetim Sistemleridir. Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmelerin Performans Yönetim Sistemini etkin şekilde kullanmaları ve tüm örgüte yayılımını gerçekleştirmeleri, günümüzde adeta bir zorunluluk haline dönüşmüştür.

İnsanın, bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olarak görüldüğü çağımızda, bireyin etkinlik düzeyini ve performansını ölçmek önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmelerinde; bireyin çalışmaları, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri tüm yönleriyle ele alınır. Değerlendirmeler hangi konumda olursa olsun herkesin ölçülebilmesi hem yöneticilere, hem çalışanlara etkinliği ve verimliliği artırma yolunda önemli bir rehber niteliği taşır.

Tarihsel gelişim sürecinde performansa bakış açısının kazandığı önemli rol gereği, performans değerlendirmenin statik yapısı organizasyonların kültürleriyle bütünleşen performans yönetimi sistemlerimin oluşumuyla, dinamik bir karaktere bürünmüştür. Performans Yönetimi, bireysel performansın planlanması, sürekli iletişimle çalışanın doğru şekilde bilgilendirilmesi ve oluşabilecek çeşitli hataların önceden önlenmesi, performansın değerlendirilmesi, geribildirim süreciyle fiili performans ve olması gereken performans arasındaki eksikliklerin çalışanlara bildirilmesi, bu eksiklikleri giderebilme yolunda birlikte karar alınması ve performansın bu doğrultuda geliştirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

Performans yönetimi uygulamaları organizasyonların insan kaynakları sistemlerinde önemli bir role sahiptir. Bu rol, insan kaynakları fonksiyonlarını yönetebilmek ve gerektiği gibi yerine getirebilmek için performans yönetiminin sunduğu çıktıların esas girdiler olarak kullanılmasıdır.

Çalışmamızın amacı bireysel performans yönetiminin işletmelerde sistem olarak kullanılma nedenlerini, performans değerlendirme yöntemlerini ve sisteminin yararlarını anlatarak, performans değerlendirme çıktılarının yönetimsel kararlarda veri olarak kullanılmasının önem ve gerekliliğini vurgulamaktır. Bu düzlemde Araştırma bölümünde seçilen örnek şirketin performans yönetim sistemi incelenerek, teorik bölümde anlatılan yaklaşımlar doğrultusunda sistemin etkinliğinin sağlanabilmesi için gerekli olan performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları fonksiyonlarında girdi olarak kullanım boyutları incelenmiştir.

Performans değerlendirme sistemi (özellikle hedeflere göre yapılan değerlendirme) her ne kadar bireysel performansı ölçüyor gibi algılansada aslında şirket performansı ile paralel bir çalışmadır ve Stratejik Planlama çalışmaları ile tesbit edilen şirket ana hedeflerinin bireylere dağıtılmasında kullanılan son derece önemli bir araçtır. Ters yönden bakacak olursak, bireysel performanslar da şirketin toplam ana hedefine varılıp varılmadığı ile ilgili bize ciddi bilgiler vermektedir.

Bu yüksek lisans tezinin hazırlanmasında bana zaman ayırarak, yol gösteren sayın hocam Yrd. Doç Dr. Selim YAZICI'ya, ilgi ve desteklerinden ötürü sayın hocam Prof. Dr. Önder YAZICIOĞLU'na, gösterdikleri ilgi ve yardımlar için sayın Doğan ALPATA'ya, sayın Kemal GÜNAL'a, sayın Handan YARGAN'a ve sayın Elgin KARAKAŞOĞLU'na ve hayatımın her döneminde beni destekleyerek yanımda olan kıymetli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ……..iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLARIN LİSTESİ xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ xii
GİRİŞ……...1

I. BÖLÜM
PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

1.1. Performansın Tanımı ve Unsurları 4
1.2. Performans Değerlendirmeden Performans Yönetimine Geçiş: Tarihsel Gelişim Süreci 8
1.3. Örgüt ve Birey Performans Yönetim Sistemleri Arasındaki İlişki 15

II. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMLARI

2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları 24
2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları 28
2.3. Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağının Belirlenmesi 29
2.3.1. Yöneticiler Tarafından Yapılan Değerleme 30
2.3.2. Özdeğerleme 31
2.3.3. İş/Takım Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerleme 32
2.3.4. Astlar Tarafından Yapılan Değerleme 32

2.3.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Değerleme 333
2.3.6. e-Performans Değerlendirme 35
2.3.7. 360 Derece Değerleme 36
2.4. Performans Değerlendirme Yaklaşımları 42
2.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım 43
2.4.1.1. Sıralama Yöntemi 44
2.4.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi 47
2.4.2. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım 48
2.4.2.1. Değerlendirme Skalalarını İçeren Yöntemler 48
2.4.2.1.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları 49
2.4.2.1.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları 51
2.4.2.1.2.1. Davranışsal Beklenti Skalaları 51
2.4.2.1.2.2. Davranışsal Gözlem Skalaları 54
2.4.2.2. Kritik Olay Yöntemi 55
2.4.2.3. İşaretleme Listesi Yöntemi 57
2.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım 59
2.4.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi 60
2.4.3.2. Standartlar Yöntemi 60
2.4.3.3. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi 61
2.4.3.4. Yetkinliklere Göre Değerlendirme Yöntemi 62
2.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Gözlemlenen Hatalar 71
2.5.1. Hale Etkisi 71
2.5.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme 72
2.5.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme 73
2.5.4. Kontrast Hataları 73
2.5.5. Kişisel Önyargılar 73

III. BÖLÜM
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

3.1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri 78
3.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları 78

3.3. Performans Yönetim Sisteminin Faydaları 81
3.4. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları 83
3.4.1. Performansın Planlanması/Hedeflerin Belirlenmesi 87
3.4.2. Sürekli İletişim 92
3.4.3. Değerlendirme 93
3.4.4. Geribildirim 98
3.4.5. Performans Geliştirme/İyileştirme 101

IV. BÖLÜM
PERFORMANS YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİSİ

4.1. Performansa Dayalı Ücret-Maaş Yönetimi 108
4.1.1. Özendirici Ücret Sistemleri 112
4.1.1.1. Kişisel Bazlı Özendirici Ücret Sistemleri 113
4.1.1.1.1. Parça Ücret Sistemi 113
4.1.1.1.2. Akort Ücret Sistemi 114
4.1.1.1.3. Standart Saat Planları 115
4.1.1.1.4. Komisyonlar 115
4.1.1.1.5. Öneri-Ödül Modeli 116
4.1.1.1.6. İkramiye ve Bonus Modeli 116
4.1.1.1.7. Prim Modeli 116
4.1.1.2. Takım Bazlı Özendirici Ücret Sistemleri 117
4.1.1.3. Organizasyonel Özendirici Ücret Sistemleri 118
4.1.1.3.1. Kazanç Paylaşımı 119
4.1.1.3.2. Kar Paylaşımı 120
4.1.1.3.2.1. Nakit Dağıtım 121
4.1.1.3.2.2. Ertelenmiş Dağıtım 121
4.1.1.3.2.3. Karma Dağıtım 121
4.1.1.3.2.4. Hisse Senedi Verilmesi 121
4.1.2. Liyakate Dayalı Ücret Sistemleri 122

4.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Planları Hazırlanmasında ve Eğitim Kararları Alınmasındaki Rolü 124
4.3. Performans Değerlendirme Sisteminden Kariyer Yönetiminde Yararlanılması..... 131
4.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının İşten Ayırma Kararlarına Etkisi..... 138

V. BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE BİR YAZILIM ŞİRKETİNDE UYGULAMASININ YÖNETİCİ KARAR ALMA SÜREÇLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı 1444
5.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları..... 1455
5.3. Araştırmanın Modeli 1466
5.4. Araştırmanın Hipotezleri 1477
5.5. Araştırma Detayları..... 1477
5.5.1. Firma ile İlgili Genel Bilgiler..... 1488
5.5.2. Performans Yönetim Sistemi kurulumundan önceki uygulama 1488
5.5.3. Performans Yönetimi Sistemi (İlk Uygulama Dönemi: 2004-2005)..... 1499
5.5.3.1. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları..... 1499
5.5.3.1.1. Performans Planlama……...149
5.5.3.1.2. Performans Değerlendirme……..……..……..150
5.5.3.1.3. Performans Değerlendirme Notlarının Oluşumu ve Kullanımı153
5.5.4. Performans Yönetimi Sistemi (İyileştirmeler ve Yeni Sistem) 15353
5.5.4.1. Yeni Performans Sisteminin Aşamaları..... 15555
5.5.5.4.1.1. Performans Planlama……..……...159
5.5.4.1.2. Performans Değerlendirme…….……..165
5.5.4.1.3. Performans Değerlendirme Notlarının Oluşumu ve Kullanımı……..165
5.6. Araştırmanın Sonuçları..... 16666

SONUÇ **1700**
KAYNAKÇA **1788**
EKLER **18989**
EK 1: ÖRNEK PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU .....
OPTİMUM DANIŞMANLIK, FORM NO: 017 ..... **18989**
EK 2: YAZILIM İŞ AİLESİ PERFORMANS KRİTERLERİ **199**
EK 3: 2005 YILI ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİNDE ÇALIŞANLARA PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ÜZERİNE YÖNELTİLEN SORULAR **2111**

TABLOLARIN LİSTESİ

Tablo 1. Verimlilik, Etkinlik, Tutumluluk İlişkisi 7
Tablo 2: Performansa İlşkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar 35
Tablo 3: Basit Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği 44
Tablo 4: İkili Karşılaştırma Yöntemi 46
Tablo 5: Geleneksel Değerlendirme Formu 50
Tablo 6: Davranışsal Beklenti Skalası 53
Tablo 7: Kritik Olay Yöntemi Değerlendirme Formu 56
Tablo 8: Kontrol Listesi Formu Örneği 58
Tablo 9: İş Ailesi Yetkinlikleri 67
Tablo 10: Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması 69
Tablo 11: Çeşitli Değerlendirme Yöntemlerinin Başlıca Güçlü ve Zayıf Yanları 70
Tablo 12: Hale Etkisi Tablosu 72
Tablo 13: Performans Yönetim Sisteminin Tarihsel Evrimi 77
Tablo 14: Performans Yönetim Sisteminin Unsurları (Öğeleri) 86
Tablo 15: Çalışan Geliştirme Planı 105
Tablo 16: Kariyer Geliştirme Sistemi 132

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi Arasındaki Bütünsellik..... 20
Şekil 2: Performans Yönetimine Bütünsel Yaklaşım 22
Şekil 3: Performans Değerlendirme Modeli 25
Şekil 4: Performans Değerlendirme Döngüsü 26
Şekil 5: 360 Derece Değerlendirme Süreci: Yöntemler Amaçlar..... 40
Şekil 6: 360 Derece Değerleme Şeması 41
Şekil 7: Yetkinlik Modeli..... 65
Şekil 8: Performans Yönetimi: Planlama, Değerlendirme ve Geribildirim 85
Şekil 9: Değerlendirme Süreci 94
Şekil 10: Performans Geliştirme Planı..... 103
Şekil 11: Eğitim İhtiyaçlarını Analiz Etmek için İş Performansını Kullanma 129
Şekil 12: Performans Yönetim Sistemi 1466
Şekil 13: SFS Performans Değerlendirme Kriterleri Ekranı..... 15252
Şekil 14: Bilgi, Beceri ve Güdüler = Yetkinlikler 15555
Şekil 15: Yetkinlik Modeli-Yetkinlik Grupları..... 15757
Şekil 16: Yetkinlik Modeli-Yetkinlik Grupları (2) 15858
Şekil 17: İş Hedefleri Ekranı..... 16161
Şekil 18: Çalışanın Güçlü ve Geliştirmeye Açık Yönlerinin
Değerlendirildiği Ekran..... 16363
Şekil 19: Bireysel Gelişim Planlaması Ekranı 16464

GİRİŞ

Globalleşen dünyada rekabetin ve değişimin tanımları her gün farklılaşmaktadır. Şirketlerin karşılaştığı rekabet potansiyeli coğrafi alanlarla sınırlı kalmamakta, bilginin kolay ulaşılabilirliği müşteri beklenti ve gereksinimlerini hergün yeniden tanımlamakta, kar marjlarının rekabet karşısında düşmesi yalın ve verimli operasyon yönetimini zorunlu kılmaktadır. Bu kompleks çerçevede, şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri; çevresel değişimleri anlayabilmelerine ve bu değişimlere hızla adapte olabilmelerine bağlıdır. Öte yandan toplumsal yapının şirket içine bir yansıması olarak işgücünün bilgi ve beceri düzeyi artmakta, sosyal adalet kavramı şirketler içine yansımakta, hiyerarşik yapılar azalmakta, çalışanlardan yalnızca yapması değil, düşünmesi ve karar alması da beklenmektedir.

Hedefine ulaşmaya çalışan şirketin, bu iç ve dış alanları en iyi ve uyumlu bir şekilde yönetebilmesi için, başarıya odaklanan bir yönetim felsefesi geliştirmesi, bu felsefeyi sistem ve yapılarla desteklemesi gerekmektedir.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kurdukları yönetim sistem ve yapılarının en başta gelenlerinden biri olan Performans Yönetim Sistemi; çalışanların motivasyonlarının artırılabilmesi, görevlerin yerine getirilebilmesi, elde edilen sonuçların verimliliğinin, etkinliğinin ve başta belirlenen standartlara uyumunun karşılaştırılması, örgütün bir bütün olarak başarılarının ölçülebilmesinde önemli bir strateji, süreç ve teknik haline gelmiştir.

Performans, yönetim biliminde bireysel ve kurumsal olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bireysel bazda performans değerlendirme, bir kurumda çalışanların başarı ölçümünü ilgilendirirken; örgütsel açıdan performans, örgütün yerine getirdiği faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ölçütlerine göre sunulmasını içermektedir. Bireysel ve örgütsel performans, bir kurumda iç içe geçmiş durumda ve birbiriyle bağlantılıdır. Bu çalışmada, ikisi arasındaki bağlantılara

değinildikten sonra, "İnsan Kaynakları Yönetimi" alanına giren Bireysel performans Yönetim Sistemleri ayrıntılı olarak incelenecektir.

Çalışmamızın amacı; İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli bir bileşeni olan ve çalışanların bireysel performanslarını konu edinen Performans Yönetimi Sisteminin çeşitli İnsan Kaynakları fonksiyonları açısından değerlendirilmesi ve yöneticilerin karar alma süreçleri üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde Performans ve Performans Yönetimi kavramlarının tanımı ve öneminden bahsedilmiştir. Performans Değerlendirmeden Performans Yönetim Sistemine kadar uzanan tarihsel sürece değinildikten sonra, çalışmamızın asıl bileşeni olan birey performansının, örgüt performansı ile ilişkisine ve ardından da Bütünsel Performans Yönetimine değinilecektir.

İkinci bölüm, Performans Yönetimi denince akla ilk gelen ve Performans Yönetiminin en önemli aşamalarından biri olan Performans Değerlendirmesine ayrılmıştır. Performans Değerlendirmenin ne olduğu, amaçları, yararları, kimler tarafından ve hangi yöntemlerle yapılacağı ve değerlendirme sırasında oluşabilecek hatalar üzerinde durulmuştur. Performans Yönetim Sisteminin ana bileşenlerinden olması ve sürecin bir parçası olması nedeniyle; sistemi anlayabilmek açısından, Performans Yönetiminin anlatılması sürecine geçmeden daha faydalı olacağı düşüncesiyle, öncelikle Performans Değerlendirmenin açıklanması yoluna gidilmiştir.

Üçüncü bölümde Performans Yönetim Sistemi ele alınmıştır. Sistemin şirketler için önemi üzerinde durulmuş ve uygulanması gerekliliğinden bahsedilmiştir. Daha sonra özellikleri, amaçları, uygulamanın sağlayacağı faydalar ve uygulama aşamaları olan performansın planlanması, sürekli iletişim, değerlendirme, geribildirim ve performans geliştirme konuları incelenerek, ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde Performans Yönetimi Sisteminin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla ilişkisi üzerinde durulmuştur. Şirketlerde, performansa dayalı ücret-maaş yönetimi sistemlerine, eğitim planları hazırlanması ve eğitim kararları alınmasına, kariyer yönetimine ve çalışanlar hakkında verilecek işten ayırma kararlarına değinilerek; performans değerlendirme sonuçlarının bu sistemlerdeki rolü ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yönetimsel kararların alınması ve değerlendirme çıktıları arasındaki bağ gösterilmeye çalışılarak; bu bağlamda, performans değerlendirmeden nasıl faydalanılabilineceğinden bahsedilmiştir.

Araştırmamızın yer aldığı beşinci bölümünde, çalışma kapsamında açıklamaya çalıştığımız Performans Yönetimi Sisteminin bir organizasyona uygulama aşamasında nasıl yansıdığı incelenmiştir. Organizasyonla ilgili genel bilgiler verilmiş, Performans Yönetim Sisteminden önceki mevcut durumdan bahsedilerek, neden Performans Yönetim Sistemine geçildiği açıklanmıştır. Firmanın Performans Yönetim Sistemine geçişi, ilk uygulama dönemi, uygulamada revizyon kararlarının alınması ve değişikliklerle birlikte şirket kültürüne entegre edilmeye çalışılan yeni uygulama dönemi incelenmiştir. Sistemin incelenmesiyle elde ettiğimiz verilere dayanarak, çalışmamızda amaçladığımız performans değerlendirmenin ücret-maaş yönetimi, eğitim planları hazırlanması ve eğitim kararları alınması, kariyer yönetimi ve işten çıkarma kararları alınması aşamasında yöneticilerin karar alma safhasındaki etkinliği açıklanmaya çalışılmıştır.

Sonuç ve Genel Değerlendirme bölümünde ise çalışma boyunca elde edilen verilerin gözden geçirilmesi ve araştırma bölümünde edinilen bilgilerin değerlendirilmesi, performans yönetim sistemin işletmelerde neden kullanılması gerektiği ve ne şekilde uygulanması gerektiğine dair öneriler yer almaktadır.

I. BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

Performans Yönetimi Sistemi değişik kaynaklarda farklı isimlerle anılmaktadır. İngilizce kaynaklarda derecelendirme, sınıflandırma (rating), değerlendirme (evaluation), ölçme (appraisal) sözcükleri kullanılmaktadır.

Performans Yönetim Sistemini anlayabilmek için önce performansın ne olduğunun ve unsurlarının analiz edilmesi gerekmektedir.

1.1. Performansın Tanımı ve Unsurları

Performans çok sık karşılaşılan ve zor tanımlanan bir kavramdır. Açıklayıcı olması bakımından performansın çeşitli tanımlarından bazılarına değinmekte fayda görmekteyiz.

Kökeni Fransızca "performance" sözcüğüne dayanan performans kavramının sözlük anlamı "başarım, verim gücü"dür.[1] Diğer bir sözlük açılımı ise, "üstesinden gelme, muvaffak olma ve hedefe ulaşmadır".[2] Performans, kamu yönetimi sözlüğünde; "iş başarımı, herhangi bir iş'te gösterilen başarı derecesi" olarak tanımlanmaktadır.[3]

İşletmede bireysel performans kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir. Bu durumda, bir işletmede işgörenin performansından söz etmek için

[1] ..., "Performans", **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Cilt: II, 1992, s. 1178.
[2] ..., "Başarı", **Meydan Larousse Büyük Lugat ve Ansiklopedi**, Cilt: III, İstanbul, t.y., s.14.
[3] ..., "Performans", **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995, s.203.

önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya olması, bu işin işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Standarda ulaşması kişinin başarısı, standardın altında kalması da başarısızlığı anlamına gelecektir.[4]

Performans, temel bir amaca yönelik olarak yapılan planlar çerçevesinde ulaşılan noktayı, kalitatif ve kantitatif olarak belirlemeyi amaçlayan bir kavramdır. Bu sonuç işletme amaçlarının ya da görevlerinin yerine getirilme derecesidir.[5] Önceden belirlenmiş amaçlara adım adım ilerlemeyi öngören bir yaklaşım biçimidir.

Örgütsel açıdan performansa baktığımızda, performansın unsurlarını; girdi, çıktı, etkinlik, verimlilik, sonuç, tutumluluk ve kalite olarak adlandırabiliriz.

Bunlar performans değerlendirme için bulunması gereken unsurlardır.

Girdi: Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali, fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye temel alınan başlangıç durumunu yansıtırlar.[6]

Çıktı: Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Nicelik konusunda bilgi verirler. Hedefe ulaşılıp ulaşılmadığını göstermezler.[7]

Etkinlik: Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Bu amaçlara ulaşma derecesini ölçen bir unsurdur.

---

[4] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1991, s.154.

[5] Mehmet Songur, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Ankara, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No: 6, 1995, s.1

[6] ..., "Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu", (Çevrimiçi): **http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/Sp-Kilavuz.pdf**, Erişim Tarihi: 27/08/2005.

[7] ..., "Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu", (Çevrimiçi): **http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/Sp-Kilavuz.pdf**, Erişim Tarihi: 27/08/2005.

Etkinlik, örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde, daha önceden belirledikleri tanımlanmış hedefler ve stratejik amaçlarının ne kadarına ulaştığını, başka bir ifadeyle bir faaliyetin planlanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi gösteren bir performans boyutudur.[8]

Verimlilik: Eldeki kaynaklarla mümkün olan en çok ürünün elde edilmesi, belirli miktar kaynakla amaca en iyi şekilde ulaşılması, en az kaynak kullanımı ile en çok mal ve hizmet üretilmesi, girdi ve çıktı arasında ilişki kurulması, yani kaynakların iyi harcanmasıdır.[9]

Verimlilik, işletmenin belirli bir zaman periyodunda kaynaklarını nasıl tükettiğini gösteren bir etkinlik ölçüsüdür. Çıktılar bu zaman aralığında üretilen mal ve hizmetlerin toplam değerini ifade eder. Girdiler bu çıktıları üretmek için gerekli kaynak miktarıdır. Verimlilik artışı ise girdiye göre çıktıdaki değişme oranıdır.[10]

Verimlilik şu anda neredeyiz sorusunu yanıtlamamıza yardım ederek, şirketlerin sektörel varlıklarıyla ilgili karşılaştırma yapabilmelerini sağlar.

Sonuç: Elde edilen çıktıların, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde başarı derecesini gösterirler. Hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı seviyesi etkinlik ile ifade edilir. Sonuç göstergeleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını ortaya koydukları için en önemli performans unsurlarıdır.[11]

Tutumluluk: Tutumluluk, istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla, en uygun zamanda gerçekleştirmektir.[12]

---

[8] Özer Köseoğlu, "Belediyelerde Performans Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:447, Haziran 2005, s.217, ss. 211-234.
[9] Birol Ekici, "Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:36, Eylül 2002, s. 138, ss.135-158.
[10] H. Ahmet Akdeniz, Faruk Durmaz, "Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması", **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 1998., s.87, ss.85-99.
[11] ..., "Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu", (Çevrimiçi): **http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/Sp-Kilavuz.pdf**, Erişim Tarihi: 27/08/2005.
[12] Hüseyin Özer, "Performans Denetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 7, Ocak-Mart, 1992, s.34.

Girdilerden, minimum maliyetle en çok çıktı elde edilmesini ifade eder. Doğru miktar ve kalitede kaynak, doğru maliyet ve doğru zaman tutumluluğun bileşenleridir.

Tablo 1. Verimlilik, Etkinlik, Tutumluluk İlişkisi

GİRDİLER →	**İŞ VE İŞLEMLER**	→	**ÇIKTILAR** →	**SONUÇLAR**
(Kaynaklar)	(Süreçler)		(Üretilen hizmetler)	(Etkiler)
EKONOMİKLİK İLİŞKİSİ		**VERİMLİLİK İLİŞKİSİ**		**ETKİNLİK İLİŞKİSİ**

Kaynak: Özer Köseoğlu, "Belediyelerde Performans Yönetimi", **Türk İdare Dergisi,** Sayı:447, Haziran 2005, s.222, ss. 211-234.

Tablodan da görüldüğü gibi tutumluluk girdiler ile, verimlilik, girdi ve çıktılarla ilgilidir; etkinlik ise çıktılar, sonuçlar ve hizmetin etkileri ile ilişkilidir.

Kalite: Kalite, verimliliği de kapsayarak; kaynakların verimli kullanımını sağlayan, mal ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, kullanıcıların ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet sunumunu amaçlayan bir performans unsurudur.[13]

Temel performans göstergesi verimliliktir. Ama tüm performans unsurlarının biraradalığı şirketin yüksek performansını sağladığı gibi, aynı zamanda da uzun dönemli sürdürülebilir başarıyı yakalamasına etken olur.

Çalışmamızda odaklandığımız konu işgören performansıdır. Fakat Örgütsel Performans ve İşgören Performansının birbiriyle sürekli etkileşimli iki kavram olmaları, çeşitli bölümlerde Örgütsel Performansa da değinmemizi gerektirecektir.

[13] Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, MPM Yayınları, No:473, 1992, s.28

2.2. Performans Değerlendirmeden Performans Yönetimine Geçiş: Tarihsel Gelişim Süreci

Performans Yönetiminin geçmişi Yönetim Düşüncesinin tarihsel gelişimiyle doğrudan bağlantılıdır. Yönetim düşüncesindeki insana bakış açısı, Performans Yönetimini şekillendiren yapıtaşlarını oluşturmuştur. Değerlendirmede; insan temel faktördür.

Bugün iş dünyasında veri olarak kabul edilen birçok basit davranış kalıbı, yüzlerce hatta binlerce yıllık kültürel gelişimin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Birbirini izleyen kuşaklar bu bilgileri öğrenir, uyarlar, aktarırlar ve geçmişi temel alarak üzerine yenilerini inşa ederler.[14]

Gelişim ve sürekli değişime adapte olabilmek için örgütler gibi, yöntemler de farklılaşarak, yenilenirler. Yönetim düşüncesinin zaman içindeki değişimi, bu düşüncelerle bağlantılı olan yöntemleri de etkisi altına alır.

Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri, kendi yapı ve kültürlerine uyarlanmış değerlendirme yöntemleriyle değerlendirme yaklaşımı geliştirmelerine bağlıdır. Değerlendirmenin başarısı geliştirilecek yöntemle ilgilidir.[15]

Performansın ilk kez ne zaman tam anlamıyla ölçüldüğünün bilinememesine karşılık bir kaynağa göre performans değerlendirmenin geçmişi Çin'de Wei Hanedanına (MÖ 206 - MS 220) kadar uzanmaktadır. Modern çağda ise Kuzey Amerika'da 18. yüzyılın sonlarında şekillenen kavram, resmi olarak bilinen anlamıyla ancak 1940'lar ve 1950'lerde kullanılmıştır.[16] Organizasyonlarda performans değerlendirmenin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de

[14] Alvin Toffler, Heidi Toffler, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası**, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1996, s.35.
[15] Doğan Canman, "Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:26, Sayı:1, Mart 1993, s.165, ss.159-184.
[16] Peter M. Glendinning, "Performance Management: Pariah or Mesiah"**, Public Personnel Management**, Washington, Summer 2002, s.161, ss.161-178.

kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Frederick Taylor'un iş ölçümü uygulamaları ile çalışanların verimliliklerini ölçmesi, performans değerlendirme kavramının organizasyonlarda bilimsel anlamda kullanılmaya başlaması sonucunu doğurmuştur. Sonraları hızla İngiltere'ye de yayılmıştır.

Walter Dill Scott "adam adama karşılaştırma" ölçeğini kullanarak I. Dünya Savaşı'nda Amerikan Deniz Kuvvetlerinde etkinliğin ölçülmesini sağlamıştır. Sistem, orduda kıdem ve terfinin başarı baz alınarak gerçekleştirilmesini sağlamıştır. 1920 ile 1930 yılları arasında saat başına ücretle çalışan işçilere uygulanacak ücretlerin rasyonel biçimde kararlaştırılması ve buna uygun bir sistem kurma çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Böylece ilk işçi değerlendirme planları geliştirilmeye başlanmıştır. Bu değerlendirmelere "liyakat değerlendirme" denilmiştir. Ücretlerdeki artışların işgörenlerin yeteneklerine göre saptanması görüşü uygulamaya geçmiştir.[17] I. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiş, ancak 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla önem kazanmıştır.[18]

Taylor'la başlayan Klasik Görüş Döneminde insanlar makinelerin bir uzantısı şeklinde ele alınmıştır. Bu dönemde amaç rasyonellik kavramını somutlaştıracak yöntemler geliştirerek, işletmelerde bilimsel kriterlere dayanan, etkin ve verimli bir sistem oluşturmaktır. Klasik Yönetim Düşünürlerine göre;[19]

- İnsanlar genellikle tembeldir, çalışmayı sevmez, çalışmaya zorlanmalıdır.

[17] İsmal Durak Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, No:235, 1990, s.234.
[18] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs., İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, No:7, İstanbul, 2000, s.206.
[19] Zeynep A. Düren, **Yönetim Bilimi Ders Notları**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, No:2, 1994, s.19.

- İnsan doğası gereği pasiftir, onu çalışmaya zorlarken cezalandırma veya mükafatlandırma sistemi kullanılmalıdır.
- İnsanlar ileri görüşlü değildir, onlara yapacakları işler anlatılmalıdır, aksi halde ne yapacaklarını bilemezler.
- İnsan bencildir, öncelikle kendi çıkarlarını gözetir.
- İnsanın karar verme ve algılama yeteneği zayıftır.
- İnsan bir makine gibidir, diğer üretim faktörlerinden farkı yoktur.
- İnsanlar dürüst ve güvenilir değildir.
- İnsan hata yapmaya yatkındır.
- İnsan ancak ekonomik ödüllendirmeyle motive olur.

İnsan unsuru ikinci plandadır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultu ve şekilde davranacağı varsayılmıştır. İnsanın sosyal ve psikolojik yönleri gözardı edilerek, insanlar birbirlerinin yerine kolayca ikame edilebilir olarak standartlaştırılmıştır.[20] Klasik Yaklaşımın savunucuları en iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmış, bu ilkelere uyulması durumunda etkinlik ve verimliliğin artacağını ileri sürmüş ve bu ilkelerin her organizasyonda ve her yerde geçerli olduğunu savunmuşlardır. Organizasyonların değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durulmamış, her organizasyona belirli evrensel ilkelerin uygulanması gerektiğini savunmuşlardır.

Her sistem zamanla yerini daha gelişmiş başka sistemlere bırakmak zorundadır. Zaman içinde değerlendirmede odak noktası insan olarak ön plana çıkmıştır. Örgütü oluşturan öğelerin başında insanlar gelir ve örgütün etkinliği, kişilerin performanslarının türevidir.

Klasik yönetim teorisinin eksikliklerinin hissedilmeye başlanması ile; 1924-1930 yılları arasında Amerika'da Şikago yakınlarındaki Western Elektric Şirketinin

[20] Zeynep A. Düren, **a.g.e.**, s.22.

tesislerinde yapılan Hawthorne araştırmaları insan ilişkileri yaklaşımının önünü açmıştır. Demokratik insan unsuruna önem veren yönetim düşüncesi bu dönemde kabul görmüştür. Geçmişte yönetim düşüncesinde yer almayan, grup davranışları, önderlik, motivasyon, kararlara katılma, iş tatmini ve iletişim gibi konular sistemlerde var olmaya başlamış ve verimlilik artışı artık bu sosyal faktörlerin etkisiyle açıklanmaya başlanmıştır.[21]

Performans Değerlendirme sistemlerinin ilk örnekleri olarak davranışsal değerlendirmeler görülmektedir. Bu değerlendirmeler organizasyon tarafından istenen birtakım davranışsal özellikler dikkate alınarak yapılmaktadır. Özellikleri liderlik, güvenilirlik, yönetsel beceriler, sadakat şeklinde sıralamak mümkündür. Ancak bu değerlendirmelerin olumsuz tarafları bulunmaktadır. Kesin tanımlamalar olmadığı için; çalışanlardan ne istendiği açık değildir. İşe özel değerlendirmeler yoktur; hangi işte neyi başarmaları gerektiği açık değildir. Değerlendirmeler fazlasıyla subjektiftir; çoğunlukla yöneticilerin bireysel görüşlerine bağlıdır ve işle doğrudan ilintili değildir.

1950'lere kadar sadece değerlendiricilerin yani yöneticilerin çalışanlar hakkındaki kişisel görüşlerinin yansıtıldığı ve iş sonuçlarıyla bağlantısı az olan uygulamalar görülmektedir.

Klasik yönetim teorisinin eleştirilerine paralel olarak, Douglas McGregor 1957'de yayınladığı "Örgütlerin Beşeri Yönü" isimli eserinde iki tip yönetim teorisi geliştirmiştir. "X Teorisi" ve "Y Teorisi". X Teorisi, geleneksel yönetim düşüncesinin yetkici yönetim ve denetim anlayışını, Y Teorisi ise, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesini ve özdenetim yoluyla yönetim anlayışını yansıtmaktadır.[22]

[21] İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 13. bs., İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001, s.23.
[22] Doğan Canman, "Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1, Mart 1993, s.165, ss.159-184.

X ve Y Teorilerinin dayandığı temel varsayımları şöyle sıralayabiliriz;[23]

X Teorisi:

- İnsan tembeldir, çalışmaktan hoşlanmaz.
- İnsan sorumluluk almak istemez.
- İnsan iş yapmaktan kaçar. İş yaptırmak için onu zorlamak, takip etmek ve cezalandırmak gerekir.
- İnsan bencildir, kendi çıkarlarını örgüt amaçlarına tercih eder.
- İnsan yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz.

Y Teorisi:

- Çalışmak bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İnsan tembel değildir, gerekli ortam yaratılırsa, çalışmak insan için zevk haline gelir.
- İnsan öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak ister. Eğer istemiyorsa, bu yöntemin baskısındandır, yapısal özellikleriyle ilgili değildir.
- İnsan, kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunur. İnsanın yaratıcılık yeteneği vardır.

Aslında McGregor'un Teorileri yeni bir söylem olmayıp zaten varolan görüşlerin toparlanmasıdır diyebiliriz. II. Dünya Savaşı'ndan sonra mal ve hizmetlere olan talebin artışı, kıt üretim kaynaklarının yarattığı ortam, verimlilik kavramını bir ilaç gibi toplumun yararına sunmuştur.[24] Savaş sonrası işçilere davranış şekli değişmiş ve onların da fikirleri değerli hale gelmiştir. İşçilerin fikirlerini almak verimliliği başlatma yolunda ilk adım olacaktır. Bu sonucu ilk olarak sunan Peter Drucker olmuştur. "Endüstri İnsanının Geleceği" ve "Yeni Toplum" kitaplarında "sorumlu işçi"nin "yönetimin parçası" olduğu görüşünü savunmuştur. Edward Deming ve Joseph Duran da ayrı ayrı "Kalite Çemberleri" ve "Toplam Kalite

[23] İsmet Mucuk, **a.g.e.,** s.182.
[24] Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, MPM Yayınları, No:473, 1992, s.6.

Yönetimi"ni geliştirmişlerdir. Douglas McGregor da "Örgütlerin Beşeri Yönü" isimli kitabında "X-Y Teorileri"yle bu görüşü savunmuştur.[25]

Subjektif temelli değerlendirmelerin uzaklaşmak ve kişisel özelliklerin ortaya çıkarttığı problemleri aşmak amacıyla, 1954'te Peter Drucker tarafından "Hedeflerle Yönetim Sistemi" ortaya konmuştur.

1950'lerin sonları ve 1960'ların başlarında Hedeflerle Yönetim Sistemi uygulamada bir Performans Değerleme Sistemi olarak ele alınmıştır, sistemin bu özelliği ağır basmıştır. Bu dönemde kişilik özelliklerini esas alan değerlendirmelerin subjektif ve motive edici olmaktan uzak olduğu görülmüş ve sonuçları esas alan değerleme kullanılmaya başlanmıştır. Bu uygulamanın yaygınlaşmasında McGregor'un da önemli katkıları olmuştur.[26]

Mc Gregor'la birlikte değerlendirmeden analize geçiş süreci başlamıştır. Böylece, kişiler kendilerini inceleyip sadece zayıf yönlerini değil, güçlü yönlerini ve potansiyellerini de tespit edebilme şansına sahip olmuşlardır. Geçmişten çok geleceğe bakılması, gerçekleştirilebilir hedefler konulması ve bunlar için çalışılması gerekliliği, değerlendirmenin performans ve amaçlara ulaşabilmek için yapılan hareketlere yönlenmesini sağlamıştır. Bu da hedeflerle yönetim sisteminin ortak kararlarla belirlenmiş standartlar üzerinden iş sonuçlarını planlama ve ölçme bölümünü kapsayan bir parçasıdır.

Bu yaklaşımda, çalışanların değerlendirme periyodu içinde ulaşmaları gereken; yaptıkları işle doğrudan bağlantılı, ölçülebilir hedefler oluşturulmaktadır. Beklentilerin çift taraflı bilinmesi ve iletişimi sağlanmaktadır. Sonuçlar hedeflerle karşılaştırılmakta ve çalışanlar hedeflere ulaşma derecesine göre değerlendirilmektedir. Sistemde ölçülebilir çıktılar üzerinden değerlendirme yapıldığından subjektiflik azalmıştır. İşe özgü ölçüler geliştirilmiştir. Çalışanların

[25] Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, Çev: Fikret Üçcan, 5. bs., İstanbul, İş Bankası Yayınları, 2000, s.124.
[26] Tamer Koçel, **İşletme Yönetimi**, 8. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, No:405, Mart 2001, s.106.

genel davranışları ölçüm konusu olmaktan çıkarılmıştır. Çalışanların ve organizasyonun hedefleri birbirleriyle bağlantılıdır.

Bu sistemde de uygulama aşamasında çeşitli sorunlarla karşılaşılmaktadır. Değerlendirmeler sadece sayısal ölçülere dayanmaktadır. Süreçler değil, sadece sonuçlar üzerine odaklanılmaktadır. İşler sadece hedeflerle sınırlanmaktadır. Yalnızca sonuçlara odaklanan bu sistem, çalışanların hedefe ulaşma istekliliği azaltabildiği için risk taşımaktadır. Genelde yıllık değerlendirme şeklinde işlemektedir, yılın son zamanları performans artışları yaşanmaktadır, fakat bu geniş bakış açısına yayılmamaktadır. Yöneticiler çalışanların eğitim, gelişim ve süreç geliştirme takımları içinde yer almalarını istemezler, çünkü bu çalışanların belirlenen zaman zarfında ulaşmak zorunda oldukları hedeflerden uzaklaşmalarına sebep olmaktadır. Sistem, çalışanların sürekli rekabet halinde olmalarını gerektirmektedir.[27]

Yöntemin uygulama ve gelişimindeki ikinci safha, örgüt amaçları ile kişilerin amaçları arasında bütünlük sağlayan bir araç olarak uygulanması dönemidir. Diğer bir safha ise sürecin işletmenin uzun dönemli stratejik planlama sisteminin bir parçası haline getirilmesidir.

Zaman içinde, Hedeflerle Değerlendirme Sistemi, mevcut noksanlıklarını giderebilmek için yapılan çalışmalarla geliştirilmiştir.

Hedeflerle Değerlendirme Yöntemi çalışmalarının başladığı dönemlerde, çıktı ve sonuçlar üzerine aşırı odaklanmanın getirdiği olumsuzlukları ortadan kaldırabilmek adına öncülüğü Flanagan tarafından yapılan Kritik Olay Tekniği Yöntemi geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, değerlendiricilerin sade ve basit bir şekilde bireylerin görevlerini ne kadar iyi gerçekleştirdiklerini yansıtan kritik olaylar üzerine yoğunlaşmaları gerektiğini ifade etmektedir.[28]

---

[27] Arthur W. Sherman, Jr, George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, Ninth Edition, Ohio, South-Western Publishing Co., 1992, s.286.

[28] John C. Flanagan, "The Critical Incident Technique", Psychological Bulletin, Vol:51, No:4, July 1954, (Çevrimiçi): http://www.apa.org/psycinfo/special/cit-article.pdf, Erişim Tarihi:15/07/2005.

Yöntemin yetkinlik tespit çalışmalarında etkin ve etkin olmayan davranışların belirlenmesinde büyük katkıları olmuştur. Değerlendirme sürecinin kanaatten çok, gerçeklere dayanması bakımından yöntemin varlığı önemlidir.

İşgören performansının değerlendirilmesinde, değerlendirenin subjektifliğini en aza indirgeme çabaları süregelen en önemli konulardan biri olmuştur.

Günümüzde işgören performansının değerlendirilmesinde hedefler (sonuç ve çıktılar) ile davranışsal yetkinliklerin değerlendirilmelerine eşit oranlarda odaklanma eğilimi görülmektedir. Türkiye'de insan kaynakları alanına yatırım yapan pek çok firma performans yönetim sistemlerinde sonuç ve çıktılar ile yetkinliklerin değerlendirmelerini kullanmaktadırlar.[29]

1.3. Örgüt ve Birey Performans Yönetim Sistemleri Arasındaki İlişki

İşletmelerde performans yönetimi, ortak özellikler taşıyan bir dizi tekniği ve süreci içermektedir. Bu ortak özellikler; insan kaynaklarının işletmenin stratejik hedeflerine katkısına ilişkin bilgi sağlama; sınırlı girdilerle en üst düzeyde hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere atılacak adımları belirleme; performansın arttırılarak hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran süreçlerin işleyişini incelemek üzere bir araç sağlama olarak sıralanabilir. Bu anlamda, performans yönetimi, bir dizi politika içermekten çok, hedef oluşturma, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücreti içeren birbiriyle bağlantılı çeşitli politikalar yoluyla uygulanabilen bir yaklaşımdır.[30]

Performans kriterlerinin belirlenerek çalışanın performansının bunlara göre değerlendirilmesi, bu kriterlerden biri olarak kabul edilen bireysel yetkinliklerin

[29] **The Best of Organizational Development Conference-Proven Tools, Methods and Interventions for the OD Practitioner**, b.a., USA, Linkage Incorporated, 2000.
[30] Tijen Erdut, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2002, s.44.

ölçülmesi ve geliştirilmesi, değerlendirme çıktılarının ücret/ödül, eğitim, kariyer sistemlerinde kullanılacak hale getirilmesi gibi kritik süreçleri kapsayan bir sistem olan performans yönetiminin önemi, sisteme çalışanın içinde bulunduğu birim ve nihayetinde şirketin performansı ile ilişkisi eklenince, daha da artmaktadır.[31]

Bu aşamada Performans Yönetim Sisteminin diğer süreçlerle ilişkisine değinmek ve bütünleşik sistemler olarak da, örgütsel performansla çalışan performansının birbirini tamamladığı yönetim sistemlerini kısaca ele alıp, tüm bu sistemlerin yönetim süreçlerinin her aşamasında nasıl ayrılmaz parçalar olarak iç içe geçmiş olduklarını göstermemiz gerekmektedir.

Performans Yönetimini, sistem ve süreçleri, birey ve takımların performansını yönetmek ve bütün işletme süreçlerini sürdürülebilir yüksek karlılığa ulaşmak adına sürekli gelişime yöneltmek için kullanan bir yaklaşım ya da yöntemdir şeklinde de tanımlamak mümkündür.[32]

Performans yönetimi; her bir çalışan ya da yöneticinin emeğiyle tüm iş birimlerindeki görevleriyle bağlantı kurarak; şirketin ya da organizasyonun bütün iş hedeflerini destekler.[33]

Burada tüm şirketin iş hedefleri denilince sadece insan kaynaklarıyla ilgili hedefler değil, pazarlama, finans gibi şirketin tüm bölümlerinin yönetim süreçleri de sisteme dahil edilmiş olunur. Aslında bütünsel yönetim kavramı bu noktada devreye girer.

Bütünsel performans yönetimi; kuruluşa özgü strateji ve planların oluşturulmasından, bu strateji ve planların iş sonuçlarına dönüşmesine kadar

---

[31] İlhan Özdiller, **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Aralık 2002, s.41, ss.41.
[32] Zühal Akal, "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi", **Milli Prodüktivite Merkezi**, Ankara, Ocak 2003, (Çevrimiçi): http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, Erişim tarihi: 15/10/2005.
[33] Richard S. Williams, **Managing employee performance: Design and Implementation in Organizations,** London, Thomson Learning, 2002, s.15.

gerçekleşen tüm süreçleri kapsayan ve bunları ilişkilendiren bir performans şemsiyesidir.[34] Bütünsel performans yönetimini tanımlayabilmek için önce kısaca bazı kavramlardan bahsetmemiz gerekmektedir. Stratejik planlama bu kavramlardan biridir.

Gelenekselden çağdaş yönetim anlayışına geçişle birlikte strateji literatürde sıkça kullanılan en önemli yönetim kavramlarından biri haline gelmiştir.

Kimine göre strateji, uygulanmakta olan bir plan veya planlar bütünü, kimine göre bir hareket tarzı, kimine göre de bir konsept, bir fikir veya teoridir.Arthur F. Lykke Jr., stratejiyi, sonuçlarla yöntemlerin ve araçların toplamı olarak tanımlamıştır.[35]

Şirketlerin belirli stratejilere sahip olmaları yönetimsel olarak proaktif olmaları anlamına gelmektedir. Proaktiflik çeşitli şartların oluşmasını beklemeden, örneğin herhangi bir krizle karşılaşmadan, önceden belirlenmiş planlara göre böyle bir durumdan nasıl çıkılacağına karşı hazırlıklı olunmasıdır. Strateji dinamik bir kavramdır.

Stratejik yönetim, örgütlerin uzun vadelerde varolabilmeleri yönünde, rekabetçi avantaj sağlayarak örgütle çevresi arasında gerekli düzenlemeleri yapar.[36]

Stratejik planlamayı stratejik yönetimin bir alt süreci olarak kabul edebiliriz. Örgütler değişen şartlara adapte olabilmek için stratejik yönetim uygulamasını sistemlerine adapte etme zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar.

Stratejik yönetimin bir alt süreci olan stratejik planlama, performans yönetiminin ana bileşeni ve kapsamlı bir sistem olan bütünsel performans

---

[34] Nilsen Altıntaş, "Performansta Tek Doğru Yok", (Çevrimiçi): http://www.vsdergi.com/200502/06/06.asp, Erişim Tarihi:27/08/2005.
[35](Çevrimiçi): http://www.harpak.tsk.mil.tr/dscgi/ds.py/Get/File97/11_KASIM_AYI_HABER_MAKAKE_2003.doc, Erişim Tarihi:08/10/2004.
[36] Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa Yayınları, Ocak 2001, s.100.

yönetiminin ilk adımı olarak karşımıza çıkar. Bu durumda performans yönetimi stratejik yönetimle de bütünleşmeyi gerektirir.

Performans Yönetiminde stratejik yönetime göre daha kısa dönemli hedefler hareket noktasıyken, stratejik yönetim de daha uzun dönemli ve sürekli hedefler söz konusudur.

Stratejik planlama, kuruluşun mevcut durumu ile ulaşmayı istediği nokta arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır ve bütçenin, stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri kapsayacak şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.[37]

Performans Yönetiminin başlangıç ve en önemli aşaması olan planlamada, şirketin stratejik planlarının ışığı altında bireysel hedefler belirlenir.

Aşağıdaki sorulara verilen cevaplar, stratejik planlama sürecini oluşturur;[38]

Neredeyiz? Durum Analizi ile kuruluş içi ve dışı faktörler belirlenir. İnceleme ve değerlendirme sürecidir.

Nereye Gitmek İstiyoruz? Kuruluşun varoluş nedeni olan misyonu, arzu edilen gelecek düşüncesinin ifadesi olan vizyonu, kuruluşun ilkeleri ve stratejik amaçlarıyla, hedefleri ortaya konulur.

Gitmek İstediğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz? Gitmek istenen yer gelecektir. Bu safhada faaliyetler ve projeler devreye girer.

---

[37] ..., "Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu", (Çevrimiçi): **http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/Sp-Kilavuz.pdf**, Erişim Tarihi: 27/08/2005.

[38] ..., "Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu", (Çevrimiçi): **http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/Sp-Kilavuz.pdf**, Erişim Tarihi: 27/08/2005.

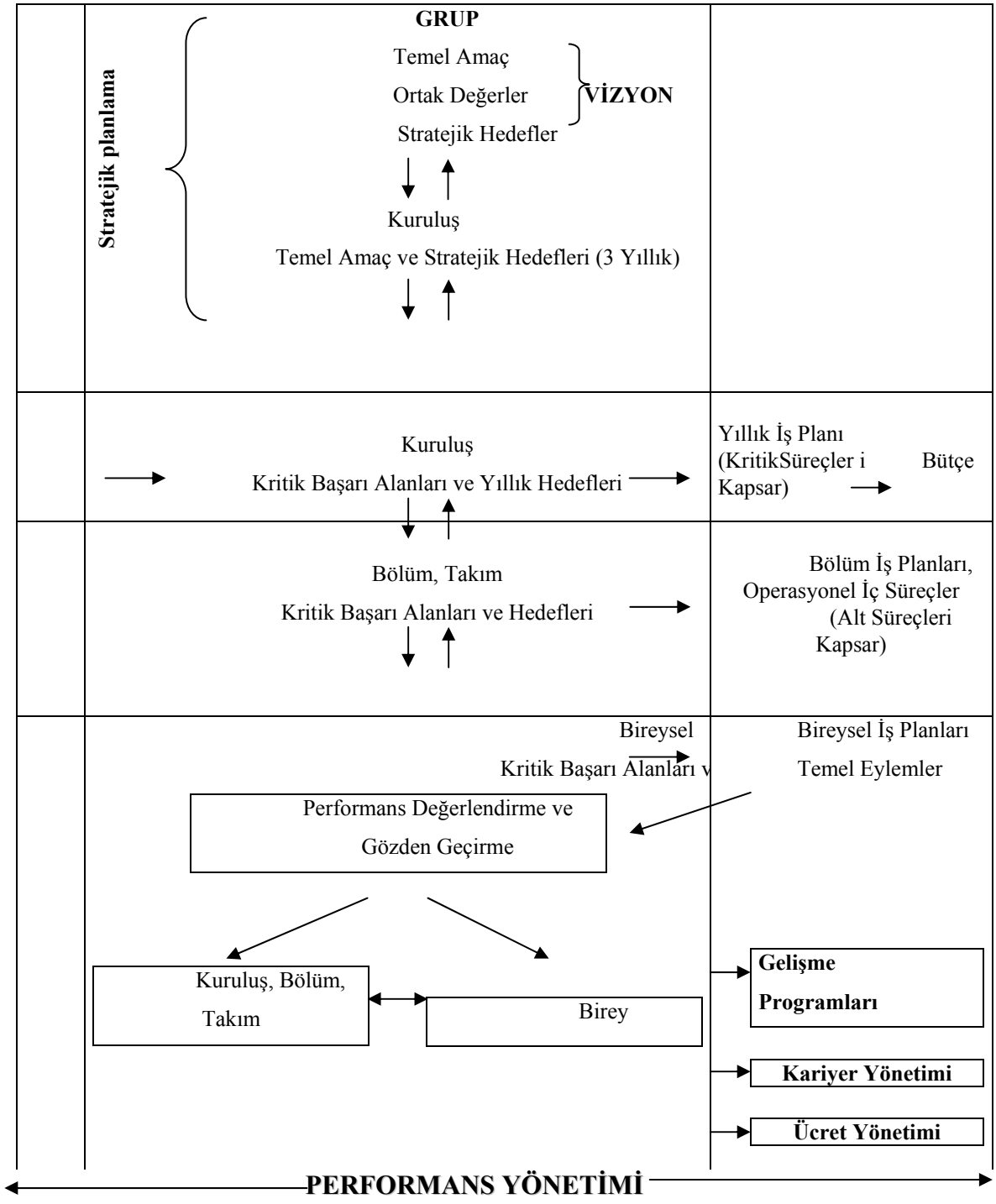
Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz? Bu aşamadaysa izleme, değerlendirme ve performans ölçümünden yararlanılır.

Stratejik planlama ile öngörüler doğrultusunda ve realist bir yaklaşımla değişim planlanır.

Bütünsel Performans Yönetiminin ilk aşaması olan Stratejik Planlamayı ikinci aşamada Bütçeleme izler. Yani strateji kaynak dağıtımı ile ilişkilendirilmelidir. Burada önemli olan hazırlanan stratejik plana uygun oluşturulan bütçenin yönetim onayını almasıdır. Eylemlerin vizyona bağlanabilmesi için stratejik planlama süreci operasyonel bütçeleme ile ilişkilendirilmelidir.

Üçüncü aşama ise; bu hedeflerin iletişim toplantılarıyla bölüm ve birey düzeyine konseptin tanıtımı şeklinde, indirgenmesi ve paylaşımı sürecidir. Kurumsal ve bireysel hedeflerin birbiriyle uyumlandırılması bu aşamada gerçekleşir. Tüm çalışanlara kurum stratejisinin yeteri derecede anlatılması ve bunun içselleştirilmesi sağlanmalıdır. Stratejinin uygulanması ancak anlaşılmasıyla olanaklı hale gelebilir. Performans değerlendirmeyle tüm şirkete stratejik plan hedefleri yayılır. Bunu geribildirim süreci izler.

Aşağıda yer alan Şekil 1 de bütünsel performans yönetimi süreçler dahilinde gösterilmektedir.



Şekil 1: Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi Arasındaki Bütünsellik

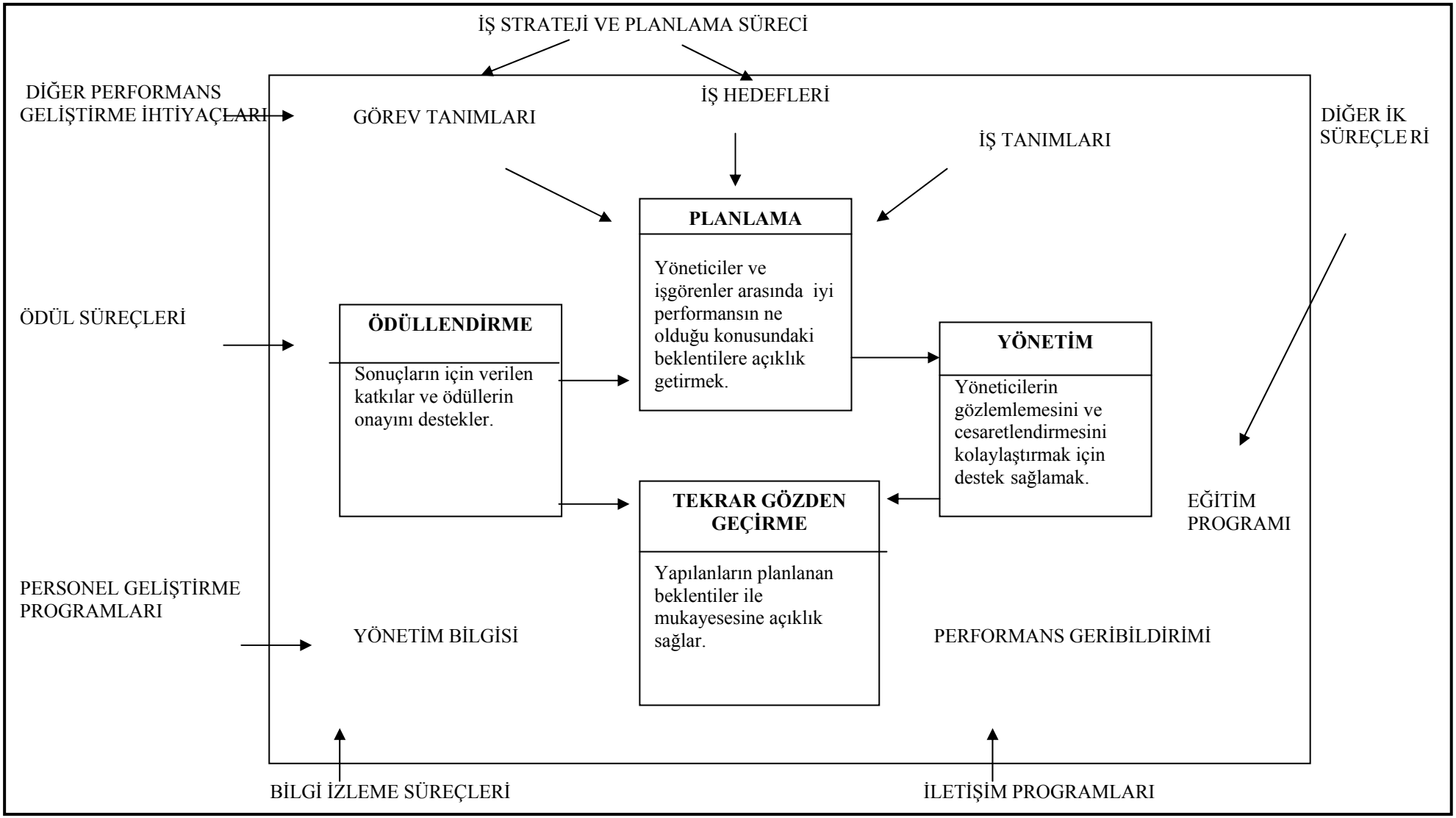
Kaynak: Nilsen Altıntaş, "Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları", (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3550, Erişim Tarihi: 05/11/2004.

Şekilden de anlaşılacağı üzere, bütünsel performans yönetimi tüm işletmeyi içine alan kapsamlı ve entegre bir sistemdir. Kuruluşun temel amaçları ve stratejik hedeflerinden başlayarak hedefler önce bölümlere ve takımlara indirgenir.kritik başarı alanları belirlenir ve bu aşamadan sonra da strateji ve hedeflerin bireylere indirgenmesi süreci başlar. Performans Değerlendirmesinden sonra gözden geçirme aşaması gelir. Sonra da performans değerlendirme çıktıları gelişim programlarında, kariyer yönetimi ve ücret yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılır.

Stratejik yönetimde amaç, uzun vadede organizasyonel performansı istenilen ölçüde geliştirmektir.

Bütünsel performans yönetimi sistemlerinin temelinde yatan düşünce, performans yönetiminin diğer insan kaynakları süreçleri ile bütünleşmesi sağlanırsa, organizasyonlara daha fazla değer katacağıdır. Ayrıca bu yolla insan kaynakları yönetiminin bütünsel yaklaşımında da başlıca unsur haline gelecektir.[39]

[39] Franklin Hartle, **How to Re-Engineer Your Performance Management Process**, London, Kogan Page Limited, 1995, s.102.



Şekil 2: Performans Yönetimine Bütünsel Yaklaşım

Kaynak: Franklin Hartle, **How to Re-Engineer Your Performance Management Process**, Kogan Page Limited, London, 1995, s.89.

Performans yönetimine bütünsel yaklaşımı yukarıdaki gibi şekillendirmek de mümkündür. Şekil 2'de görüldüğü üzere Stratejik Planlama ile başlayan süreç Planlama, Yönetim, Tekrar Gözden Geçirme ve Ödüllendirme şeklinde sınıflandırılır. Geribildirim, Geliştirme ve İletişim dışarıdan etkileşime giren safhalar olarak verilmiştir. Tüm süreçler birbirleriyle doğrudan olmasa bile dolaylı olarak bağlantılı olduğu görülmektedir. Sistem dinamiği içinde bir sürecin çıktısı, öbür sürecin girdisi haline dönüşecektir. Bu sebeple süreçleri birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır.

Performans Yönetimi şirketlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için bireysel seviyede katkıyı değerlendirmeyi ve ölçmeyi hedefleyen, stratejik planlama ve bütçeleme gibi diğer yönetim süreçleri ile bağlantılı çağdaş insan kaynakları uygulamalarının en önemlilerindendir. Performans Yönetimine ilişkin uygulamalar bu bölümde aktarmaya çalıştığımız üzere, farklı yönetim teorileri çerçevesinde şekillenmiştir. Bunun yanısıra her şirketin kendi kurum kültürü, vizyonu ve misyonu, içinde bulunduğu sektör, kurumun tarihçesi, yöneticilerinin tercihleri gibi noktalarda da farklılıklar göstermektedir. İkinci bölümde performans değerlendirmenin amaçları, kullanım alanları ve uygulanan farklı Performans Değerlendirme Yöntemlerine ilişkin literatür çalışması yer almaktadır.

II. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMLARI

Gelecekte başarıyı ancak, insan kaynaklarının performansını iyileştirme yoluyla verimliliği arttırabilen şirketler yakalayacaktır. Bu nedenle, işgücünün performansını sürekli olarak değerlemek ve performansı iyileştirmek firmalar için kaçınılmazdır.[40]

Şirketlerin başarısı için personel değerlendirmenin kritik bir işlevi vardır. Değerlendirme şirketler için, çalışanların yeni iş görevlerini yerine getirmek için gereken potansiyelini tanımlamaya, transfer etmeye ya da yeni mevkilere atamaya yardım eder. [41]

2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları

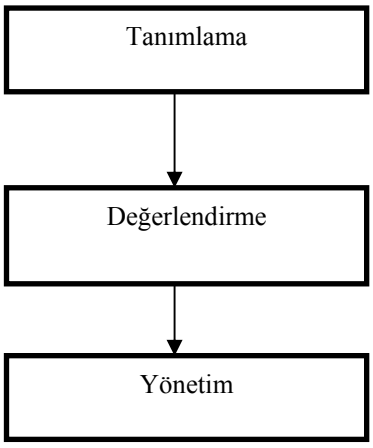
Performans değerlendirmesi, performansı temel alan ve işgörenlerin iş ile ilgili performanslarını geliştirmeyi ve yükseltmeyi amaçlayan gelişme potansiyellerini saptamaya yönelik tüm değerlendirmeleri kapsar. İşgören yeteneklerinin, değerlendirilmesi ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için performans değerlendirme yapılır.[42]

---

[40] Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s.272.
[41] Matthew J. Camardella, "Effective Management of the Performance – Appraisal Process"**, Employment Relations Today Hoboken,** Volume:30, Spring 2003, s.104, ss.103-107.
[42] Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 1997, s.113.

Performans değerlendirme, yine, "örgütlerde belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özeliklerini tespit eden, örgütün başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir."[43]

Performans Değerlendirme için, sürecin adımlarını belirleme aşamasında literatürde farklı yazarların farklı tanımlamalarına rastlamak mümkündür. Performans Değerlendirme süreci aşağıda gösterildiği üzere, tanımlama, değerlendirme ve yönetim adımlarıyla şekillendirilebilir.



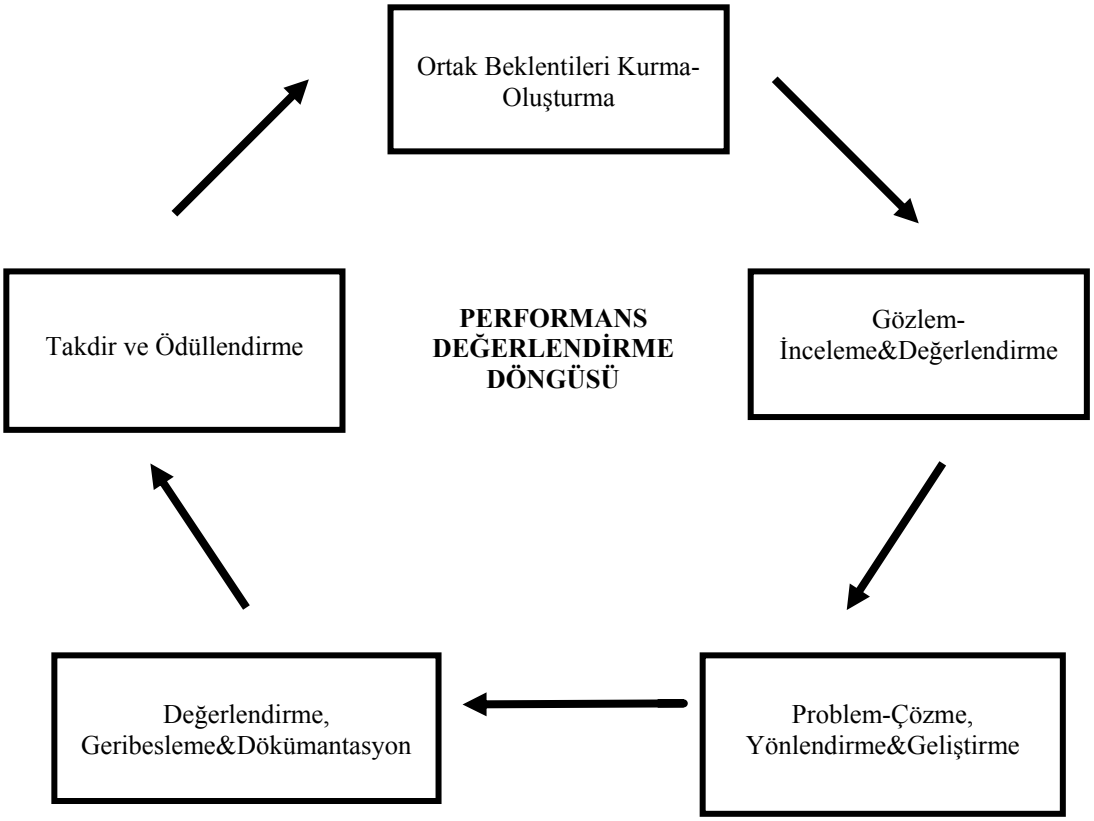
Şekil 3: Performans Değerlendirme Modeli

Kaynak: Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkın, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, Forth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson/Prentice Hall, 2004, s.222.

Burada tanımlama ile ifade edilen, yöneticilerin nelerin performans değerlendirme sürecine katılacağına, neyin değerlendirileceğine karar vermeleridir. İkinci adım olan değerlendirme sistemin merkezinde yer alan adımdır. Performansın adil ve doğru ölüçülebilmesi için standartların anlamlı şekilde tanımlanmış olması gerekmektedir. Son adım olan yönetim bölümünde ise performans değerlendirme sonrası elde edilen performans sonuçlarının geleceğe yönelik bakış açısıyla, çalışanların ve işletmelerin faydasını gözetecek şekilde idare edilmesi yer alır. Bu adımda çalışanlara performansları hakkında geribildirim sağlanması ve değerlendirme

[43] Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Yayınları, 2002, s.209.

sonucu belirlenen performans açıklarının kapatılarak geliştirilmesi çalışmaları yer almaktadır.



Şekil 4: Performans Değerlendirme Döngüsü

Kaynak: ..., " Performance Management Overview", Virginia Tech Performance Management Program,15 Ekim 2001, (Çevrimiçi): http://www.ps.vt.edu/downloads/performance_training/WhatisPerformanceManagement.doc Erişim tarihi: 02/01/2004

Performans Değerlendirme yöneticilerin ve işgörenlerin birlikte çalıştıkları, döngüsel ve periyodik bir süreçtir. Süreç için diğer bir tanımlama şekil 4'teki gibi anlamlandirilabilir. Değerlendirme önce standartların belirlendiği ve onu takip eden, gözlem, değerlendirme,belirlenen performans sorunlarının çözülmesi için çaba gösterme, geribesleme, geliştirme ve ödüllendirme gibi süreçlerle, belirlenen periyot

sonunda tekrar yeni standartların kurulması ile sürekliliğini devam ettiren ve stabil olmayan dinamik bir sistemi içerir.

İşletmeler, çalışanlarıyla ilgili kararlar alabilmek, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek, yeteneklerini geliştirici ve düzeltici önlemleri zamanında alabilmek ve böylece en yüksek verimin elde edilmesini sağlamak amacıyla çalışanlarını değerlendirmek mecburiyetindelerdir.[44]

İşgörenler, başarılarını arttırmak ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini öğrenmek isterler. Bu da, performans değerlendirmesinin gerekliliğini gösterir.

Performans değerlemenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel hedeflerin astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme seviyesinin ortaya çıkarılması, belirlenen hedeflerin herkes tarafından yerine getirilmesinin temin edilmesi ve çalışanlar için dinamik bir çalışma ortamı oluşturulup sürekliliğin sağlanmasıdır. Bunları gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır.[45]

Performans değerlendirmenin amaçlarını ve kullanım alanlarını kısaca özetlemek gerekirse bunlar şöyle sıralanabilir.;[46]

- Eğitim programlarına esas olacak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Objektif bakış açısı ile eşitliği ve adilliği sağlama,
- Ödüllendirme ve cezalandırma programları için veri elde etme,
- İşgücü planlaması için mevcut potansiyelin değerlendirilmesi,
- Ücret politikalarının geliştirilmesi,

[44] Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul Sistem Yayıncılık, Şubat 2001, s.82.
[45] Gökhan Şenol, "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş", (Çevrimiçi): http://www.isguc.org/pm.php, Erişim tarihi: 10/05/2003.
[46] Özlem Soylu, **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Kasım 2002, s.32.

- İstihdam kararlarının verilmesi.

Değerlendirmeler örgütte yönetsel kararların alınmasına ve "adama göre iş" değil "işe göre adam" ilkesine uygun olarak çalışanların seçilmesine esas oluştururlar.[47]

Performans değerlendirme temel anlamda işletmelerde, çalışanların belirli dönemlerdeki bireysel performanslarının öncenen belirlenmiş standartlara göre birçok yönden ölçülmesi ve kişilerin gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını amaçlar. Böylece, hem bireysel hem de organizasyonel gelişimi, büyümeyi, karlılığı sağlar.

2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans değerlendirme sistemleri, organizasyonlar için, çıktıları iyi kullanıldığında türlü yararlar sağlarlar.

Performans çıktılarının kullanılmasının sağladığı yararları şöyle sıralayabiliriz;[48]

- Çalışanın başarısının adil ve standart kriterlerle ölçülmesi,
- Etkin bir iletişim süreci oluşturularak kişilere geri bildirimde bulunulması,
- Çalışanların kişisel gelişimi sağlanarak işletmenin etkinliğinin arttırılması,
- Çalışanın davranış, bilgi ve becerilerini izleme ve değerlendirme olanağı,
- Çalışanın geliştirilmesi ve performansının iyileştirilmesi amacıyla yapılacak çalışmalara kaynak teşkil etmesi.

Yöneticiler performans değerlendirme sistemi ile çalışanların performanslarını ölçerek, çalışanın geliştirilmesi gereken yönlerini, kimin hangi yönde geliştirilmesi

[47] Recep Yücel, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, Ekim-Aralık 1999, s.112, ss.110-128.
[48] ..., **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi,** Ocak 2003, s. 37, s.36-41.

gerektiğini ve güçlü yanlarını belirleyebilirler. Böylece kişilerin gerekli olan alanlarda eğitim alabilmeleri mümkün kılınır. Ayrıca yetenekleri ve becerileri doğrultusunda farklı görevler alabilmelerine ilişkin kararların verilmesine olanak sağlayan veriler de elde edilmiş olur.

Performans değerlendirme sonuçları, başarısız olan ve belirli bir süre eğitim yoluyla geliştirilmeye çalışılan, ancak yine de başarı gösteremeyen kişilerin işten çıkarılma kararlarında da etkili bir araçtır.

Birçok örnekte de olduğu gibi, çalışanların iş performansları ve şirkette gelecekleri ile ilgili ulaşabildikleri tek düzenli geribildirim bu değerlendirmelerdir. Ayrıca çalışanların haksız yere görevden çıkartılması ya da eşit fırsat kanunları çerçevesinde adaletsiz davranıldığını söylediklerinde bu iddialarla savaşabilmek için çok kuvvetli araçlardan biridir. Performans değerlendirme süreci yıl boyunca düzenli bir şekilde devam etmelidir. Yönetimin tüm kademeleri fikirlerini sunmadan değerlendirme sonuçlarını, çalışanlara gösterilmemelidir. Bu yeniden gözden geçirmede değerlendirme oranın gösterebileceği değişimden önce, sonucun çalışanla paylaşılmasından kaçınmayı sağlar. [49]

2.3. Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağının Belirlenmesi

Değerlendirmeyi kimin yapacağına karar verilmesi konusu, değerlendirme yönteminin uygulanmasına ilişkin ve öncelikle çözülmesi gereken sorunlardandır.[50]

Performans değerleme sistemlerinde, değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Değerlendirme periyodunda,

[49] Matthew J. Camardella, "Effective Management of the Performance–Appraisal Process"**, Employment Relations Today Hoboken,** Volume:30, Spring 2003, .105, ss.103-107

[50] Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:252, 1993, s.14.

değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin çalışanları gözlemleyebilmek ve performanslarına ilişkin karar verebilmek açısından yeterli süreye sahip olmaları gerekmektedir.[51]

2.3.1. Yöneticiler Tarafından Yapılan Değerleme

Çoğunlukla ilk yönetici (amir) tarafından değerlendirme olarak karşımıza çıkar. Performans değerlendirmede kullanılan en yaygın uygulamadır. Uygulamanın dayanağı ilk amirin çalışanı en iyi tanıyan, yapabileceklerini ve yapamayacaklarını ve işi nasıl yaptığını en iyi bilen, çalışanın gelişime açık yönlerini belirlerken iletişimsel yakınlığı dolayısıyla en uygun kararları verebilecek kişi olmasıdır.

Astının daha üst düzeydeki görevlere hazır olup olmadığına ya da nasıl hazırlanması gerektiğine, ilk amiri objektif bir biçimde karar verebildiği takdirde bu durum, astı ile arasındaki ilişkileri de geliştirecektir. [52]

Fakat, ilk amir tarafından değerlendirmenin yol açtığı çeşitli sorunlarda bulunmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilir:[53]

- Çalışanlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsızlık duyabilir.
- Değerlendirme sürecinin tek yönlü işlemesi, gerekli yönlendirme ve geribildirim sağlanmaması ve sonuçların olumsuz olması halinde çalışanlar savunmaya geçerek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılıklarını kanıtlamaya çalışabilir.
- İlk yönetici asta geribildirim sağlamada gerekli olan becerilere tam anlamıyla sahip olamayabilir.

[51] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e**., s.209.
[52] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi,** İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayını, No:262, 1994, s.31.
[53] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, No:23, Ekim 2002, s.198.

- Cezalandırma durumunda çalışanla ilk yöneticinin ilişkileri olumsuz etkilenebilir.

Tüm bu sorunları önlemek için, bazı uygulamalarda sadece ilk amirle değil de, birden fazla yöneticinin katıldığı değerleme sistemleri görülmektedir.

Bu tarz durumlarda, yöneticiler ayrı ayrı diğerlerinin değerlendirmelerini görmeden değerlendirme yaparlar ya da görüş birliğine vararak grup değerlendirmesine gitmeyi tercih ederler. Fakat görüş birliğine varırken, değerlendiriciler bireysel kararlarının (yani verdikleri sayısal değerlerin) ortalamasını alma yoluna gitmemeli, kendi görüşlerini tekrar grup içinde tartışarak, karşılıklı ikna etme çabaları ile ortak bir karara varmalıdırlar.[54]

2.3.2. Özdeğerleme

Çalışanların kendi kendilerini değerlemeleri sonucu oluşan bir modeldir. Çalışanlar davranış ve performanslarını nasıl algılıyorlarsa kendilerini o şekilde değerlendirirler.

Performansın, çalışanlar için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, karşılıklı hedef ve taahhütlerin birarada görüşülerek kararlaştırıldığı bir performans düzeyi üzerinde anlaşıldığı için, dönem sonunda, beklenti ve taahhütlerin ne oranda gerçekleştiğinin ortaya çıkması amacıyla, astın kendi kendini değerlendirmesi istenir.[55]

Yöntemi uygulayan yöneticilerin büyük bölümü astlarının, özellikle başarılı ve vasatın üstünde olanlarının, kendi kendilerini amirlerinin değerlendirmelerinden daha düşük puanları kullanarak değerlendirdiklerini, marjinal başarı düzeyinde ya da

[54] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.32.
[55] Kemal Karayormuk, "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlemenin Önemi ve Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:2, 2001, s.65, ss.66-77.

başarısız çalışanların ise değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek puanlarla değerlendirdiklerini belirtirler.[56]

Özdeğerleme, değerlendirme yönteminin hedeflerle değerlendirme şeklinde olduğu sistemlerin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yöntemlerle birlikte hedefleri de, görüş olarak dikkate almayı tercih eden işletmelerde de görülmektedir. Uygulamada ise sadece çalışanların kendi kendilerini değerlendirdikleri sistemlere rastlanmamaktadır.

2.3.3. İş/Takım Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerleme

Aynı bölümde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı düşüncesi ile karşılıklı olarak performanslarını değerlendirmeleri istenebilir. Birarada çalışan ve sık etkileşimde bulunan kişilerin, birbirlerinin performanslarını en iyi şekilde gözlemleyebilecekleri düşünülür.[57]

Bu değerlendirme yönteminde oluşabilecek sorun ise, değerlendirme sonuçlarının çeşitli kararların alınmasında (ücretleme,eğitim vs.) etkili olduğu durumlarda kişilerin değerlemede objektif olamayacakları ve bireysel yönlendirmeyle yanlı hareket edebilecekleri problemidir.

2.3.4. Astlar Tarafından Yapılan Değerleme

Geleneksel değerlendirme yöntemi olarak kabul edilen yöneticilerin değerlendirmesine karşıt açılı bir yöntem olduğu için, tersine değerlendirme olarak da adlandırılan bir değerlendirme yöntemidir. Yöntemin başarısı, çalışanların bu konuda eğitilmelerine ve yöneticilerin çalışanlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceği konusunda görüş birliğine varmalarına bağlıdır. Yöntem aynı zamanda

[56] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.33.
[57] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, Eylül 2000, s.161.

hiyerarşiden uzak bir organizasyon yapısı oluşturmak ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişki hakkında bilgi edinmek açısından da faydalıdır.[58]

Çalışanlar bu iş için yeterli derecede eğitilmedikleri taktirde, yöneticilerini daha çok kişilik özellikleriyle ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına göre değerlendirebilirler. Organizasyon hedeflerine ağırlık vermeyebilirler. Bunların yanında, yöneticilerle ilgili önyargıların ve onlara yaranma düşüncesinin değerlendirme sonuçlarını etkilemesi gibi problemler de olabilmektedir.[59]

1980'lerin başlarında iflas etmek üzereyken büyük bir değişim yaşayarak yeniden başarıyı yakalayan Chrysler'de, 1988 yılında bir astlar tarafından değerlendirme süreci başlatılmıştır. İşgörenler altı kriter açısından yönetici ve amirlerini değerleme yoluna gitmişlerdir. Astlar yaptıkları değerlemeler hakkında yöneticilere raporlar sunmuşlar, yöneticiler de sonuçları tartışmak ve iyileştirmek üzere bir uygulama planı geliştirmek için kendilerini değerleyen çalışanlarıyla toplantılar yapmışlardır. Astlar tarafından yapılan değerlemelerden de çok yararlı sonuçların elde edilebileceğini bu örnek göstermektedir.[60]

Yöntemin uygulanmasındaki en önemli problem yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmekten duydukları rahatsızlıktır. Bu sebeple yöntem çok geniş kullanım alanı bulamamaktadır. Organizasyonlarda, bu sistemi de içererek başlayan performans değerlendirme süreçlerinde birkaç değerlendirme periyodundan sonra, yönetici şikayetleri sebebiyle yöntemin kaldırılması durumuna rastlanılmaktadır.

2.3.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Değerleme

Müşterilerinin firmalara karşı takındıkları tavırlar, bu firmaların başarı derecesini belirler. Bazı işletmeler, müşterilerinin bu önemli konumundan dolayı hem

[58] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.200.
[59] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.200.
[60] Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003. s.288.

kendi performanslarıyla, hem de doğrudan müşterilerle temasta bulunan çalışanlarıyla ilgili bilgileri onlardan edinmenin faydalı olacağına inanırlar. Günümüzde müşteri memnuniyetine ilişkin amaçlar önem arz ettiğinden, müşterilerin, ilişkide bulundukları işgörenlerin tutum ve davranışları hakkındaki değerlemeleri şirketlerce dikkate alınmaktadır.[61]

Organizasyonların hedefi, değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile benzeşmese bile, hizmet kalitesi, müşteri duyarlılığı, tutum-davranış, bilgi-beceri yeterliliği gibi konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir bilgiler edinebilmektir. Düzenli aralıklarla yapılan mülakatlar, anketler ve telefon görüşmeleri yoluyla müşterilerden sağlanan bilgilerle değerlendirmeler yapılır.[62]

Değerlendirme için tek başına veri olarak kullanılmasa da yöneticilerin değerlendirmeleri sırasında faydalandığı kaynaklardan biri olması dolayısıyla faydalı bir bilgi kaynağıdırlar.

Aşağıdaki tablodan da gözlemlenebileceği gibi, ilk amirlerin yaptığı değerlendirmeler çok çeşitli amaçların gerçekleştirilmesine hizmet etmekteyken, astlar tarafından değerleme yapıldığında ve özdeğerleme durumlarında sağlanan veriler daha sınırlı amaçlarla kullanılabilmektedir.[63]

[61] Dursun Bingöl, **a.g.e**., s.288.
[62] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.201.
[63] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.36.

Tablo 2: Performansa İlşkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar

Kullanım Alanı	Veri Kaynakları				
	İlk Amir	İş/Takım Arkadaşları	Astlar	Özdeğerlendirme	Müşteri
Terfi, ücret, nakil vb. konularda karar	X	X			X
Kişisel gelişim	X	X	X	X	X
Personelle ilgili olarak yürütülecek araştırmalar (işgücü devri, devamsızlık, şikayetler vb.)	X	X	X		X

Kaynak: Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi,** İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayını, No:262, 1994, s.36.

Birden çok değerlendirme türünü içeren bir sistem kurulacağı zaman, hangi değerlendirmenin, ne konuda bizlere faydalı olabileceğini bilerek işe başlamak en doğrusu olacaktır.

2.3.6. e-Performans Değerlendirme

Elektronik ortamda yapılan performans değerlemelerde tüm yaklaşımlar bir arada kullanılabilirken, daha objektif ve hızlı bir değerleme sistemi oluşturulabilmektedir. Ayrıca işletmelerin büyük ölçekli olması durumunda bilgisayarlı değerlendirme yaklaşımı günümüzde tek seçenek durumuna gelmektedir. Özellikle yönetim bilgi sistemlerinin bilgisayar yazılımları ile uygulanması durumunda performans değerlendirme sistemlerinin de elektronik tabanlı olarak oluşturulması gerekmektedir.[64]

Uygulamada değerlendirilecek kişilere internet adresi, kullanıcı adı, şifre vb. bilgiler verilir. Çalışanlar bu bilgiler doğrultusunda kendilerinden istenen zaman

[64] Gökhan Şenol, "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş", (Çevrimiçi): http://www.isguc.org/pm.php, Erişim Tarihi: 10/05/ 2003.

zarfında, değerlendirmelerini tamamlarlar. Değerlendirmesini henüz tamamlamamış olan kişiler elektronik ortamda gözlemlenerek, uyarı mesajlarıyla bilgilendirilebilirler.

Bilgisayar desteği sayesinde, kendi içinde doğru ve güvenilir olan veriler, gecikmesiz olarak ihtiyaç duyulan konularda kullanılabilir. Eski sistemlerle dosyalarda toplanan bilgilerin tamamına kısa sürede ulaşmanın güçlüğü ve alınan kararlarda sadece yöneticilerin aklında kalan bilgilere güvenilmesi, performans yönetimi sisteminden sağlanan verilerin etkinlikle kullanılmasına engeldir.

Günümüzde İnsan Kaynakları uygulamaları için üretilmiş, şirketlerin tüm bölümlerinde ve tüm yönetim sistemleriyle entegre olarak çalışan çeşitli bilgisayar yazılımlarını kullanarak yapılan değerlendirmeler geçerli, güvenilir, hızlı ve doğru bilgilere ulaşmanın kolaylığını sağlamaktadır.

Bilgisayar sistemleri geçmişte değerlendiricilere yüklenen ağır ve zaman alıcı işlemleri tamamıyla ortadan kaldırmış, kağıt israfını ve kırtasiye yükünü hafifletmiştir.

2.3.7. 360 Derece Değerleme

Son yıllarda üzerinde en çok tartışılan değerlendirme yöntemlerindendir. Üç yüz altmış derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, dahil olduğu iş ailelerinin üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi alabildiği bir sistemdir. Burada, farklı kesimlerdeki birçok kaynaktan geribildirim sağlanması durumu mevcuttur.

Üç yüz altmış derece değerlendirme, işletmelerce kullanılan geleneksel yönetici değerlendirmesinin sorunlarıyla başa çıkmak ve objektifliği sağlamak amacıyla kullanılan bir değerleme yöntemidir. Bireysel ve örgütsel gelişime destek

olmak için, işgörenlerin özel olarak tanımlanmış yeteneklerle ve davranışlarla ilgili olarak farklı kesimlerdeki birçok kaynaktan geribildirim aldıkları bir süreçtir.[65]

360 derece değerlendirmenin temel amacı, 'performans değerlendirmesi'nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. Sağlanan geribildirimin sisteme katkıları çok fazladır. Bu sebeple çoğu kaynakta 360 derece geribildirim şeklinde tanımlara rastlanılmaktadır.

1973'de ABD'de TEAMS şirketince ortaya atılan kavram "multi rater/source appraisal" (çok değerlendiricili/kaynaklı) değerlendirme adı altında yaygınlaşmıştır.[66]

360 Derece değerlendirmeyi benimseyen General Electiric Plastic şirketinin, organizasyon genelinde kullandığı 6 adımdan oluşan süreci, uygulamada iyi bir örnek olarak gösterebiliriz. Bu adımlar şöyledir:[67]

- Yönetici ve çalışanlar kimlerin değerlendirme yapacağı konusunda ortak bir liste üzerinde anlaşmalılardır.
- Değerlendiriciler formları tamamlamalı ve yöneticiye geri göndermelidirler.
- Yönetici bu bilgileri toplamalı ve özetlemelidir.
- Yönetici ve astları sonuçları birlikte tartışmalı ve geliştirme planı hakkında fikir birliğine varmalıdır.
- 360 Derece değerlendirmenin özeti ve geliştirme için oluşturulan hareket planı bireylerin değerlemesinde kullanılmalı ve bunlar çalışanın kişisel dosyasının bir bölümü haline gelmelidir.

---

[65] Ferit Ölçer, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç", **T.C. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:3-4, Yıl:2004, s.213, ss.213-229.
[66] Ferit Ölçer, **a.g.m.**, s.214, ss.213-229.
[67] Richard M. Hodgetts, **Modern Human Relations at Work**, Seventh Edition, The Dryden Press, 1999, s.298.

- Hareket planı diğer tüm liderlik yönetimiyle birlikte bireysel gelişimde bir rehber olarak kullanılmalı ve bir dahaki 360 derece değerlendirmeye örnek olarak alınmalıdır.

360 Derece değerlendirme günümüz dinamik şirketleri arasında oldukça yaygın bir değerlendirme yöntemidir. Fortune 1000 firmalarının DuPont, Nabisco, Warner-Lambert, Black & Decker, Mobil Oil, Cook Children Health Care System, General Electric, ve UPS i de içine alan yaklaşık %90'lık bölümünde bu yöntem kullanılmaktadır.[68]

1999'da ASTD (Amerika Eğitim ve Gelişim Kurumu) tarafından 750 Amerikan firmasında bir araştırma yapılmış, bu firmaların eğitim ve performans değerlendirme sistemleri incelenmiş ve en başarılı 50 şirket belirlenmiştir. 1998 yılında, bu 50 şirketin yüzde 75'inin bireysel gelişim programları hazırlamakta, yüzde 33'ünün ise 360 derece değerlendirme programları uygulamakta olduğu görülmüştür. Bu yüzdeler 1997 senesinde ise sırasıyla yüzde 50 ve yüzde 10 olmuştur. Bu artışı açıklayabilecek 360 derece değerlendirme sistemlerinin bazı avantajları şöyle özetlenebilir:[69]

- **Daha Çok Kaynaktan Daha Yoğun Geri Bildirim:** Çalışanın arkadaşlarından, astlarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler, kişi hakkında yoğun bir bilgi ağının oluşmasını sağlamaktadır. Sistem, diğer yöntemlere göre, alınan bilgiler açısından daha sağlıklıdır.
- **Takım Gelişimi:** Takım üyeleri birbirleri hakkındaki fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde davranacaklardır, bu da daha verimli bir takım çalışması ortamı yaratabilir. İyi planlanmış bir süreçle çalışanlar arasındaki iletişim iyileştirilebilir.

---

[68] Garry Dessler, **Human Resource Management**, Ninth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2003, s.287.

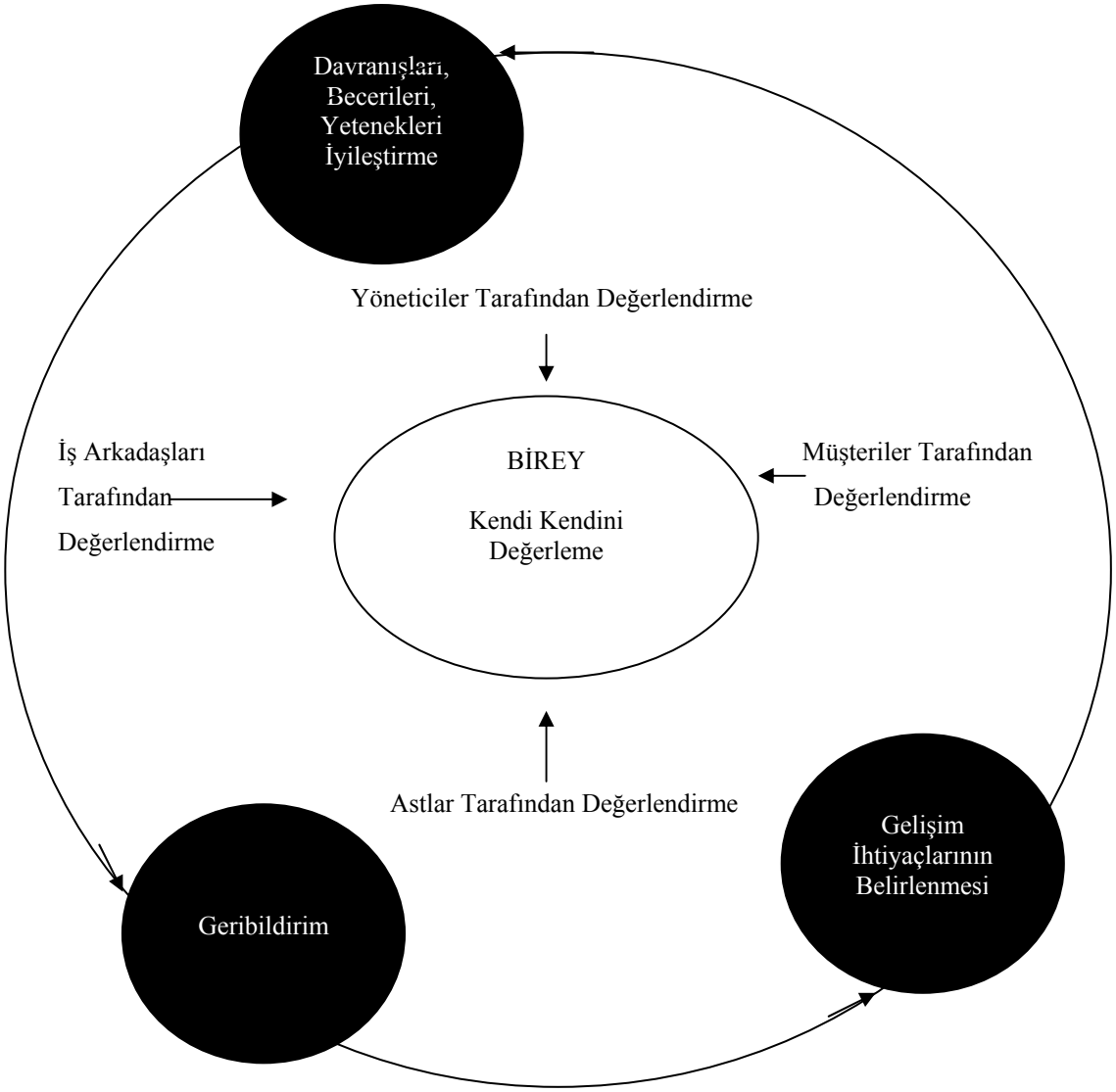
[69] ..., "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri", (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=236, Erişim Tarihi: 02/01/2004.

- **Kariyer Gelişimi İçin Sorumluluk Alma:** Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışan için kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir. Birçok çalışan 360 derece değerlendirme yönteminin, tek bir yöneticinin kariyer gelişimindeki görüşlerine göre daha net, geliştirici ve ikna edici olduğunu düşünmektedir.

- **Azalan Ayrımcılık Riski:** Geri bildirim değişik iş pozisyonlarındaki farklı özellikler taşıyan kişilerden geldiği zaman ırk, yaş, cinsiyet gibi faktörlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıltıcı etkilerini de azaltmaktadır.

- **İyileşen Müşteri Hizmetleri:** Müşterilerin geri bildirimlerini de dikkate alan bir performans değerlendirme sisteminde, çalışanlar sorumlu oldukları ürün ya da hizmetler hakkında detaylı görüşlere ulaşabilir. Bu bilgiler çalışanlara ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi açısından yardımcı olacaktır.

- **Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi:** 360 derece performans değerlendirme sistemi sayesinde çalışanların eksiklikleri ayrıntılı olarak tanımlanabilir. Bu da departmanlararası sorumluluklar ve çapraz eğitim süreçleri gibi birçok konuda programlar yapılmasını sağlayacaktır.

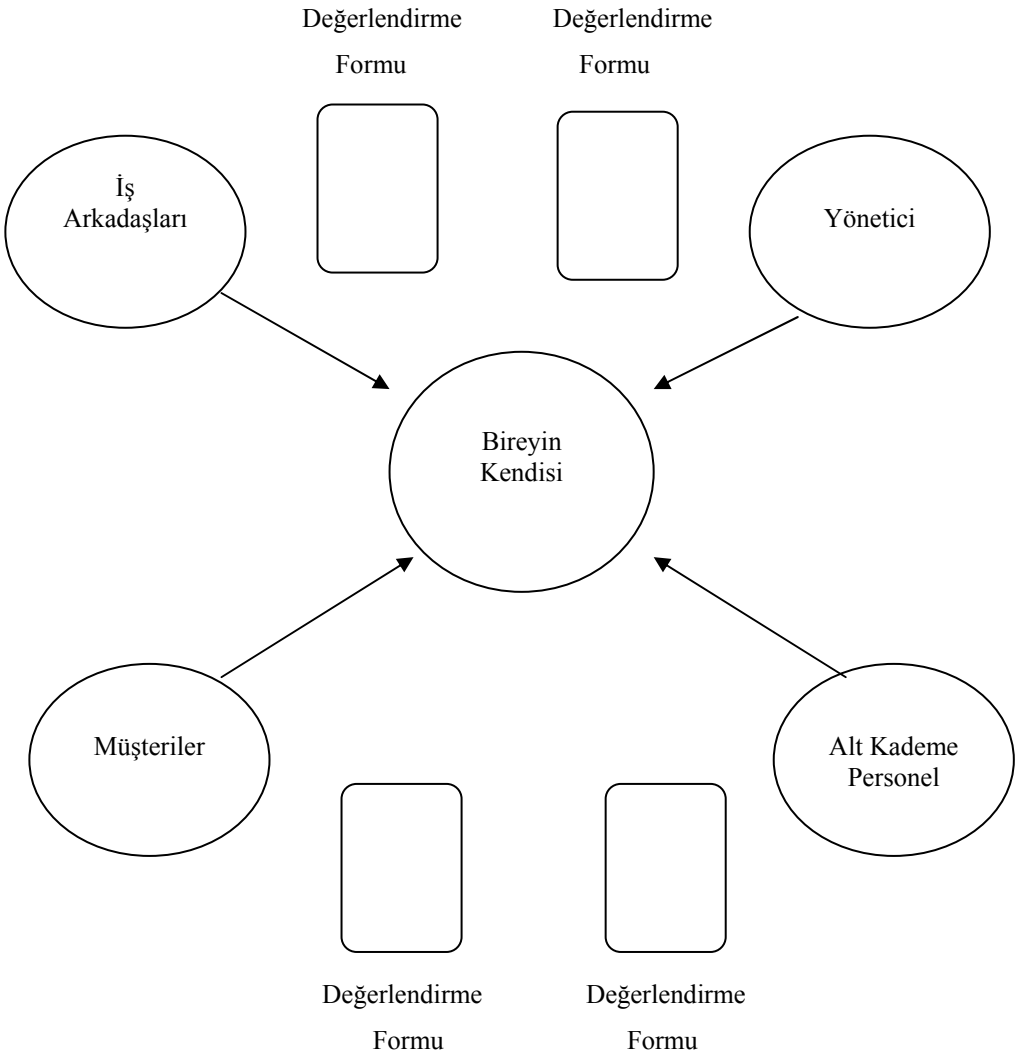


Şekil 5: 360 Derece Değerlendirme Süreci: Yöntemler Amaçlar

Kaynak: Ferit Ölçer, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç", **T.C. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:3-4, Yıl:2004, s.216, ss.213-229.

Yukarıdaki şekilde bireyin değerleme sürecine 5 yönlü girdi sağlandığı görülmektedir. Merkezde yer alan birey yöneticileri tarafından, iş arkadaşları tarafından, astlar tarafından ve müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bunlara ek olarak özdeğerlendirme süreci de işletilir. Çeşitli kaynaklardan alınan değerlendirme verileri ışığı altında çalışanlara verilen geribildirim sonrası, kişilerle

ortak belirlenen gelişim ihtiyaçlarının giderilmesi ve davranış, beceri ve yetenekleri iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılır.



Şekil 6: 360 Derece Değerleme Şeması

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, Eylül 2000, s.163.

Yukarıdaki modelde, performans bilgileri anket yöntemi aracılığıyla toplanmaktadır.[70] Bu şekilde de bireye yönelik çok yönlü bir değerlendirme süreci işlediği görülmektedir. Yine yöneticiler, iş arkadaşları, müşteriler ve alt kademe

[70] Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e**., s.163.

personelin değerlendirme sürecine katıldıkları gözlemlenir. Burada değerlendirme yöntemi olarak anket uygulaması seçilmiştir. Sürecin katılımcıları çalışanla ilgili kanaatlerini, belirli kriterler esas alınarak hazırlanmış anket formunu doldurmak suretiyle beyan ederler.

360 derece değerlendirme, organizasyonda belirlenen hedeflerden çok; organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır.[71]

360 Derece değerlendirme yönteminde daha önce belirttiğimiz yöneticiler tarafından değerleme, astlar tarafından değerleme, iş arkadaşları tarafından değerleme, kendi kendini değerleme, müşterilerce değerleme gibi yöntemlerin hepsi birarada kullanılabilmektedir. Bu yöntemlerden hangileri organizasyonun yapısına uygunluk gösteriyorsa sistemin özünü değiştirmeden istenilen yöntemler sürece dahil edilebilir. 360 derece değerlendirmenin en önemli özelliği, internet tabanlı elektronik bir yöntem olarak etkinlikle kullanılabilmesidir. 360 Derece değerlendirme yöntemi diğerleri arasında yapı olarak oturtulması en güç olanı olmasına rağmen, aynı oranda güvenilirliğine en çok inanılabilecek bir yöntemdir. Kişilere farklı açılardan bakarak, farklı gözlerle görmek objektiviteye yaklaşımı arttıracaktır.

Tüm bu değerlendirme yöntemleri içinde genel anlamda, herhangi birini diğerine tercih etmek yerine, değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına, içinde bulunulan koşullara bağlı olarak karar verilmelidir. Örgütün türü ve kültürel yapısı, yönetim felsefesi, yürütülen işlerin nitelikleri ve çalışma koşulları göz önünde tutularak, örgütle bütünleşmesi sağlanabilecek olan yöntem seçilmelidir.

2.4. Performans Değerlendirme Yaklaşımları

Kişilerin performanslarını belirleyebilmek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Geleneksel değerlendirme yöntemleri performans değerlendirme kavramının başlangıç örneklerini oluşturan yöntemlerdir. Diğerleri ise, geleneksel değerlendirme

[71] Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e**., s.163.

yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek amacıyla geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımlardır.[72]

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman önemli bir sorun olduğu için, organizasyonlar kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır[73].

Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; örgütlerin yapısı, yönetimin amacı, işgörenin beklentileri gibi örgütsel sebeplerle olabileceği gibi, teknolojik gelişimler ve çevresel faktörlere göre de değişiklik gösterebilir.[74]

Günümüze değin birçok değerlendirme yönteminin geliştirilmiş olmasının altında aslında performansın bireysel bir kanı oluşu yatmaktadır. Çeşitli yöntemler oluşturularak subjektif olan bu kanılar mümkün olduğunca irdelenmeye ve objektiviye mümkün olduğunca yaklaşmaya çalışılmaktadır.

Literatürde genellikle yöntemler konusunda, Klasik ve Çağdaş Yöntemler ya da sıralama yöntemleri, dereceleme yöntemleri gibi ayrımlara gidildiği görülmektedir. Aşağıda ise; kişilerarası karşılaştırmalara, ortak performans kriterlerine ve standartlarına ve de bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlar olmak üzere daha farklı bir yöntemle üçlü sınıflandırma yolu tercih edilecektir.

2.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir performans ölçümü yapmak için iki yöntem kullanılır. Bunlar; sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleridir.

---

[72] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e**., s.209.
[73] Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, MPM Yayınları, No:640, 2000, s. 65.
[74] Recep Yücel, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, Ekim-Aralık 1999, s.113, ss.110-128.

2.4.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi astların başarılarına göre, değerlendirme amiri tarafından sıralandığı bir yöntemdir. Kendi içinde, uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir. Örneğin basit sıralama yönteminde değerlendirici astlarını en başarılıdan en başarısıza doğru sıralar. İkili karşılaştırma yönteminde ise kişiler diğeriyle tek tek karşılaştırılır.[75]

Basit sıralama yönteminde değerlendirilecek kişi sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlemede kullanılacak nitelikler belirlenir. Sonra bu niteliklere göre en başarılı işgörenin ismi çizelgenin 1 nolu bölümüne yazılır, en başarısız işgörenin ismi de son bölüme kaydedilir. En çok başarılı ve en az başarılı arasında kalan yerlere de en çok başarılıdan başlayarak daha az başarılılar ya da en az başarılıdan başlayarak daha başarılıları yazmak suretiyle çizelge doldurulur.[76]

Tablo 3: Basit Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği

BÖLÜM1	BÖLÜM 2
1. Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9.....
2.....	10.....
3.....	11.....
4.....	12.....
5.....	13.....
6.....	14.....
7.....	15.....
8.....	16.Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s. 292.

[75] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e**., s.210.
[76] Dursun Bingöl, **a.g.e**., s.292.

İkili Karşılaştırma Yöntemi, Basit Sıralama Yöntemine nazaran daha güvenilir sonuçlar verebilen bir yöntemdir. Ancak değerlendirilecek kişi sayısı çok olduğundan, yöntem zaman alıcı ve yorucu olmaktadır.[77]

Bu yöntemde her çalışan, bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin karşılaştırılması sonucunda başarılı olan işgörenin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işarete sahip olandan, en az olana doğru bir sıralama yapılır.[78]

Yöntem, çok sayıda eşleştirme işlemini gerektirir.

Eşleştirme Sayısı: n(n-1):2

formülü ile belirlenir, n=Değerlendirilecek kişi sayısıdır.[79]

Bu formüle göre eğer 15 kişi için,

15(15-1):2=105

karşılaştırma yapmak gerekmektedir.

[77] Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi,** Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:260, 1995, s. 160.
[78] Figen Tahiroğlu (Ed.), **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 2.Baskı, İstanbul, Hayat Yayınları, Kasım 2000, s.179.
[79] Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, s.160.

Tablo 4: İkili Karşılaştırma Yöntemi

İş Kalitesine Göre Değerlendirme

Karşılaş-tırma	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Ali		+	+	-	-
B Merve	-		-	-	-
C Cem	-	+		+	-
D Gülay	+	+	-		+
E Ayşe	+	+	+	-	

Maria daha iyi

Yaratıcılığa Göre Değerlendirme

Karşılaş-tırma	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Ali		-	-	-	-
B Merve	+		-	+	+
C Cem	+	+		-	+
D Gülay	+	-	+		-
E Ayşe	+	-	-	+	

Art daha iyi

Not: (+) daha iyi, (-) daha kötü anlamlarına gelir. Her bir çizelgede, sütunlardaki (+) lar, en iyi dereceyi alan çalışanı belirlemek için toplanır.

Kaynak: Gary Dessler, **Human Resource Management**, Ninth Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2003, s.246.

Tabloda Maria İş Kalitesi Değerlemesinde en çok artıyı alarak en iyi derecelemeye sahip olmuştur. Değerlemesi daha iyidir. Art 'da aynı şekilde, Yaratıcılığa Göre Değerlemede en çok artıyı alarak en iyi dereceye sahip olmuştur.

Sıralama yönteminde kişiler pozisyonları ve görev ünvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılırlar.[80]

Bu yöntemde işgören yetenek ve başarılarının belirli bölümlere ayrılmadan değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. İşgörenlerin kendilerine özgü, bireysel nitelikleri vardır. Kişisel özellikler gözönüne alınmaksızın ve ayrıntılı bir analiz yapılmaksızın değerlendirilmeye gidilmesi durumunda, yetenekler belirsiz kalacak, açıklıkla tanımlanamayacaktır. Diğer bir eksiklik de değerlenen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken niteliklerinin

[80] Cavide Uyargil, **a.g.e.**, s.38.

kendisine bildirilmemesidir. Tüm bunlarla birlikte, işgörenlerin sadece yöneticilerin yargılarına bırakılması da subjektif değerlemeye yol açabilmektedir.[81]

2.4.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelere yönelebilirler. Değerlendirilen grup üyelerinin çok iyi performans düzeyinde olduğunu belirtmek, olarak örnek verilebilmesi mümkündür.[82]

Oysa performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemesi gereğidir.

Bu yöntemde değerlendirme amiri astlarını, yöntemin gerektirdiği biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirir:[83]

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

Değerlendirilen grubun 100 kişi olarak belirlendiği ve skalada belirtilen performans düzeylerinin en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak belirtildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 kişisini orta, 20 kişisini yüksek, 20 kişisini düşük, 10 kişisini de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisi) uygun bir dağılım gösterme gereği varsayımından hareket edilir. Değerlendiriciler astlarını skalada

[81] Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.,** s.166.
[82] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.38.
[83] Cavide Uyargil, a**.g.e**., s.39.

belirli yüzdelere göre farklı başarı düzeylerine yerleştirirler. Yöntemde çoğunlukla tek ve genel bir değerlendirme kriteri esas alınır.[84]

Bu yöntemler kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte, sonuçları desteklemek için kullanılabilir.

Bu tekniğin ortaya koyduğu önemli zorluk, bir grup içindeki kişilerin göreli statülerini belirlemede hiçbir yargının kesin olmamasıdır.[85]

2.4.2. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım yöntemlerinde değerlendirme kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmalarını gerçekleştirilirken, ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yaklaşımda her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar dahilinde ele alınır ve değerlendirilir.[86]

Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı performans ölçme yöntemleri geleneksel ve davranışsal değerlendirme skalalarını kullanan yöntemler ile kritik olay yöntemi ve işaretleme listesi yöntemi olarak gruplandırılabilir.

2.4.2.1. Değerlendirme Skalalarını İçeren Yöntemler

Bu skalaların kullanılış mantığında, konuyla ilgili, güvenilir ve nesnel değerlendirme sağlayabilmek yatar.[87]

Değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde kendi içinde ikiye ayrılır:

---

[84] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.39.
[85] Dursun Bingöl., **a.g.e**., s.294.
[86] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.40.
[87] David M. Harris, Randy L. DeSimone, **Human Resource Development,** Philadelphia, The Dryden Press, 1994, s.113.

2.4.2.1.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Grafik Değerlendirme Skalaları olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları işletmelerde sıklıkla kullanılan yöntemlerdendir.

Bu yöntemde, kişiye, yaptığı işin niteliği ve miktarı bir işten diğerine değişen, fakat çok kez kişinin kendine güvenilebilirlik ve başkalarıyla işbirliği yapma gibi özellikleri içeren farklı ve çeşitli etmenler açısından bir değer biçilmesini amaçlanmaktadır.[88]

Kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri olarak adlandırılır. Değerlendirme kriterleri genellikle üçe ayrılır. Bunlar; değerlendirilen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ölçmeye yararlar. [89]

Değerlendirme kriterleriyle, kriterlerin derecelerinin yer aldığı bir ölçek ve bir form kullanılmaktadır. Düşey eksende değerlendirme kriterleri (nitelikler), yatay eksende ise değerlendirme dereceleri bulunmaktadır.[90]

Nitelikler ölçek üzerinde en iyiden en kötüye doğru ya da en kötüden en iyiye doğru sıralanırlar. Bu şekilde yapılan derecelenme ya harflerle simgelenir ya da sayılarla ifade edilerek işgörenlerin başarı derecelerini sayısal sonuçlara göre hesaplama yoluna gidilebilir.

Değerlendirmeyi yapan kişi form üzerinde yer alan ve işgörenin durumuna en uygun olduğunu düşündüğü dereceyi işaretler ve değerlendirme tamamlanır.

Aşağıda örnek olarak bir Geleneksel Değerlendirme Formu sunulmuştur.

---

[88] Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, s.156.
[89] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e**., s.213.
[90] Gültekin Yıldız, **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Sakarya Mühendislik Fakültesi Matbaası, Mayıs 1989, s.123.

Tablo 5: Geleneksel Değerlendirme Formu

İşgörenin Adı ve Soyadı:	Ünvanı:
Bölümü:	Depatmanı:
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirmeyi Yapan:

Dereceler **Değerlendirme Kriterleri**	Yetersiz (1)	Orta (2)	İyi (3)	Çok İyi (4)	Mükemmel (5)
İş Kalitesi					
İş Miktarı					
Planlama Anlayışı					
Örgütleme Anlayışı					
Denetim Anlayışı					
Düşünme Yetkisi					
Liderlik					
Karar Verme Biçimi					
Güdüleme					
Sözlü İletişim Kurma					
Yazılı İletişim Kurma					
İnsiyatif					

Genel Değerlendirme **İşlem Teklifi**

..... Mükemmel
..... Çok İyi
..... İyi
..... Orta
..... Yetersiz

Kaynak: Gültekin Yıldız, **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, İstanbul Teknik Universitesi Sakarya Mühendislik Fakültesi Matbaası, Mayıs 1989, s.124.

Formun üst kısmında işgörenle ilgili bilgiler yer almaktadır. Değerlendirme kriterleri iş kalitesi, iş miktarı, planlama anlayışı gibi 12 nitelik açısından belirlenmiştir. Değerlendirme derecelerinde ise yetersiz, orta, iyi, çok iyi ve mükemmel şeklinde, 5'li bir gruplandırma yoluyla hesaplama düşüncesiyle hareket edilmiştir. Değerlendirme sonucunda belirlenen kişinin durumuna göre yapılması gereken geliştirme ya da eğitim faaliyetleri belirtilir.

Kolay düzenlenebilmesi, işgörenler hakkında ortak kararlara varılabilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilir olması dolayısıyla işletmeler arasında en çok kullanılan yöntemlerdendir.

Fakat yöntemin güçsüz yanları da bulunmaktadır. Değerlendirmecilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması sebebiyle yazılı tanımlamaları aynı biçimde yorumlamamaları bunlar arasında sayılabilir. Örnek vermek gerekirse, iş performansı ile ilgili az kategori seçilebilir ya da iş performansını büyük oranda etkileyen kategoriler gözardı edilebilir.[91]

2.4.2.1.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal değerlendirme skalaları geleneksel değerlendirme skalalarının sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Davranışsal değerlendirme skalaları, geleneksel skalalarda olduğu gibi değerlendirmeyi yapan kişinin personeli değişmez bir skala üzerinde zayıftan mükemmele doğru derecelendirmesini gerektirir. Ancak bu yöntemde farklı olarak doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanır ve farklı performans düzeylerini göstermek için kritik olaylar kullanılır.

Davranışsal Beklenti Skalaları ve Davranışsal Gözlem Skalaları olarak iki türü vardır. Bu yöntemler maliyetli ve zaman alıcıdırlar.

2.4.2.1.2.1. Davranışsal Beklenti Skalaları

1963 yılında Smith ve Kendall tarafından geliştirilmiştir. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales)(BARS) olarak da tanımlanmaktadır. Davranışsal Beklenti Skalaları (Behavioral Expectation Scales) (BES) yöntemi de diğer geleneksel değerlendirme

[91] İsmet Barutçugil, **a.g.e**., s.191.

skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli kriterler açısından ölçmeyi amaçlar[92]

Bu yöntemin merkezinde performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır yer alır. Bu fonksiyonel davranışların etkin iş performansından kaynaklandığı varsayılır.[93]

Çalışanlar bazı kişilik özelliklerine sahip olup olmamaları düşüncesiyle değil, belli iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirilmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevaplar skalada çeşitli performans düzeylerini göstermektedir.[94]

[92] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.46.
[93] İsmet Barutçugil, **a.g.e**., s.192.
[94] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.46.

Tablo 6: Davranışsal Beklenti Skalası

	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.	**6**	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
Memnun olmadığı taktirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir.	**4**	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip, kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Astlarının olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir.	**2**	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

Kaynak: Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:262, 1994, s.46.

Tablo 6'da bir mağaza yöneticisinin performansının gözetim kriterlerinin değerlendirilmesi için geliştirilmiş davranışsal skala örneği yer almaktadır. Tabloda tüm soruların belirlenmiş işler için oluşturuldukları görülmektedir. Tüm sorular mağaza yöneticisinden beklenen davranışlarla ilgilidir. Fakat direkt kişilik özelliklerini irdeleyen sorular olmamasına rağmen; bu sorulara verilen cevapları göz önünde bulundurarak da çalışanın kişilik özellikleriyle ilgili bir değerlendirmeye varmak mümkündür.

Farklı işler ve iş grupları için farklı formların düzenlenmesi ihtiyacı, yöntemin maliyet boyutunu arttıran ve uygulamasını zorlaştıran unsurlardandır.[95]

2.4.2.1.2.2. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal Gözlem Skalaları (Behavioral Observation Scales) (BOS), Davranışsal Beklenti Skalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanabilmek amacıyla geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Bir imalat işletmesinde ilk kademe yöneticinin performansının bu yöntemle değerlendirildiği bir örnekte, aşağıda bazıları belirtilen ifadeler, amir tarafından gözlemlenip skalada işaretlenmekte ve daha sonra kişinin her bir ifadeden aldığı puanın toplanması yoluyla, işgörenin toplam performans puanı ortaya çıkmaktadır.[96]

- Astlardan birinin hatalı bir malı ambalajladığını gördüğünde, ambalajı açtırır ve malın hatasının ne olduğunu kişiye gösterir.

Asla				**Her Zaman**
0	1	2	3	4

- Astların fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.

Asla				**Her Zaman**
0	1	2	3	4

- İş güvenliği gereği uygulanan koruyucu araç/gerecin daha rahatlıkla kullanılması için astlarına önerilerde bulunur.

[95] İsmet Barutçugil, **a.g.e**., s.192.
[96] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e**., s.218.

Asla				Her Zaman
0	1	2	3	4

Örnekten de görüleceği üzere, davranışsal gözlem skalalarında, kişiler çeşitli kritik olaylara dayalı olarak değerlendirilmektedirler. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı, astların somut gözlemlenen davranışlarına göre değerlendirilmeleridir, kendilerinden beklenen davranışlara göre değil. Yöntemin bu özelliği sebebiyle, astlara davranışlarına ilişkin geribesleme sağlanması kolaydır. Bu da astlar tarafından kabul oranını yükseltir.[97]

2.4.2.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method) üstlerin değerleme dönemi içinde sistematik notlar alarak, bu notlara dayanan bir değerleme yapmalarını mümkün kılan bir yöntemdir [98]

Değerlendirici kritik nitelikte ve farklı durumlarda işgörenin davranışlarını, başarı derecesini belirlemek amacıyla gözler. İşgören, önemli bir hizmet yaptığında veya istenmeyen bir davranışta gözlenen durum hemen not edilerek kaydedilir. Kritik özellikteki davranışları belirlemek amacıyla oluşturulan listedeki bir durum ortaya çıkarsa, tutulan kayıtlar işgörenin başarı derecesini belirlemede temel alınarak kullanılır.[99]

[97] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e**., s.218.
[98] Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 4. bs., İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, s.98.
[99] Gültekin Yıldız, **a,g,e,**, s.122.

Tablo 7: **Kritik Olay Yöntemi Değerlendirme Formu**

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	**Seçenek**	**Olay**	**Tarih**	**Seçenek**	**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 bildirmedi.			Açıklama B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.172

Bu yöntem için geliştirilmiş bir form örneği yukarıdaki tabloda verilmiştir. Örnekte çalışanın örgütsel olaylara duyarlılığı kriterine göre bir değerlendirmeye gidilerek, farklı tarihlerde yaşanan iki olay belirtilmiştir. Olaylar esnasında yöneticinin çalışanla ilgili gözlemi açıklama olarak forma girilmiştir. Açıklamalara göre a, b, c seçeneklerinden biri tercih edilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere izleme faaliyeti haftalarca, aylarca yapıldığı için, değerlendiren için çok zahmetli bir süreçtir.

Yöntemin yararlarını şöyle sıralayabiliriz:[100]

- Yöneticiler ve çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar.
- Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler tutulan notlar sayesinde sağlanmış olur.

[100] Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993, s.48.

- Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlar için önerilerde bulunma ve yol göstermeyi kolaylaştırır.

Dezavantajları ise şunlardır:[101]

- Bütün çalışanlar için özenle uygulandığında zaman alıcı bir yöntemdir.
- Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılarından sıyrılması güçtür.
- Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ile ilgili elemanla hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gereken değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür.

2.4.2.3. İşaretleme Listesi Yöntemi

Modern bir değerleme yöntemidir. Çalışma ve davranışların belirlenmesi amacı ile bir soru listesinin cevaplanması yoluyla uygulanır.[102]

Kontrol Listemi Yöntemi (Check List Method) olarak da adlandırılır. Ağırlıklı İşaretleme Listesi ve Zorunlu Tercih olarak adlandırılan iki türü vardır.

Ağırlıklı İşaretleme Listesi Kritik Olaylar Yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. Bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan, bir değerleme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan birçok hazır cümleden kişiye uygun olanlarını işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra değerlemeye alınır. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre ağırlıklı puanlar verilebilir. Puanlamanın dışında istenirse her cümlenin karşısında her zaman, bazen, hiçbir zaman gibi belirlenmiş üçlü dereceler oluşturulur. Yöntem için hazırlanan bir form örneği aşağıda yer almaktadır.[103]

[101] Margaret J. Palmer, **a.g.e.,** s.48.
[102] Selçuk Yalçın, **a.g.e.,** s.98.
[103] Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.,** s.179.

Tablo 8: Kontrol Listesi Formu Örneği

Kontrol Listesi Formu	
Adı-Soyadı :	Departman:
Değerlendirenin Adı :	Tarih:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine (X) işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak 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 yapılacağının açıklanmasını ister.	.....
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz.	.....
Çabuk öğrenir.	.....
Başka birinin yardımı 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 güçlüğü çeker.	.....
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.	.....

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.179

Tablo 8'de yer alan formun üst kısmında değerlemesi yapılacak kişinin adı, soyadı, departmanı, değerlendiren kişinin adı ve soyadı ve değerlendirmenin yapıldığı tarih yer almaktadır. Değerlendirici listede yer alan 18 cümleden kişiye uygun olduğunu düşündüklerine (X) işareti koymak suretiyle kişiyle ilgili kanaatlerini bildirir. Değerlendirici çalışan için "kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir" şeklinde

olumlu bir kanıyı işaretleyebileceği gibi, "düzensiz şekilde çalışır" şeklinde olumsuz bir kanıyı da belirtebilir.

Yöntemin puan anahtarı insan kaynakları bölümünde bulunmaktadır. Değerlendiriciler; sorularla ilgili olumlu ya da olumsuz kişisel değerlendirmelerini kullanarak, önyargılarının devreye girmesini önlemek amacıyla, soruların puan değerleri hakkında bilgilendirilmezler.[104]

Yöntemin uygulanmasının türlü zorlukları da bulunmaktadır. Sistemin kurulumu ve ağırlıklandırılması önemli problemlerdir. Ayrıca uygun soru ve tanıtımsal deyimler listesini hazırlamak, her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir.Bu durum, daha fazla zaman ve para harcanmasını ve de istatistikçiler ile psikologların istihdam edilmelerini gerektirir.[105]

Zorunlu Tercih Yönteminde ise Ağırlıklı İşaretleme Listesi Yönteminde gözlemlenebilen, değerlendirme hatalarından, belirli derecelere yönelmeyi bertaraf edebilmek adına ifadelerde sınırlama yapılarak iki ifadeden birini seçme yolu tercih edilir. Genelde sorulara evet veya hayır diye cevap verilir. Bu yöntemde de soruların ağırlıkları farklı olabilir. Değerlemeci burada da değerler hakkında bilgi sahibi olmadığından son değerleme insan kaynaklarına kalmaktadır.

İki yöntem arasındaki tek fark sadece ifadelerin sınırlanması aşamasında oluşmaktadır.

2.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımda, kişilerin bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Bu standartlar bireysel olarak gerçekleştirilen hedeflere, yaratılan sonuç ve çıktılara göre oluşturulur. Yaklaşım, işgörenlerin çeşitli özellikleri, ilgi alanları, yönelimleri ve içinde bulundukları

[104] İsmet Barutçugil, **a.g.e**., s.191.
[105] Dursun Bingöl, **a.g.e**., s.295.

koşullara göre belirlenmiş bireysel standartları çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içerir.[106]

Bu yaklaşımın kapsadığı yöntemleri Direkt İndeks Yöntemi, Standartlar Yöntemi, Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi ve Yetkinliklere Göre Değerlendirme Yöntemi olarak sınıflandırabiliriz.

2.4.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi

Doğrudan İndeks Yönteminde (Direct İndex Method) performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da çalışanla yapılan ortak bir görüşme sonucunda belirlenir. Bu yöntemde, belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla tespit edilmiş olduğundan, sayısal değerlerin toplamı, genel performans sonucunu verir.[107]

Belirlenen standartlar işin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. [108]

2.4.3.2. Standartlar Yöntemi

Standartlar Yöntemi (Standarts Method) Direkt İndeks Yöntemine benzer fakat, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Performans standartları ise işgören ve amiri ya da işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile amirleri arasındaki görüşmeler sonucu belirlenir. Bu yöntem literatürde, Hedeflere Göre Değerlendirme yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması olarak görülmektedir.[109]

---

[106] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.**, s.220.
[107] Figen Tahiroğlu (Ed.) **a.g.e.**, s.184.
[108] İsmet Barutçugil, **a.g.e**., s.189.
[109] Cavide Uyargil, **a.g.e.**, s.51.

2.4.3.3. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi

Bazı performans değerlendirme yöntemleri performans planlama aşamasını temel alan şekilde oluşturulmuşlardır. Bu yöntemlerden en önemlisi Hedeflere Göre Değerlendirmedir. Bu yöntemden ilk defa 1954 yılında Peter Drucker'ın "The Practice of Management" adlı kitabında Hedeflerle Yönetim (Management by Objectives) olarak söz edilmiştir.[110]

Drucker'a göre hedeflerle yönetim, organizasyonun hedefleri ile çalışanların bireysel hedefleri arasında, mevcut olduğu ileri sürülen çelişkiyi gidermek ve çalışanlarla organizasyonları bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir. Hedeflerle yönetim, yöneticilerin başında bulundukları birimlerin amaçları kadar tüm organizasyonun genel politika ve amaçları ile ilgilenmelerini ve bunlar arasında organik ilişkiler kurmalarını gerektirir. Dikkati organizasyonların varlık nedenleri olan amaçlar ve başarıları saptayan sonuçlar üzerinde toplar. Bunun için, organizasyonu oluşturan birimlerin ve çalışanların amaçlarının açık, kesin ve ölçülebilir bir biçimde tanımlanması gerekmektedir.[111]

Hedeflere göre yönetim süreci 4 temel safhadan oluşur. Bunlar:[112]

- Hedeflerin belirlenmesi,
- Faaliyetlerin Planlanması,
- Oto Kontrol,
- Periyodik Değerlendirmeler.

Bu dört temel safhaya göre de atılacak adımlar şöyledir:[113]

- Üst ve ast, astın işinin ilk unsurları konusunda karşılıklı anlaşırlar.

[110] Cavide Uyargil, **a.g.e**., 55.
[111] Hikmet Timur, "Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:3, Eylül 1983, s.15
[112] Michael Armstrong, **Performance Management**, London, Kogan Page Limited, 1994, s. 53.
[113] Michael Armstrong, **Performance Management**, s. 53.

- Üst ve ast, belirli bir periyotta astın belirli hedefleri üzerinde karşılıklı anlaşırlar.
- Ast, her bir hedefi karşılamak için gerekli eylem planını oluşturur.
- Belirlenen periyotta, ast hedeflere yönelik gelişmeleri yöneticiyle periyodik olarak görüşür. Yapılan gelişme kontrolleri, eylem planlarının değişmesi ve hedeflerin düzenlenmesi gerektiğini ortaya koyabilir.
- Belirlenen periyodun sonunda, yönetici ve ast hedefler üzerinde astın performansını birlikte değerlendirmek için toplanır.

Hedeflerle değerlendirme yöntemi, hedeflerle yönetim düşüncesinin performans değerlemesine uygulanmasıdır. Bu yöntemde performans kişilik ya da kişisel nitelikler yerine, hedef ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine uygun olarak değerlendirilmektedir.

Hedeflere göre değerlendirme, organizasyonlarda kişisel performansın hedeflere göre değerlendirildiği bir süreç olup, geleneksel değerlendirme yaklaşımlarının olumsuzluklarını gidermek amacı ile uygulanan bir değerlendirme tarzıdır. Bu yaklaşımla astın kişilik özellikleri ya da işi ile ilgili ya da işi için gerekli olmayan özellikleri değil, gerçek anlamda yaptığı iş değerlendirilir. Yani sonuçlara dayalı bir değerlendirme yöntemidir.

2.4.3.4. Yetkinliklere Göre Değerlendirme Yöntemi

Bireysel performansı belirleyen iki ana öğe vardır. Bunlar; yetenek ve güdülerdir. Yetenek kısmen doğuştan kazanılmış, kısmen de sonradan eğitim ve deneyimlerle geliştirilmiştir. Fakat sonuç olarak veridir ve performans bireysel yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur. Güdüler ise, dinamik karakterli bir etmen niteliğindedir. Bireysel gereksinmelerin yön verdiği uyarma ve güdülenmeler doğrultusunda kişinin performansını etkiler. Bireyin davranışı sırasında her iki öğe aynı zamanda fonksiyon görmektedir. Kişilerin yetenekleri, onların neler yapabileceğini, güçlerinin nelere yetebileceğini belirlerken; güdüleri de onların neyi,

ne kadar yapacaklarını ya da neyin ne kadarını gerçekleştireceklerini belirleyecektir. Bu durumda performans matematiksel olarak ifade edilmek istenirse,

P= f (yetenek x güdü)

şeklinde formülize edilebilir[114]

Bireysel performansın belirleyicisi durumunda olan yetenek ve güdüler ile birlikte bilgi, tutum ve diğer kişisel özellikleri tek bir ifade ile tanımlama yoluna gidilerek; 80'lerin sonlarında 90'ların başlarında sadece literatürde değil, uygulamada da kabul gören yetkinlik kavramına ulaşılmıştır.

Yetkinliğin terim olarak populer hale gelmesi, daha önceden kullanılır olmasına rağmen, Richard Boyatzis'in (1982) "Competent Manager" adlı kitabıyla olmuştur. Buradaki kavramsallaştırma yetkinliğin insanların sadece ne yaptıkları değil, ne olduğu ile ilgili olduğudur. Üstelik bizim ilgilendiğimiz temel (öncelikli) niteliklerden ziyade, üstün iş performansına sebep olanlardır. Bu kavramsallaştırmaya uygun olarak diğer bir tanımla, yetkinlikler, performansı tayin eder, belirler ve sebep olurlar, bizzat performansın kendisi değildirler. Yani çıktı/sonuç değildirler. Yetkinliklerin ayırt edici özellikler olması, bu kavramsallaştırmaya referans ölçüt olarak nedensellik katan öğedir. Ayrıca, en azından ölçütlerin iki seviyesi uygulanır: McBer iki grup arasında bu ayrıma göre tanımlama yapar; bunlar başlangıç yetkinlikler ve farklılaştırılmış yetkinliklerdir. Farklılaştırılmış yetkinlikler de ortalama ve üstün performans gösterenler olarak ayrılırlar.[115]

[114] Tuğray Kaynak, **Personel Planlaması**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s.67.
[115] Richard S. Williams, **Performance Management: Perspectives on Employee Performance**, London, International Thomson Business Press, 1998, s. 104.

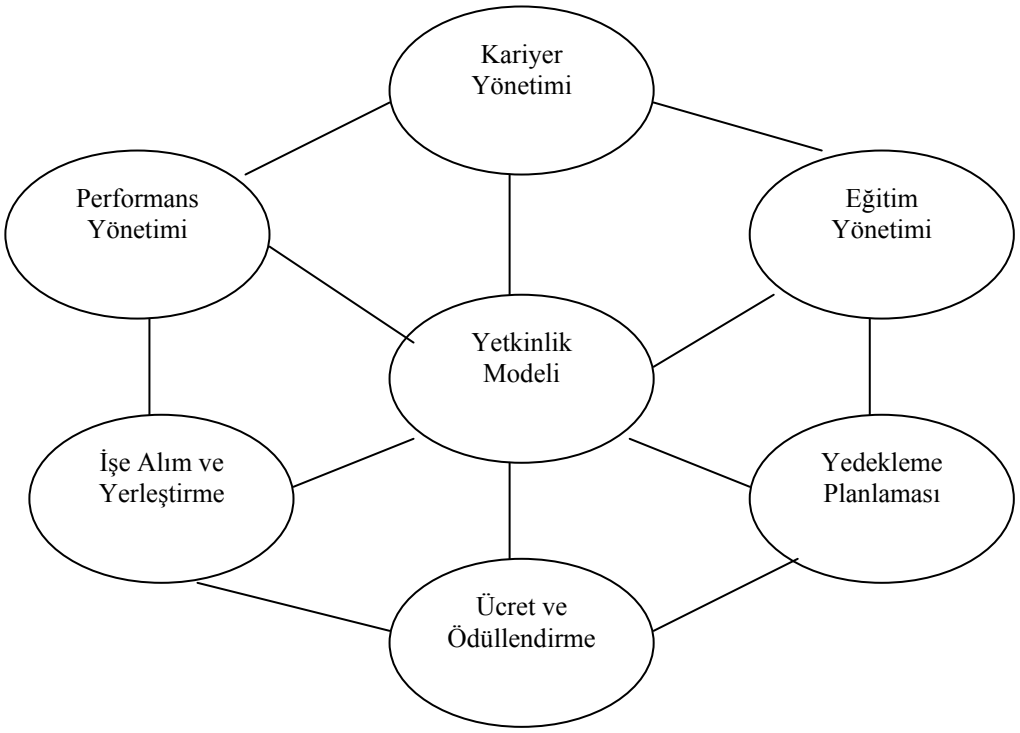
Başlangıç yetkinlikler kişilerin doğuştan getirdikleri, doğalarında varolan işlenmemiş yetkinliklerdir. Farklılaştırılmış yetkinlikler ise sonradan öğrenilen ve eğitim ve geliştirme ile güçlendirilen yetkinliklerdir.

Yetkinliklerle ilgili genel olarak şunlar söylenebilir:[116]

- Yüksek performansı önceden bildiren karakteristik özelliklerdir,
- Üstün performans gösteren çalışanları diğerlerinden ayırır,
- Bireylerin nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlar.

Yetkinlikler bir işte üstün performans elde edilmesini sağlayan ayırt edici bilgi, beceri, güdü, tutum ve kişilik özelliklerini kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır. Kabul edilmiş standartlarla ölçülebilir olmalıdır.

[116] Butteris Margaret, "Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı", Reinventing HR, (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=396 Erişim Tarihi: 02/01/2004.



Şekil 7: Yetkinlik Modeli

Kaynak: Tuğba Çörtelekoğlu, "Yetkinlikler", (Çevrimiçi): www.insankaynaklari.com, ErişimTarihi: 02/01/2004.

Modelde yetkinliklerin insan kaynakları fonksiyonlarıyla bağlantısı ortaya konulmuştur. Yetkinlikleri kullanan firmalarda insan kaynakları yöneticileri, yetkinlikleri baz alarak, tüm bu fonksiyonlara dair karar mekanizmalarını çalıştırırlar. Bu kararlar, organizasyonlar için kritik öneme haiz yetkinliklerine göre işe yerleştirmeden, kariyer yönetimine; kişilerin mevcut bireysel yetkinliklerine göre yedekleme planlamasından, geliştirilmesi gereken yetkinliklere göre eğitim planlamasına kadar geniş bir yelpazeyi içerir.

Yetkinlik, çalışanların işlerini başarıyla yapmalarına imkan tanıyan kişisel kabiliyet alanlarını tanımlayarak; bilgi, beceriler, tutumlar, değerler veya kişisel

özelliklerini belirler. Yetkinlik modeli ise, her bir yetkinliğin altında yatan; herbir iş için gerekli olan bilgi, beceri, davranış ve kişilik özelliklerini belirlemektedir.[117]

Belirlenen yetkinlikleri üç ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar:

- **Temel Yetkinlikler:**

Güvenilirlik, müşteri odaklı olma, iletişim, takım çalışmasına yatkın olma, liderlik vs. gibi şirket dahilindeki tüm çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerdir.

- **Teknik Yetkinlikler:**

Bunlar her işe özgü ve fonksiyona göre değişen, farklılaşan; çalışanların uzmanlık alanlarıyla ilgili gereken yetkinlikler.

- **Yönetsel Yetkinlikler:**

Karar verme, koordinasyon, planlama, iletişim ve temsil yetkinliklerine sahip olma, hedefleri belirleme ve ekibin bu hedefleri anlamasını sağlama, çalışanları yüksek performans göstermeleri için destekleme gibi yönetici pozisyonundaki çalışanlarda olması gereken yetkinliklerdir.

[117] Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Canan Çetin (Ed.), İstanbul, Beta Basım Yayım, Aralık 1999, s.79.

Tablo 9: İş Ailesi Yetkinlikleri

OPERASYONEL DESTEK İŞ AİLESİ	PROFESYONEL / UZMAN İŞ AİLESİ	EKİP YÖNETENLER İŞ AİLESİ	MÜŞTERİ ETKİLEŞİMİ İŞ AİLESİ	STRATEJİK LİDERLER İŞ AİLESİ
Bireysel Potansiyelin Yansıtılması	***Bireysel Potansiyelin Yansıtılması***	***Bireysel Potansiyelin Yansıtılması***	***Bireysel Potansiyelin Yansıtılması***	***Bireysel Potansiyelin Yansıtılması***
Sürekli Öğrenme	**Sürekli Öğrenme**	**Sürekli Öğrenme**	**Sürekli Öğrenme**	**Sürekli Öğrenme**
Uyum Sağlamak (Adaptasyon)	**Uyum Sağlamak (Adaptasyon)**	**Uyum Sağlamak (Adaptasyon)**	**Uyum Sağlamak (Adaptasyon)**	**Uyum Sağlamak (Adaptasyon)**
	İnsiyatif Kullanmak		İnsiyatif Kullanmak	
		Çeşitliliğin Yönetimi		Çeşitliliğin Yönetimi
				Stratejik Liderlik İmajı
				Girişimcilik Ruhu ve İş Anlayışı
Diğer Kişiler ile Çalışmak: Bireylere ve Ekiplere Amaçlarına Ulaşabilmeleri için Yardımcı Olma	***Diğer Kişiler ile Çalışmak: Bireylere ve Ekiplere Amaçlarına Ulaşabilmeleri için Yardımcı Olma***	***Diğer Kişiler ile Çalışmak: Bireylere ve Ekiplere Amaçlarına Ulaşabilmeleri için Yardımcı Olma***	***Diğer Kişiler ile Çalışmak: Bireylere ve Ekiplere Amaçlarına Ulaşabilmeleri için Yardımcı Olma***	***Diğer Kişiler ile Çalışmak: Bireylere ve Ekiplere Amaçlarına Ulaşabilmeleri için Yardımcı Olma***
		Performansı Başarıya Yönlendirme		
	Yönlendirme	Yönlendirme	Yönlendirme	Yönlendirme
Ekibin Başarısına Katkıda Bulunma	Ekibin Başarısına Katkıda Bulunma veya Başarılı Bir Ekip Oluşturma	Başarılı Bir Ekip Oluşturma	Ekibin Başarısına Katkıda Bulunma	Ekip Geliştirme
		Sorumluluk ve Yetki Devri		Yetki Devri
		Vizyon ve Değerlerle Liderlik		Vizyoner Liderlik
		Değişime Yardımcı Olmak		Değişim Liderliği
Diğer Kişiler ile Çalışmak: Etkin Etkileşim	***Diğer Kişiler ile Çalışmak: Etkin Etkileşim***	***Diğer Kişiler ile Çalışmak: Etkin Etkileşim***	***Diğer Kişiler ile Çalışmak: Etkin Etkileşim***	***Diğer Kişiler ile Çalışmak: Etkin Etkileşim***
Olumlu İş İlişkileri Oluşturmak	Olumlu İş İlişkileri Oluşturmak	Olumlu İş İlişkileri Oluşturmak	Olumlu İş İlişkileri Oluşturmak	Olumlu İş Ortaklıkları Oluşturmak
	İkna Etmek	İkna Etmek	Satış Kabiliyeti	
Sonuçlara Odaklılık	***Sonuçlara Odaklılık***	***Sonuçlara Odaklılık***	***Sonuçlara Odaklılık***	***Sonuçlara Odaklılık***
Başarı ve Kalite Odaklılık	**Başarı ve Kalite Odaklılık**	**Başarı ve Kalite Odaklılık**	**Başarı ve Kalite Odaklılık**	**Başarı ve Kalite Odaklılık**
Müşteri Odaklılık	**Müşteri Odaklılık**	**Müşteri Odaklılık**	**Müşteri Odaklılık**	**Müşteri Odaklılık**
Yazılı / Sözlü İletişim Teknikleri	Yazılı / Sözlü İletişim Teknikleri	Yazılı / Sözlü İletişim Teknikleri	Yazılı / Sözlü İletişim Teknikleri	İletişim Teknikleri
Karar Verme ve Problem Çözme	Karar Verme ve Problem Çözme	Karar Verme ve Problem Çözme	Karar Verme ve Problem Çözme	Stratejik Karar Verme
İş ve Zaman Planlaması	Planlama ve Organizasyon	Planlama ve Organizasyon	Planlama ve Organizasyon	
Teknik/Profesyonel Bilgi ve Beceriler	***Teknik/Profesyonel Bilgi ve Beceriler***	***Teknik/Profesyonel Bilgi ve Beceriler***	***Teknik/Profesyonel Bilgi ve Beceriler***	***Teknik/Profesyonel Bilgi ve Beceriler***
Teknik/Profesyonel Bilgi ve Beceriler	Teknik/Profesyonel Bilgi ve Beceriler	Teknik/Profesyonel Bilgi ve Beceriler	Teknik/Profesyonel Bilgi ve Beceriler	Teknik/Profesyonel Bilgi ve Beceriler

Kaynak: Uygulama: Turkcell, Tukcell İş Ailesi Yetkinlikleri, 2001.

Tabloda aynı iş ailesinde yer alan işler için aynı yetkinliklerin kullanılması öngörülür. Yetkinlikler gruplandırılarak fonksiyonlara ayrılmıştır. Bu uygulama çalışanların aynı iş ailesi içerisinde sık sık yer değiştirdiği durumlarda istikrara yönelik katkı sağlar.

Yetkinliklerin organizasyonlarca özümsenebilmesi ve çalışanlara benimsetilmesinin sağlanması için izlenmesi gereken adımları şöyle sıralayabiliriz:[118]

- İşin yapılabilmesi için gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesi,
- Bu yetkinliklerin ne anlama geldiğinin çalışanlara açıklanması,
- Bu yetkinliklerin performansı nasıl arttıracağının anlatılması,
- Belirlenen yetkinliklerin, işini yapmasını nasıl kolaylaştıracağı konusunda çalışana danışılması,
- Yetkinlikler üzerinde bir endişe taşıyıp taşımadığının kendisine sorulması,
- Bu endişeleri yenmek için yollar bulabilmek adına görüşmeler yapılması ve önerilerin geliştirilmesi,
- Bu yetkinliklerin öneminin ve kendisinden bu yetkinlikleri geliştirmesi ve kullanmasının beklendiğinin vurgulanması,
- Çalışana teşekkür edilmesi.

Flecher' a göre her geçen gün artan sayıda organizasyon, sonuç odaklı değerlendirmelerle, yetkinlik bazlı değerlendirmelerin birarada yer aldığı yöntemler kullanmaktadır.[119]

Ek 1'de hedef ve yetkinliklerin bir arada değerlendirildirildiği bir kuruma yönelik performans değerlendirme formu örneği verilmiştir. Formun proje bazlı çalışan şirketlere yönelik olması sebebiyle mevcut projelere yönelik de bir değerlendirme bölümü yer almaktadır. Hedefler, yetkinlikler ve projelerin

[118] İsmet Barutçugil, **a.g.e.,** s.60.
[119] Barry Corbett, Brian Kenny, "Appraisal and Learning in a Government Agency", **The Learning Organization**, Bradford, Volume:8, Issue:1,2001, s.28, s.21-35.

değerlendirme ağırlıkları şirketlerin kendi insan kaynakları politikalarına göre şekillenmektedir. Mevcut değerlendirme sistemlerinde hedef ve yetkinlik bazlı değerlendirmelerin sıkça bir arada kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 10: Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Değ.Skl.	**Sıralama**	**Dav.Bek. Skl**	**Dav. Gözl. Skl**	**Hedeflere Göre Değ.**
Değerlendirmelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personelin kararlarına katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme belirleme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta/yüksek
Değerlendirenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/ Yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulu	Düşük/orta	Düşük/ Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulu	Düşük/orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerde gereken beceri	Düşük	Düşük/ Orta	Orta	Orta	Yüksek

Kaynak: Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:262, 1994, s.53

Tablo 11: Çeşitli Değerlendirme Yöntemlerinin Başlıca Güçlü ve Zayıf Yanları

	Kritik Olay Yöntemi	Davranışsal Değerlendirme Skalaları	Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi
Anlamlı Boyutlar	Bazen	Genellikle	Genellikle
Uygulama İçin Gereken Zaman	Orta	Yüksek	Yüksek
Geliştirme Maliyeti	Düşük	Yüksek	Orta
Sıralamada Olası Hata Payı	Orta	Düşük	Düşük
Astlarca Kabul Görme Derecesi	Orta	Yüksek	Yüksek
Üst Yönetimce Kabul Görme Derecesi	Orta	Yüksek	Yüksek
Ödül Dağıtımındaki Kullanışlılığı	Orta	İyi	İyi
Çalışan Danışmanlığında Kullanışlılığı	Orta	İyi	İyi
Terfi Potansiyelini Değerlendirmedeki Kullanışlılığı	Orta	Orta	Orta

Kaynak: Arthur W. Sherman, Jr, George W. Bohlander, **Managing Human Resources,** Ohio, South-Western Publishing Co., 1992, s.290.

Yukarıdaki tablolardan anlaşılacağı gibi her yöntemin diğerine göre iyi olduğu taraflar bulunduğu gibi güçsüz olduğu taraflarda vardır. Tablolarda yöntemler çeşitli kriterler açısından karşılaştırılma yoluna gidilmiştir. Tablo 10'da Geleneksel Değerlendirmenin çoğu kriter açısından düşük ve orta bir değer almıştır. Sıralama yönteminin de Geleneksel Değerlendirmeden farklı bir çizgide olmadığı görülmektedir. Davranışsal Beklenti Skalaları ve Davranışsal Gözlem Skalaları yüksek ve orta değerler alarak biraz daha olumlu bir çizgide bulunmaktadırlar. Hedeflere Göre Değerlendirme ise tüm yöntemler arasında kriterleri en çok karşılayan yöntemdir. Fakat bir iki orta şeklinde değerlendirme haricinde Davranışsal Skalalarla Hedeflerle Değerlendirmenin kriterleri karşılama düzeyi açısından çok da farklılaşmadıkları açıktır. Tablo 11 kritik olay yöntemini de kapsaması sebebiyle verilmiştir. Bu tablodaki kriterler açısından da Kritik Olay Yönteminin Davranışsal Skalalar ve Hedeflere Göre Değerlendirmeye nazaran daha pasif kaldığı söylenebilir.

Yine Hedeflerle Değerlendirme ve Davranışsal Skalalar arasında kriterleri karşılama açısından belirgin bir farklılık görülmemektedir.

Yöntemler arasında karşılaştırma yoluna giderek iyi ya da kötüyü ayırt etmeye çalışmak görüldüğü üzere mümkün değildir. Önemli olan işletmelerin amaçlarına en iyi hizmet edeceğini düşündükleri yöntemi seçmeleridir. Günümüzde uygulamada sıklıkla karşılaşılansa, herhangi bir yöntemin tek başına kullanılmasından ziyade, birkaç yöntemin kombinasyonuyla, işletmelerin yapılarına uygun olacağı düşünülen sistemlerin tercih edilmesidir.

2.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Gözlemlenen Hatalar

Yapılan değerlendirmenin yeterli olabilmesi için, değerlendirme sürecinde yapılan hataları bilmek ve gerekli önlemleri almak gereklidir.[120]

Değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle performans değerlendirme sistemlerinin etkinliği etkilenmektedir. Aşağıda değerlendiricilerin yaptıkları başlıca hatalar ve bunlara karşı alınabilecek önlemlerden bahsedilecektir.

2.5.1. Hale Etkisi

Hale etkisi (Halo Effect), bir yöneticinin biri şgöreni, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da mevcut durumundan daha yüksek değerlendirmesidir. Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, başarılı olmadığı tarafının öne çıkarılması boynuz etkisi diye bilinen durumu meydana getirir.[121]

[120] İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:248, 1991, s.217.
[121] Margaret J. Palmer, **a.g.e**., s.20.

Bu tür hataların önlenmesi için, değerlendiricilere eğitimler verilerek bilinçlendirilmeleri yoluna gidilmektedir. Ayrıca bazı performans değerlendirme yöntemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmaktadır.[122] Aşağıdaki tablo örneklendirme açısında faydalı olacaktır.

Tablo 12: Hale Etkisi Tablosu

DEĞERLEME FAKTÖRLERİ						
İnsiyatif yeteneği						
İş birliği yeteneği			X			
İş çıkarma yeteneği		X				
İş başarma yeteneği				X		
İş bilgisi						
	1	2	3	4	5	**DEĞERLEME DERECESİ**

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.182.

Tabloda, yöneticinin değerlendirme yaparken iş bilgisi ve işbirliği yeteneği ile insiyatif yeteneği gibi ilişkisiz konularda, kişi hakkında daha önce edindiği olumlu izlenim sonucunda, değerleme dağılımı belli bir durumda yığılma göstermiştir.

2.5.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler çalışanları sürekli olarak varolan performanslarının altında ya da üstünde puanlandırır ya da değerlendirirler. Bu durum performans

[122] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.75.

değerlendirme sistemlerinin başarısını kötü yönde etkiler. Bu tarz hataların önlenmesi için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması öngörülmektedir.[123]

2.5.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Organizasyonlarda değerlendirme dönemleri genelde bir yıllık periyotlarla sürdürüldüğünden, bu bir yıllık süre içinde yöneticilerin akıllarında kalan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlarla sınırlı olacaktır. Değerlendiriciler de ne yazık ki tüm dönemi değil de, yakın zamandaki bu bilgileri temel alarak değerlendirme yapacaklardır. Bu hatayı önlemenin yolu olarak yöneticilere dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir.[124]

2.5.4. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa sürede çok fazla kişiyi değerlendirmek zorundalarsa, bu değerlendirme sürecinde kişileri birbirlerine karıştırarak değerlendirmeleri kaçınılmaz olacaktır. Yani çalışanlar kendilerinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkileneceklerdir. Bu tarz hataların önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.[125]

2.5.5. Kişisel Önyargılar

Değerlendiricinin değerlendirilenlere karşı önyargılarının olması, değerlendirmenin maksadını carpıtarak, yapılan mülakatlar neticesinde elde edilebilecek sonuçları etkilemektedir. Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirilmeler yapılmasına, insanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına

[123] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.222.
[124] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.,** s.225.
[125] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e**., s.226.

göre kategorize edilmesine, gruplara ayrılan insanların, grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açar.[126]

Bu gibi durumlarda değerlendirici, kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek değerlendirme hatalarını önleyebilmektedir. Değerlendirmelerde ayrıntılı iş tanımlarından yararlanmak ve bireyleri kendi görevleri kapsamında değerlendirmeye tabi tutmak bu tür hataların önlenmesine yardımcı olacaktır.[127]

Tarihsel süreçte performansa bakış açısındaki değişim dinamiklerine paralel olarak performans değerlendirmeler performans yönetim sisteminin bütünlüğünü sağlayan unsurlardan biri haline gelmiştir. III. Bölümde Performans Yönetim Sistemi detaylarıyla ele alınacaktır.

[126] Margaret J. Palmer, **a.g.e**., s.23.
[127] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e**., s.226.

III. BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans Yönetimi, çalışanla yönetici arasında çok yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklıktır. Çalışanların yapmaları gereken işleri, gerektiği gibi yapmalarını sağlayan bir sistemdir. Ama daha önce de bahsettiğimiz gibi; yılda bir kez, yalnızca düşük performans görüldüğünde, form doldurularak, insanları daha fazla ve hızlı çalışmaya zorlamak için gözdağı vermek değil, kapsamlı bir süreçtir. Performans Yönetim Sistemi aslında bir iletişim modelidir.

Performans Yönetimi, organizasyonların hedeflerine ulaşması amacıyla personelin performansının, konulan standartlarla; organizasyon ve işgörenlerin uyum içinde olmasını sağlamaktır.[128]

Performans Yönetimi Sistemi, performans değerlendirmeyi durağan bir süreç olmaktan çıkarıp; dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlar ve konuya daha geniş bir açıdan bakar.[129]

Bu bakış açısı ancak, Performans Yönetim Sistemini kurum kültürüyle bağdaştırabilen işletmelerce yaratılabilir.

Çalışanlar tarafından cevaplanabilecek, "Benden ne beklenmektedir?", "Nasıl yapıyorum?", "Gelecekte ne yapmam gerekir?", "Daha iyisine ihtiyaç duyduğumda

[128] Susan Clayton, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**, Çev. Mehmet Zaman, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000, s.101.
[129] Cavide Uyargil, **a.g.e.,** s.VII.

nelere yardım ederim?" tarzında sorular, işletme içinde, performansı istenen boyutlarda gerçekleştirebilmek için nesnel ölçütler sunar.[130]

Performans Yönetimi, şirketin performansını, kurumsal ve fonksiyonel stratejileri ve hedefleriyle bir hizada yönettiği bir süreçtir.[131]

Bu sürecin amacı kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin tüm iş süreçlerine, faaliyetlere, görevlere ve personele plan dahilinde yayıldığı, proaktif kapalı devre kontrol sistemi sağlamak, ve performans değerlendirme sistemi vasıtasıyla alınan geribildirim sayesinde uygun yönetim kararlarına ulaşabilmektir[132]

Performans düşüncesi Performans Değerlendirmeyle başlayan, günümüzde Performans Yönetimi olarak adlandırılan, gelecekte de Performans Organizasyonu (Tablo 13'te belirtilen model) olarak tarif edilebilecek bir değişim ve gelişim sürecinden geçmektedir. Öngörülerimizle söyleyebildiklerimizin ötesinde olabilecek değişiklikleri ise zaman gösterecektir.

[130] Akif M. Çukurçayır; Tuğba H. Eroğlu, "Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi",.**Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-1 Reform**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2005, s.133.
, ss.129-157

[131] Ümit S. Bititci, Allan S. Carrie, Liam McDevitt, "Integrated performance measurement systems: a development guide", **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, Volume:17, Issue:5, 1997, s.525, ss.522-534.

[132] Ümit S. Bititci, Allan S. Carrie, Liam McDevitt, **a.g.m**., s.525, ss.522-534.

Tablo 13: Performans Yönetim Sisteminin Tarihsel Evrimi

	Geçmiş	Şimdi	Gelecek
	Performans Değerlendirme	**Performans Yönetimi**	**Performans Organizasyonu**
Amaç	İdari	Değerlendirme	Sürekli İyileştirme
Odak	Birey	İş	İş Stratejileri /Müşteri Yakınlığı
Yönetici Rolü	Polis	Hakim	Koç
İletişim Yönü	Tek Yönlü	İki Yönlü	Çok Yönlü
Sahiplenme	Yönetici	Yönetici/Çalışan	Yönetici/Çalışan /Takım
İçerik	İş Sorumlulukları	Sonuçlar/İşle İlgili Davranışlar	Sonuçlar/Şirket Başarısına Yönelik Davranışlar
Metod	Reaktif	Proaktif	İnteraktif
Zamanlama	Yıllık	Yılda 2 kez	Sürekli

Kaynak: **Bahçeşehir Belediyesi Performans Yönetim Sistemi Çalışan Kılavuzu**, Nisan 2005, s.1.

Performans Yönetiminin Tarihsel Evrimi yukarıda görüldüğü şekliyle de tablolandırılabilir. Tablodan aslında, performansa karşı zamanla değişen bakış açısı yer almaktadır. Sadece idari bir faaliyet, belki de angarya olarak görülen ve yöneticilerin subjektif yaklaşımlarıyla sadece iş sorumluluklarını kapsayarak gerçekleşen performans değerlendirmenin, organizasyonların yapılarıyla entegrasyonları sayesinde zamanla yönetimin başat unsurlarından biri haline dönüşümü gözlemlenmektir.

Temel olarak, performans yönetim süreci organizasyonun performansı yönetmek için çeşitli sistemleri nasıl kullandığını tarif eder. Bu sistemler; strateji gelişimi ve yeniden gözden geçirme; yönetim muhasebesi; hedeflerle yönetim; finansal olmayan performans kriterleri-gayri resmi; finansal olmayan performans kriterleri-resmi; teşvik/prim planı; personel değerlendirme ve yeniden gözden geçirmeyi içerir; fakat bunlarla sınırlı değildir.[133]

[133] Ümit S. Bititci, Allan S. Carrie, Liam McDevitt, **a.g.m**., s.525, ss.522-534.

3.1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri

Performans Yönetimi sistemi uygulanan organizasyonların sahip oldukları ayırt edici özellikler şunlardır:[134]

- Tüm çalışanlara açıklanan görev tanımları vardır.
- İş Planları ve bu planları başarmak için uygulanan süreç hakkında düzenli olarak bilgilendirme yapılır.
- Toplam Kalite Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücretlendirme gibi politikalar yürütülür.
- Beyaz yakalılar ve işçilerden çok, kıdemli yöneticilerin performansına odaklanılır.
- Performans gereksinimlerinin anlatılmasında, resmi değerlendirme süreçleri ve CEO sunumları, bir yol olarak kullanılır.
- Düzenli olarak performans değerlendirme çıktılarını temel alır.
- Performans değerlendirme sonuçları ücretle ilişkilendirilir.

Performans Yönetimi organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar. Organizasyon için belirlenen şirket kültürünün yerleşmesi açısından, iletişim yönüyle çok önemli bir araçtır. Hedeflerin bireylere indirgenmesi aşamasında; kişilerin kendilerini şirketin bir parçası olarak görmeleri ve aidiyet duygusu uyandırılması temelinde etkin bir role sahiptir.

3.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans Yönetim Sisteminin şirketlerde kurulmasının türlü amaçları vardır. Bunlara farklı kaynaklarda, farklı başlıklar altında açıklamalar getirilmiştir.

[134] Richard S. Williams, **Performance Management: Perspectives on Employee Performance**, s.31.

Temel amaçlarını yönetsel, geliştirmeye yönelik ve araştırmaya yönelik olmak üzere üç grup altında toplayabileceğimiz performans yönetiminin amaçlarını, ayrıntılı olarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:[135]

- Örgütsel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen performans ölçütlerinin çalışanlara zamanında ve adaletle uygulanması,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla, gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanların ortak çaba harcaması,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Örgütün ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlaması için yönetime gerekli bilginin sağlanması.

Performans Yönetimi anlayışının temelinde; bireysel performansın ve örgütsel performansın birlikte geliştirilerek etkinlik ve verimliliğin arttırılması yatar.

Performans Yönetiminin tercih sebepleri olarak şunları da sayabiliriz :[136]

- Organizasyonda çalışan ile çalışmayan; ya da daha doğru bir ifadeyle çok çalışan ya da az çalışanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için,

[135] İsmet Barutçugil, **a.g.e.,** s.126.
[136] Coşkun Can Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD Yayını, (Çevrimiçi): http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm, Erişim Tarihi:08/10/2004.

- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek için,
- Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılması için,
- İşten çıkarma işleminin yapılması için,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak için,
- Performans değerlendirilmesinin ardından "geri bildirim" ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi için,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında "sürekli gelişme" felsefesini kurumsallaştırmak için,
- İş zenginleştirme, iş geliştirme, yedekleme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılması için.

Diğer amaçlar ise şöyle sıralanabilir:[137]

- Organizasyon performansında sürekli gelişmeler sağlamak,
- Yöneticiler ile işgörenler arasında geliştirilen sürekli iletişimle yapıcı ve açık ilişkiler kurabilmek,
- Organizasyon hedefleri doğrultusunda, herkesin üzerine düşen görevi yerine getirmesini ve bunun farkında olmasını sağlamak,
- İç müşteri kavramını hayata geçirmek .

Diğer bir görüşe göre Performans Yönetim Sisteminin amaçlarını şu üç başlık altında da sıralamak mümkündür; geribildirim, geliştirme (hem kişisel hem de kurumsal açıdan) ve dökümantasyon (değerlendirme sürecinin dökümantasyonu). Bu amaçlar işgörenleri, değerlendiricileri ve organizasyonu desteklerler.[138]

[137] Michael Armstrong, **Human Resource Management Strategy and Action**, London, Kogan Page Limited , 1992, s.43.
[138] David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, New York, John Wiley& Sons, 2002, s.291.

Performans Yönetiminin asıl amacı; personelin potansiyelini geliştirmek, arttırmak ve çalışanların bireysel hedefleriyle, iş stratejileri arasında bağlantı kurarak, şirket performansını arttırmaktır.[139]

Performans Yönetiminin bir diğer hedefi de, personelin potansiyelini geliştirirken ve şirket performansını da buna bağlı olarak arttırırken; bu gelişimi kalıcı olarak yaratabilmektir.

3.3. Performans Yönetim Sisteminin Faydaları

Etkin işleyen Performans Yönetimi Sistemlerinin şirketlere türlü yararlar sağlayacakları aşikardır. Zaten Performans Yönetiminin kurulmasındaki amaç da bu sistemden beklenen olumlu katkılardır.

Etkili bir Performans Yönetim Sisteminin örgütlere sağlayacağı faydaları şöyle sıralamak mümkündür:[140]

- Yönetimin iş ve işin sonuçları üzerindeki denetimini arttırır,
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini arttırır,
- Çalışanların hedefleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantılar kurar. Böylece, çalışan için katkıda bulunmuş olma düşüncesinden doğan motivasyon yaratır,
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir,
- Performans, standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak, iyileştirici veya disiplin sağlayıcı eylemleri destekler,
- Geribildirimin çalışanlara, yönetimin subjektif kriterlerine göre değil, objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır,

---

[139] ..., "What is Performance Management", (Çevrimiçi): http://www.ps.vt.edu/downloads/performance_training/WhatisPerformanceManagement, Erişim tarihi: 02/01/2004.

[140] İsmet Barutçugil, **a.g.e.,** s.127.

- Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar,
- Her çalışan için performans kayıtlarının genellikle insan kaynakları yönetim biriminde tutulmasını sağlar.

Bir diğer görüşe göre Performans Yönetiminin kısa ve uzun dönemli yararlarını şöyle özetleyebiliriz:[141]

- İş performansı daha kapsamlı ve eyleme dönük olarak anlaşılır, tüm faaliyetler hedef doğrultusunda verimli şekilde gerçekleştirilir.
- Yöneticilerin ve çalışanların birbiri ile uyumlu, ortak ve bireysel amaçlar üzerinde görüş birliğine varmalarını, ortak amaçları tüm örgüte yaymayı ve bunlara ulaşmayı hedeflemelerini sağlar.
- Herkesin bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma sorumluluğunu almasını ve bunun gerçekleşmesini sağlar.
- Ortak ve bireysel hedeflere tüm çalışanların katılımı ile daha kolay ulaşılmasına ortam hazırlar. Tüm çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşması için yapmaları gereken ve yaptıkları katkıyı görebilirler.
- Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişimi gerçekleştirir.
- Örgütün gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansını ölçme olanağını sunar. Bunu, performansın sürekli geliştirilmesi amacıyla, birimler ve özellikle çalışanlar için performans planlaması, ölçüm ve denetim sistemini uygulayarak sağlar.
- Doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle, yönetim kararlarına duyulan güveni arttırır. Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlar.

---

[141] Zühal Akal, "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi", **Milli Prodüktivite Merkezi**, Ankara, Ocak 2003, (Çevrimiçi): http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, Erişim tarihi: 15/10/2005.

- Ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kuruluşta sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.
- İşletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek, fiziksel kaynakların ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkin kullanılmasını sağlar ve böylece onlara rekabet gücü kazandırır.
- Pazar koşullarına ve operasyonel değişikliklere daha hızlı tepki verebilme fırsatı yaratır.

Performans Yönetim Sistemleri hem yöneticilere, hem çalışanlara hem de organizasyonlara çeşitli düzeylerde yararlar sağlarlar. Organizasyon dahilinde yer alan tüm bireyler kendilerinden ne beklendiğini bilerek hareket ederler. Ast ya da üst tüm çalışanların, hedeflenenlerin neler olduğunu ve hedefler için nelerin yapılması gerektiğini bildiği bir ortamda; etkinliğin sağlanması ve bu amaçla çalışılması yönünde doğru ve yerinde adımlar atılabilmesi mümkün olacaktır

3.4. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

Performans Yönetimi Sistemi; bireysel performansın planlanması, bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi, organizasyona uygun olarak belirlenen yöntemlerle performansın değerlendirilmesi, değerlendirilen bireye performansına ilişkin geribildirim sağlanması ve mevcut performansını geliştirebilmesi için kişinin desteklenmesi ve yönlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının ücretlendirme, eğitim, kariyer yönetimi ve işten ayırma gibi bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması gibi önemli unsurları içerir.[142]

Performans Yönetimi bir anlamda adım adım ilerleyen aşamalar bütünüdür denilebilir. Performans Yönetimini anlayabilmek için bu aşamaları tek tek gözden geçirmek gerekmektedir. Her adım bir öncekinin gelişimine göre yönlendirilir. Yani

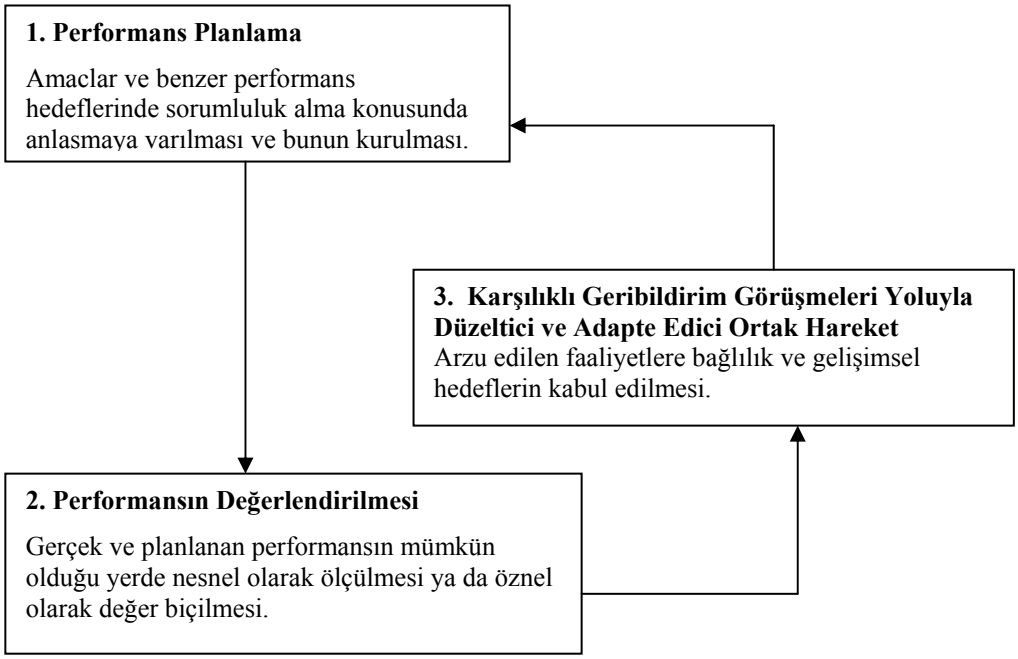
[142] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.3.

belirli standartlara bağlı kalınan, çizgisel işleyen bir süreç değildir. Literatürde bu aşamaların türlü döngüsel modellerle ifadelendirildikleri görülmektedir. Çalışmamızda temel alınacak sınıflandırmaya gitmeden önce diğer modellere de değinmek faydalı olacaktır.

Performans Yönetimi organizasyonların kültür ve yapılarına göre şekillendirilebilen bir olgudur. Yani performans yönetim süreci ortaya çıkarılacak tek bir çalışmanın doğrularına göre uygulanabilen, tek bir model değildir. Bu yüzden yıllar boyunca çeşitli akademisyenler ve şirketler tarafından performans yönetimi süreci için çeşitli model önerileri ortaya konulmuştur. Bu süreçte anlaşılması gereken; şirketlerin sistemi uygulamak istediklerinde, kendi yapı ve kültürlerine uygun öğeleri bir araya getirerek kendi modellerini oluşturmalarıdır.

Bu süreç için birçok döngüsel model önerisi sunulmuştur. Ainsworth ve Smith 3 adımdan oluşan bir modellemeye gitmişlerdir (Şekil 8). Guinn'de 3 adımlı bir süreç önermiştir: planlama, yönetme ve değerlendirme (Tablo 14 (a) bölümü). Heisler performans yönetimi sürecinde dört öğe sıralar: yönetim, harekete geçme, kontrol, ödüllendirme (Tablo 14'ün (b) bölümünde gösterilen). Torrington ve Hall de üç adımdan oluşan bir model sunmuşlardır: planlama, destekleme ve yeniden gözden geçirme. Buradaki genel görüş şudur; yöneten ve yönetilenler işgörenden beklenenler konusunda ortak bir bakış açısını paylaşmalılardır. Karşılıklı ilgi ve de doğrudan katılımla bu bakış açısına varılabileceği fikri savunulmaktadır. Performansı desteklemek, performans değerlendirme sürecinde dikkate değer bir rol üstlenen, fonksiyonel bölüm yöneticisinin sorumluluğu olarak görülmektedir.[143]

[143] Richard S. Williams, **Managing employee performance: Design and Implementation in Organizations,** s.13.



Şekil 8: Performans Yönetimi: Planlama, Değerlendirme ve Geribildirim

Kaynak: Richard S. Williams, **Performance Management: Perspectives on Employee Performance**, London, International Thomson Business Press, 1998, s. 13.

Şekilde Performans Yönetiminin aşamaları performans planlama, performans değerlendirme ve karşılıklı geribildirim görüşmeleri yoluyla düzeltici ve adapte edici ortak hareket şeklinde verilmiştir. Bu modelde performansın planlanması aşamasında iletişim toplantıları öngörülmüştür. Geribildirim ve performans geliştirme süreçleri de tek bir isim altında toplanarak son aşamada yer almıştır.

Tablo 14: Performans Yönetim Sisteminin Unsurları (Öğeleri)

(a)

Planlama	Yönetim	Değerlendirme
Performans Hedeflerini Belirleme	Davranış ve Amaçları Gözlemlemek	Çalışanlar ve Yöneticinin Resmi Toplantısı
İş Davranışlarını Tanımlama	Arzu Edilen Davranışlar ve Gözlemlenebilir Beceriler Kuvvetlendirilmeli	Kayıtlar Tutulmalı
Performans Değerlendirme için Ana İlkeleri Tanımlamak	Uygun olmayan davranış modellerinin değiştirilmesine destek olma	Gelecek ve Çalışanın Kişisel Gelişimi Üzerine Odaklanmak
Yönlendirme ve Motive Edici Unsurlar Oluşturma	Kontrolü Sağlamak	Yeniden Planlama ve Yeni Hedef Oluşumlarını Sağlamak

(b)

Yönetim	Harekete Geçirme	Kontrol	Ödül
Kritik Sonuç Alanları	Hedefleri Oluşturma	Gözlem	Değerlendirme
Performans Göstergeleri	Davranışsal Beklentileri Kurmak	Geribildirim Sağlamak	Güçlendirme (Reinforce)
Gerekli Davranışlar		Tekrar Yönlendirme	
		Geliştirme	

Kaynak: Richard S. Williams, **Managing employee performance : Design and Implementation in Organizations,** London, Thomson Learning, 2002, s.14.

Guinn tarafından şekillendirilen tablo 14 (a) da yine yukarıdaki şekil benzeri üçlü bir sınıflandırmaya gidilmiştir. Bunlar planlama, yönetim ve değerlendirme şeklindedir. Bu modelde yönetim olarak adlandırılan ikinci aşamada iletişim süreci kişilere destek olma ve kuvvetlendirme adıyla yer almıştır. Değerlendirme aşamasında ise çalışanla toplantı yapılması ile geribildirim, gelecek ve çalışanın kişisel gelişimi üzerine odaklanmak safhalarıyla performans geliştirme süreçleri kapsanmıştır.

Heisler tablo 14 (b) de dörtlü sınflandırma yolunu tercih etmiştir. Bunlar yönetim, harekete geçme, kontrol ve ödül aşamaları olarak isimlendirilmiştir. Bu modellemede diğer sınıflandırmalardan farklı bir üslup benimsenmiştir. Yönetim ve harekete geçme aşamalarında performans planlama safhasının yer aldığı görülmektedir. Kontrol safhasında iletişim aşaması ve geliştirme aşaması birarada yansıtılmıştır. Ödül safhasında ise değerlendirme ve güçlendirme aşamaları bulunmaktadır.

Aşağıda ise tüm bu modeller dikkate alınarak beşli bir sınıflandırmayla açıklamaya gidilecektir. Bu sınıflandırma;

- Performansın Planlanması/Hedeflerin Belirlenmesi,
- Sürekli İletişim,
- Değerlendirme,
- Geribildirim,
- Performans Geliştirme/İyileştirme şeklinde olacaktır.

3.4.1. Performansın Planlanması/Hedeflerin Belirlenmesi

Planlama, "alternatiflerin belirlenmesi ve geliştirilmesi ile bu alternatiflerden optimal olanının seçimini kapsar" şeklinde tanımlanabilir. Tanımda, planlama, problem çözme ve karar verme arasındaki bağıntıya değinilmektedir. Planlama faaliyetleri, gelecekte ulaşılması istenilen duruma ilişkin bir öngörüde bulunmayı amaçlar.[144]

Diğer bir tanıma göre planlama, bir organizasyonun beklenti ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Plan, organizasyonun hedeflerine ulaşması yönündeki adımları da içerir.Temel olarak, yapılacakların

[144] Muhsin Hesapçıoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994, s.1.

ayrıntılı dökümü anlamına gelen plan, ortak amaçlarına ulaşmak için birlikte çalışan organizasyon üyelerine bir rehber hizmeti görür.[145]

Her yönetimsel faaliyetin olduğu gibi, performans yönetiminin de ilk ve en temel bileşeni planlanmadır. Sistemin işlerlik kazanabilmesi için ilk olarak performansın planlanması gerekmektedir.

Performans planlaması aşamasında değinilecek prensipler Hedeflerle Değerlendirme Yönteminin ana faaliyetleridir. Hedeflerle Değerlendirmenin temelinde performansın planlanması/hedeflerin belirlenmesi yatmaktadır.

Performans planlamasında; kişi değerlendirme döneminde, yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, hangi kriterler dikkate alınarak performansının değerlendirileceğini önceden öğrenme şansına sahip olur.[146]

Planlama aşamasında işletmenin bütünü için belirlenen stratejik plan bireylere indirgenerek, daha kısa süreli hedeflerle tüm çalışanlara yayılır. Hedefler, önceden belirlenen bir zaman dilimi içerisinde kişi veya organizasyonlardan beklenen sonuçlardır. Hedefler performans kriterlerine göre belirlenir.

Genelde altı aylık ve yıllık olarak yapılan planlar; yıl içinde, gözden geçirilerek düzeltilebilir.

Performans Planlamanın adımlarını;

- İşletme ve bölüm hedeflerinin incelenmesi ,
- Astın işinin/iş tanımının oluşturulması,
- Performans Planlarının oluşturulması/hedef belirleme görüşmesinin yapılması olarak tanımlamak mümkündür.

[145] Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993, s.32.
[146] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.55.

İlk iki adım yöneticinin bireysel olarak çalışmasını gerektirirken, üçüncü adım astını iyi tanıyan yöneticinin çalışanla birlikte gerçekleştirmesi gereken bir aşamadır.

Performans planlamasının üçüncü adımında yönetici ve işgörenler birlikte çalışarak, işgörenin neleri, nasıl, niçin, ne zaman yapması gerektiği konusunda tanımlar geliştirirler ve ortak kararlara varırlar.[147]

Performans hedeflerinin belirlenmesinde şirketin varolan iş tanımları çok önemlidir. Bu iş tanımları referans alınarak hedef belirleme işlemine gidilir.

İş tanımlarında açıklanan görev ve sorumluluklar, organizasyondan, işin niteliğinden, zamanın ekonomik özelliklerinden kaynaklanan koşullar, kişinin özellikleri, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri dikkate alınarak, o kişiye ait hedeflere dönüştürülür.[148]

Hedefler belirlendikten sonra, hedeflere ulaşmak için gerekli hareket planı hazırlanır. Bu periyotta hedefi gerçekleştirmek için atılacak adımlar belirlenir ve zaman çizelgesi hazırlanır.

Performansın etkin bir şekilde planlanması ve değerlendirilmesi için belirlenen hedeflerin sahip olması gereken bazı özellikler vardır.

Hedeflerin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:[149]

- Tutarlılık: Hedefler, organizasyonun değerleri; bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır.
- Kusursuzluk (açıklık ve kesinlik): Hedefler açık ve iyi tanımlanmış olmalı, pozitif kelimeler kullanılmalıdır.

[147] Robert Bacal, **Performance Management**, New York, McGraw-Hill Companies, 1999, s.28.
[148] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.60.
[149] Michael Armstrong, **Performance Management**, s.56.

- Meydan okuyuculuk: Hedefler, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.
- Ölçülebilirlik: Hedefler, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.
- Ulaşılabilirlik: Hedefler, bireyin yetenekleri dahilinde olmalıdır. Hedefleri başarmada, bireyin kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar, kaynak yoksunluğu (para, zaman, araç, diğer kişilerin desteği vb.), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir.
- Kabul Edilebilirlik: İlgili hedef üzerinde üst ve ast anlaşmalıdır. Hedef çift taraflı kabul edilmelidir.
- Zamanla İlişkilendirilebilirlik: Hedeflere belirli bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır.
- Takım Çalışmasına Odaklanma: Hedefler bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir.

Bunları iyi iş hedefleri olarak adlandırırız.

Günümüzde çoğu organizasyonda iyi hedefler tanımlanırken **SMART** kısaltması kullanılır. Bu kısaltma şu şekilde açıklanabilir:[150]

S : **S**pecific ya da **S**tretching : Belirli, iş hakkında kesin tanımlar içermeli

M : **M**easurable : Ölçülebilir, Başarıyı değerlendirmek için ölçülebilmeli

A : **A**greed ya da **A**ttainable ya da **A**chievable ya da **A**cceptable: Kabul edilen, Değerlendirmenin her iki tarafınca da mutabık kalınan.

R : **R**ealistic ya da **R**esult-oriented ya da **R**elevant : Gerçekçi

T : **T**ime related : Zamanla ilişkili, Belirli bir süresi olan.

[150] Richard S. Williams**, Performance Management: Perspectives on Employee Performance**, s.85.

Performans Planlamanın sonunda hem çalışanlar hem de yöneticiler aşağıdaki sorulara ortak yanıtlar verebiliyor olmalıdırlar:[151]

- Çalışanların yıl içindeki temel sorumlulukları nelerdir?
- Çalışanların başarılı olup, olamadıklarını nasıl anlayabiliriz?
- Çalışanlar, bu sorumluluklarını ne zaman uygularlar?
- Çalışanlar iş görevleri ile ilgili olarak hangi seviyede otorite sahibidirler?
- Hangi iş sorumlulukları en önemli, hangileri daha az önemlidir?
- Bu sorumluluklar, departman ya da şirkete nasıl katkıda bulunurlar?
- Çalışanlar neden yöneticilerinin onların yapmalarını istedikleri şeyleri yaparlar?
- Yöneticilerin, çalışanların görevlerini başarabilmeleri açısından nasıl yardımları olabilir?
- Yöneticiler ve çalışanlar, engelleri aşma konusunda, bir arada nasıl çalışabilirler?
- Çalışanlar görevlerini başarabilmek amacıyla, yeni yetenekler kazanımı için geliştirilmeye ihtiyaç duyarlar mı?
- Yöneticiler ve çalışanlar, problemlerin önlenmesi ve güncelliği koruyabilmek adına yıl boyunca nasıl iletişim sağlayabilirler?

Eğer yöneticiler ve çalışanlar bu sorulara ortak yanıtlar verebiliyor ve bunun sonucunda karşılıklı memnuniyet sağlanabiliyorsa planlamanın etkin olduğunu söylemek mümkündür. Performans Yönetim Sisteminin ilk aşaması olan planlamanın etkinliği ardından gelecek diğer aşamaların temellerinin sağlam atılması anlamına gelecektir.

[151] Robert Bacal, **a.g.e.,** s.27.

3.4.2. Sürekli İletişim

İletişim bir bireyden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılmasıdır ve yöneticilerin işlerini yönetebilmeleri adına çalışanlara ulaşma sürecidir. Bir kişinin bu süreci başlatabilmesi mümkündür fakat, mutlaka bir alıcının bulunması gereklidir. İletişimin amacı iş performansı ve aktif işbirliği için gerekli bilgiyi sağlayabilmektir. [152]

Performans Yönetimi döngüsünde, performans planlama ve değerlendirme arasında yer alan sürekli iletişim aşaması, performans yönetiminin etkin olması sağlayan en önemli süreçlerdendir. Sürekli iletişim; yönetici ve çalışanların, iş süreci, potansiyel engeller ve problemler, bu problemler için olası çözümler ve yöneticinin çalışana nasıl yardım edebileceği hakkındaki bilgilerini paylaşarak, birarada çalıştıkları bir süreçtir. Bu sürecin önemi ve etkisi sorunlara büyümeden işaret etmesi ve tanımlamasından geçmektedir [153]

Planlama sürecinden hemen değerlendirme sürecine geçiş, çok da adaletli bir yaklaşım olarak görülmemektedir. Kendisine hedefler verilen çalışanla yöneticinin sürekli iletişim içinde olması ve önceden yapılan planlamanın hayata geçirilmesi aşamasında, yöneticinin çalışanını sürekli gözlemleyerek ve gerekli olduğunda uyarılar yaparak sağladığı geri bildirim ile sistemin proaktifliği sağlanır. Performans Yönetim Sistemini diğer sistemlerden ayıran ve bir anlamda sorunları ortaya çıkmadan bertaraf edebilmeyi amaçlayan yapısı da bu özelliğinden kaynaklanmaktadır. Sürekli iletişim periyodundan sonra değerlendirme aşamasına geçilmesi çalışanların hem daha adil ve doğru değerlendirilebilmelerine zemin hazırlayacak hem de değerlendirmeye olan inançlarını sağlamlaştırarak sürecin işlerliğine katkıda bulunacaktır.

---

[152] Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Çev:Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, No:57, ty, s.527.
[153] Robert Bacal, **a.g.e**., s.69.

Bu sürecin yürütülmesindeki başlıca metotlar şunlardır:[154]

- Periyodik yazılı raporlar,
- Yönetici ve çalışanlarla düzenli toplantılar,
- Yöneticilerle düzenli olarak yapılan grup ya da takım toplantıları.

Düzenli yazılı raporlamaların tercih edilmesi durumunda yönetici ve çalışanın aynı anda aynı yerde bulunması gibi bir zorunluluk ortadan kalkmasına rağmen kişiler arası diyaloğu ortadan kaldırması ve sadece bürokratik bir zorunluluk olarak görülmesi bu metodun dezavantajıdır.

Düzenli yüzyüze yapılacak görüşmeler şirketler tarafından her zaman tercih edilmelidir. Çünkü sürecin etkinliğinin sağlanması, doğrudan problem çözümüne yönelik ve sıkı bir iletişim bağının oluşumuyla bağlantılıdır.

Dinamik bir süreci kapsayan bu aşamanın temel amacı varolan problemlerin tanımlanması ve büyümeden çözümüdür.

3.4.3. Değerlendirme

Değerlendirme sürecini II. Bölüm de ayrıntılarıyla ele almış olmamız açısından, bu bölümde değerlendirmeye sadece genel hatlarıyla değinilerek açıklama getirilecektir.

Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci işe alınma aşamasıyla başlayıp, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla yapılan değerlendirilmelerle devam ettğinden; dinamik ve süreklilik gösteren bir nitelik taşır. Çalışanların işletme içindeki o anki konumları, gelişimleri, elde edecekleri ödüller ve gelecekteki pozisyonları bu

[154] Robert Bacal, **a.g.e**., s.72.

çalışmalar sonucu belirlenir. Organizasyonla ilgili kararların alınması sürecinde de değerlendirme süreci verilerinden yararlanılır.[155]

Performans değerlendirme kişilerin işlerinde gösterdiği başarı ve gelişimlerine bağlı olarak yapılan sistematik değerlendirme çalışmaları olup, bireysel iş performansının periyodik olarak denetim ve değerlendirilmesini sağlayan bir sistemdir.[156]



Şekil 9: Değerlendirme Süreci

Kaynak: David A. Decenzo, Stephen P. Robbins**, Human Resource Management**, New York, John Wiley& Sons, 2002, s.272.

Performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasının en önemli ve ilk adımı, şekil 9'da da yer alan performans kriterlerinin belirlenmesidir. Bu süreci ölçülebilir

[155] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e**., s.205.
[156] Ayşe Özçelik, "Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Dergisi**, Yıl 11, Sayı:35, Ocak 2000, s.41, ss.41-54.

hedeflerin çalışan ve yöneticilerin karşılıklı mülakatları ile belirlenmesi izler. Daha sonra performansın ölçülmesine geçilir. Ölçülen mevcut performans çıktıları ile belirlenen standartlar karşılaştırılır ve sonuçlar geribildirim süreciyle çalışanlarla paylaşılır. Durum tespiti yapıldıktan sonra eğer gerekli görülürse performansın iyileştirilmesine yönelik adımlar atılır.

Değerlendirme süreci performans standartlarının organizasyonun stratejik hedefleriyle koordineli bir şekilde kurulmasıyla başlar. Performans standartları belirlenerek neyi ve nasıl ölçülendirdiğimiz ve beklentiler anlaşılmalıdır.

Değerlendirme sonucu elde edeceğimiz bilgilerin güvenilir ve doğru olması açısından kriterlerin doğru seçimi çok büyük önem taşımaktadır.

İşgörenler belirlenen ölçüm kriterleri yönünde, çalışma eğilimi gösterirler. Eğer kriterler doğru ve etkin tanımlanmazsa; bu durumda performans yönetim sistemi de işletmenin amaçlarına tam olarak uyumlu olmayacağından, işletme hedeflerine ulaşmak hemen hemen imkansız bir hal alacaktır.

Kriterler iş tanımları, iş analizleri yoluyla tespit edilirler. İş tanımlarının ve iş analizlerinin standartların saptanmasında yeterli olmamaları durumunda çalışanlarla yapılacak görüşmelerde faydalı olur.

Değerlendirmelerde kullanılan kriterleri kapsadıkları bilgiler açısından temel olarak üç gruba ayırmak mümkündür:[157]

- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Bunlar genelde değerlendirilen kişinin işini yapışında gerekli olan kişilik özellikleridir.
- Performans özellikleri ile ilgili kriterler: İşi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsayan kriterlerdir. Örnek olarak; işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi vs. gösterilebilir.

[157] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s. 26.

- Sonuçlarla – hedeflere ulaşma ile ilgili kriterlerdir.

.

Performans standartları genel olarak sonuç ve çıktı konularında tanımlanır. Standartların, hizmet düzeyi veya cevaplama hızı gibi konularda sayısal hale getirilmesi tercih edilmektedir. Performans standartları olarak aşağıdaki örnekler verilebilir:[158]

- Muhasebe döneminin sonunda, 3 gün içinde yöneticilere yönetim hesaplarını hazırlama ve dağıtma,
- 24 saat içinde tüketici şikayetlerinin % 90'nını karşılama, aynı gün onaylanmış olmasını sağlama ve 5 gün içinde şikayetleri cevaplama,
- Müşteri şikayetlerinde 1/1000 işlemi aşmadan müşteri memnuniyet düzeyini sürdürme.

Yukarıdaki her bir örnekte görülen performans standartları gerektiğinde değiştirilebilir.

Yöneticiler tarafından gözlemlenebilmelerinin zorluğu dolayısıyla niteliksel performans standartlarını tanımlamak güçtür. Ayrıca yöneticilerin objektiflikten uzaklaşmalarının mümkün olması sebebiyle de kişilik özellikleri ile ilgili kriterler en çok değerlendirme hatalarının yapıldığı kriterler olarak karşımıza çıkar. Sonuç ve hedeflere dair kriterler ise daha somut olmaları dolayısıyla değerlendirme de daha nesnel ve objektif olunabilinmesini sağlarlar.

Değerlendirme aşamasında performans ile ilgili varolan yani; fiili performans ile standartların karşılaştırılmasından ortaya çıkan sorun tanımlanır, sonra bu sorunların önemi ve nedenleri belirlenir.[159]

[158] Michael Armstrong, **Performance Management**, s. 58.
[159] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s. 68.

Değerlendirme aşamasında kişilerin fazla sayıda kriterle değerlendirilmeleri gerekmektedir. Çeşitli işler ve çeşitli bölümler için, değerlendirme konusu olacak kriterler birbirinden farklılaşmaktadır. Fakat her birey ve her iş için ayrı ayrı birçok kriterin değerlendirmede kullanılması mümkün olamayacağından benzer özellikteki işler iş ailelerine dönüştürülerek benzer özelliklere göre değerlendirme kriterleri oluşturulur.

Belirlenen kriterler değerlendirmeye konu olan işin yapılışında etkili, göz önüne alındığında objektif olarak karar verilebilir ve gözlemlenebilir olmalılardır. Ayrıca değerlendirmeye tabi tutulan astın da, değerlendirileceği kriterlerin, değerlendirmede etkili ve gerekli olduğu konusunda yöneticisiyle fikir birliğine varmış olması gerekmektedir. Bu, değerlendirme sürecine olan güvenin varlığı açısından gereklidir.

Onlardan ne beklendiğini tahmin etmek çalışanların görevlerinin bir parçası olmamalıdır. Standartlar izole edilmişse ve işçileri içermiyorsa problem var demektir. İletişimin gidişli gelişli yol gibi olduğu unutulmamalıdır. Sadece yöneticiden çalışana bilgi transferi iletişim değildir.[160]

Değerlendirme etkin ve verimli bir performans yönetim sistemi için kritik önem taşır.

[160] David A. Decenzo, Stephen P. Robbins**, a.g.e.,** s.272.

3.4.4. Geribildirim

İşletmelerde yönetim sistemlerinin amacı, insanları harekete geçirmektir. Bu da ancak iletişimle olabilir. Geribildirim ise haberleşme sürecinin en önemli bileşenidir. Bu açıdan bakarsak, geribildirim:[161]

- Haberleşme sürecinin etkinliğini arttırır.
- Haberleşme sürecinin çalışmasının düzenli ve sürekli olmasını sağlayan bir çeşit otokontrol mekanizmasıdır.
- Önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır.
- Takım çalışmasının ilk şartıdır.
- Davranışları pekiştirme (güçlendirme) aracıdır.
- Verimliliğin artmasına yardımcı olur.
- Fiilen elde edilen sonuçlar ile hedeflenen sonuçların aynı olup olmadığını kontrol etmeyi sağlar.

Performans geribildirimi çalışanlara performanslarını değiştirebilmeleri için fırsat sağlayan ve onlara performanslarının iletildiği bilgilerdir.

İşgörenlerin, beklenilen performans standartlarını karşılayıp karşılamadıklarına dair geribildirimi almadıkları takdirde performans problemleri ortaya çıkabilir. İşgören kendisinden ne yapması beklendiğini biliyor fakat, performanslarının standartlara ne kadar yakın olduğunu bilmiyorsa, etkin ve etkin olmayan performansa ilişkin belirli ve ayrıntılı geribildirim verilmesine ihtiyaç duyar.[162]

Geribildirim çalışanların, hedeflerini ne kadar iyi başardıklarını bilmelerine yardımcı olur. Başarımın doyurucu olduğu varsayılırsa, bu kişilerin özgüvenlerini ve

[161] Tamer Koçel, **a.g.e**., s.425.
[162] Raymond A. Noe, **a.g.e.,** Ed. Canan Çetin, s.73.

başarı duygularını arttırır. Başarım geribildirimi hem daha iyi başarımlara, hemde davranışlara sebep olur.[163]

Yürümeyi, konuşmayı, yazmayı, araba kullanmayı ya da bilgisayar kullanmayı geribildirim olmadan öğrenmemiz mümkün değildir. Geribildirim aslında varoluşun bir parçasıdır. Yani geribildirim öğrenmenin temelini oluşturur.

Kişiler geribildirimi genelde "bilgi" ve "veri" anlamında kullanırlar. Eğer "bilgi" ve "veri" size hangi davranışın değişeceğini söylemiyorsa, bu geribildirim değildir. Birçok şirket çok fazla veriye sahip olmasına rağmen, geribildirim oldukça azdır. Bir bilgiyi performans geribildirimi olarak düşünmek için, bu bilginin en az iki fonksiyonu sunması gereklidir. İlk olarak bazı hedef ve amaçlara ilişkin nerede durulması gerektiğini ve ikinci olarak iyileştirme için ne yapılması gerektiğini söylemelidir.[164]

Etkin Geribildirimin özelliklerini ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:[165]

- Kesin, açık bilgiler vermelidir,
- Kişilerin kontrol edebilecekleri performans üzerine olmalıdır,
- Çabuk olmalıdır,
- Kişiselleştirilmiş olmalıdır,
- Mümkün olduğu zaman kendi kendine izleme, değilse görevlendirilmiş bir kişi tarafından grafiklendirme yapılmalıdır,
- Geribildirim anahatlar, ikincil ve kesin hedefler hakkında sunulmalıdır,
- Güçlendirmeden önce olmalıdır,
- Olumlu geribildirim en etkilisidir,

[163] Keith Davis, **a.g.e.,**Çev:Kemal Tosun ve Diğerleri, s.540.
[164] Aubrey C. Daniels, **Performance Management: Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement**, Third Edition, Tucker Georgia, Performance Management Publications, 1989, s. 185.
[165] Aubrey C. Daniels, **a.g.e.**, s. 185.

- Kolay anlaşılabilir olmalıdır,
- Grafiklendirilmelidir.

Yöneticiler performans değerleme görüşmesinde astları ile yapacakları mülakatlara yeterli zamanı ayırmadıkları, astlarına eksikliklerini ve olumlu davranışlarını açık ve anlaşılır bir dille belirtmedikleri, performans değerlendirme puanına nasıl ulaşıldığını açıklamadıkları taktirde, değerlenen kişi performans değerleme sonucunun kendi performansı ile ilişkili olmadığını düşünebilir ve bu nedenle de performans değerlendirme sonucunun adil olmadığı kanaatine varabilir. Fakat, bu görüşmelerde somut geribildirim verildiği, değerlendirme puanlamasının hangi davranışların sonucu olarak ortaya çıktığı açıklanırsa, çalışanların performanslarını geliştirmek yolunda daha fazla gayret gösterdikleri saptanmıştır.[166]

Performans geribildirimi konusunda yapılan geniş kapsamlı bir araştırmada Balcazar, Hopkins ve Suarez'in vardıkları sonuçlar ise şunlardır:[167]

- Geribildirim performansı hep aynı şekilde iyileştirmez.
- Ödül ve/veya hedef belirleme prosedürlerini eklemek, geribildirimin etkilerinin tutarlılık içinde ilerlemesini sağlar.
- Geribildirimin bazı özellikleri iyileştirilmiş performansla, diğerlerinden daha sürekli ilişki içindedir.

Geribildirim ve pozitif güçlendirme birarada, performansın geliştirilmesi sürecinde çok etkilidir.

Geribildirim sistemlerinin oluşturulması konusunda endüstri, iş yaşamı ve okullarla deneyimlerini paylaşan Thomas Gilbert geribildirimin organizasyonlarda en

[166] Berrin Erdoğan, "Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:27, Sayı:2, Kasım 1998, s. 80, ss.77-90.
[167] Aubrey C. Daniels, **a.g.e.**, s.184.

az %20, genellikle %50, hatta bazen 6 kata varan oranlarda iyileşme sağladığını söylemektedir.[168]

3.4.5. Performans Geliştirme/İyileştirme

Performans Yönetiminin asıl amacı verimliliğin ve etkinliğin arttırılmasıdır ve her çalışan için başarının inşa edilmesidir. Yöneticiler, sadece planlama, iletişim, değerlendirme ve geribildirim sağlamak için gayret sarfetmemelilerdir. Asıl sonuç, istenen performansın nasıl başarılacağı, ne zaman başarılacağı, neden başarısız olunabileceği, ne zaman başarısız olunabileceği konularını tanımlamakla elde edilebilir. Şirket ve çalışanlar için sürekli başarının gerçek anahtarı budur.[169]

Değerlendirme sonucunda çalışanların performansının standartlara uyum göstermemesi durumunda performans eksikliği ortaya çıkar. Performans eksikliğinin nedenleri tespit edildiğinde bu eksikliği gidermeye yönelik olarak geliştirme faaliyetine yönelinir. Geliştirme Performans Yönetiminin en önemli aşamalarından biridir.

Terim bazı kaynaklarda geliştirme, bazılarındaysa iyileştirme olarak kullanılmaktadır.

Pozitif bir geliştirme planı olmayan bir değerlendirme süreci tamamlanmamış demektir. Yöneticilerin rolleri değerlendirme sürecinde geçmiş performansı yargılamayı gerektirirken, bu aşamada geliştirme rolleri de performans iyileştirmesine karşı pozitif bir bakış açısını gerektirir.[170]

Performansın geliştirilmesi aşamasında, atılması gereken bazı önemli adımlar vardır. Bunlar:[171]

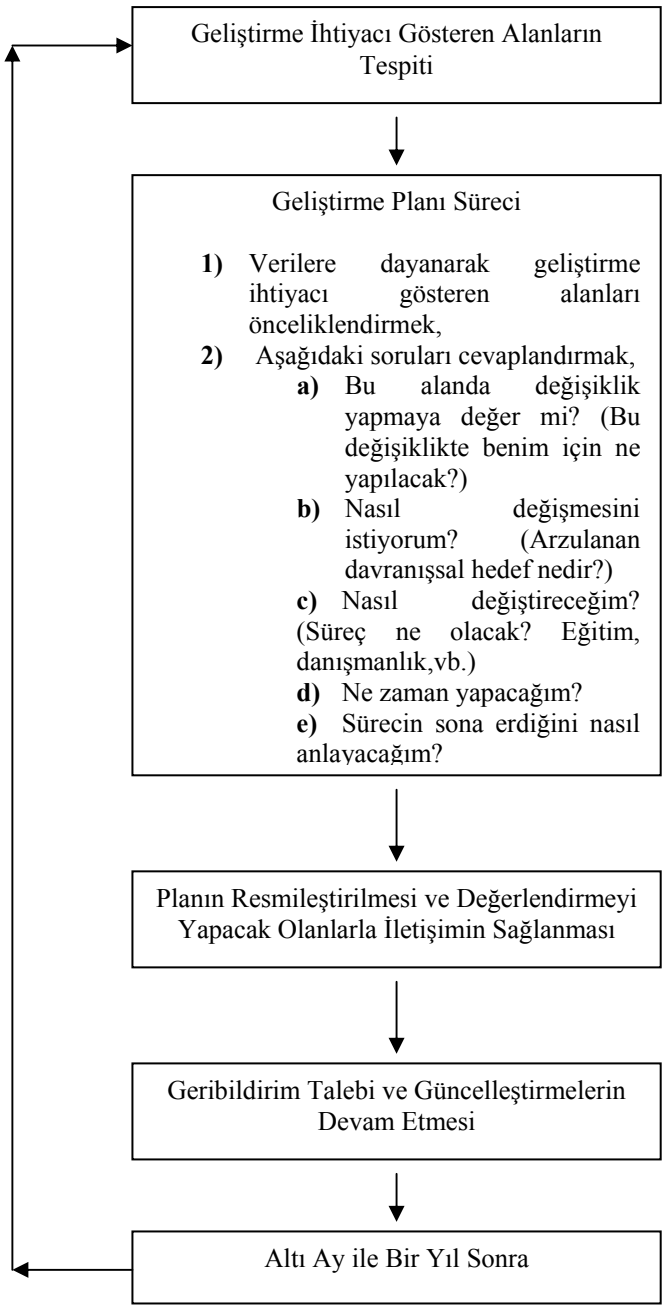
---

[168] Aubrey C. Daniels, **a.g.e.,** 1989, s.181.
[169] Rober Bacal, **a.g.e.,** s.121.
[170] James W. Walker, **Human Resource Strategy**, Phoenix, McGRAW-HILL, 1992, s.287.
[171] Rober Bacal, **a.g.e.,** s.125.

- Performans eksikliğinin ne olduğundan haberdar olunması.
- Eksikliğin çeşidinin ve ciddiyetinin tanımlanması.
- Eksikliğin olası sebeplerini, hem sistemle ilgili, hem de bireysel olarak tanımlanması.
- Eksikliğinin nedenine yönelecek bir hareket planı geliştirilmesi.
- Planın uygulanması.
- Problemin çözülüp, çözülmediğinin değerlendirilmesi.
- Gerekliyse harekete geçilmesi.

Bu aşamada öncelikle yapılması gereken performans açığının sebebini ortaya çıkarmaktır. Sebepler ortaya konulduktan sonra çalışanlarla ortak çalışmalarla performans geliştirme planları hazırlanarak ve uygulamaya konularak süreç başarıyla tamamlanabilir.

Performans eksikliği çeşitli sebeplerle ortaya çıkmış olabilir. Eksiklik de bireysel faktörler etkin olabileceği gibi, çevresel faktörler ya da sistemle ilgili faktörler de kaynak olabilir. Eksiklik bilgi ve beceri yoksunluğu gibi bir sebepten kaynaklanıyorsa organizasyonlar eğitimlerle çalışanlarını geliştirmeye çalışırlar. Performans yetersizliği farklı sebeplerden kaynaklanıyorsa bu durumda pozitif özendirme mekanizmaları devreye sokularak performansın arttırılması yoluna gidilir. İstenilen performansın oluşumu için pozitif ödüllendirme yoluna gidilir. Fakat ödüllendirmeden her zaman istenen sonuçlar alınamayabilir. Burada önemli olan ödüllendirmenin sadece parasal ödüller olarak düşünülmemesidir.



Şekil 10: Performans Geliştirme Planı

Kaynak: James W. Walker, **Human Resource Strategy**, Phoenix, McGRAW-HILL, 1992, s.288.

Şekil performans geliştirmeye bireysel bir bakış açısıyla oluşturulmuştur. Bireyin planlamada takip etmesi gereken süreç gösterilmiştir. Günümüzün takım odaklı organizasyonlarında ise performans geliştirme planları bireylerden başlamasına rağmen, daha sonra takım ortaklığı yönündeki performans istekleri göz

önüne alınarak süreçler yapılandırılır.[172] Buradaki bireysel geliştirme sürecinde çalışanın öznel kararları daha etkilidir. Geliştirme gereken alanların tespitinden sonra, belli bir ortaklık çerçevesinde olmayan, daha çok kişisel istek ve hedeflerin ön planda olduğu bir süreç izlenir. Bu süreçte yapılacak geliştirme ve değişikliğin nasıl ve ne zaman olacağı ve bu sürenin ne zaman tamamlanacağı belirlenir. Geliştirme planı üzerinde kesin karar birliğine varılır ve değerlendirme periyodu sonrası, geribildirim talebi gerçekleşerek sürekli güncellemeler sağlanır. Altı aylık ya da bir yıllık dönemlerde süreç tekrarlanır.

Tablo 15'de yer alan Çalışan Geliştirme Planı ise yönetimsel süreçleri bünyesinde daha çok barındıran bir yaklaşım sergilemektedir. Temel yetkinliklere göre bir gelişim planlamasına gidildiğinden, yönetici ve çalışanın ortak çalışmasıyla, problemlerin çözümü ve ilerleyen dönemlerde takibini de içerdiğinden objektiviteyi daha çok sağlayabilen bir çalışmadır. Geliştirme planının sürecin adımları bölümündeki, performans analizi ve örnekler kısmı da değerlendirme hataları içinde saydığımız hale etkisinin önlenmeye çalışılması açısından faydalı olacaktır.

[172] James W. Walker, **a.g.e.**, s.287.

Tablo 15: Çalışan Geliştirme Planı

PERFORMANS GELİŞTİRME PLANI

Çalışanın adı: Tarih:
Çalışanın pozisyonu: Departman/Bölüm:

1. **Amaç ve Hedef:**
   Bu form ve süreç yöneticilere çalışanların işlerinde nasıl performans gösterdiklerini analiz edebilmeleri için oluşturulmuştur. Bu analizin temel amacı çalışan gelişimine yardım edebilmektir.

2. **Sürecin Adımları:**
   A. **Performans Unsurları ve Becerileri:** Bireysel beceriler ve performans faktörleri, çalışanların çoğundan, işlerini yaparken beklenen temel yetenekleri temsil ederler. Çalışanların beceri değerlendirmeleri belirlenirken, aşağıdaki standartlar rehber olarak kullanılır:

      G - Güçlü
      YE- Yeterli
      Gİ - Gelişim İhtiyacı Mevcut
      UD- Uygun Değil

      Formun sonunda, performans unsurları ve becerilerinin yazılacağı alan mevcuttur. Performansı etkilememesi için kişisel özelliklerin eklenmesinden kaçınılması tavsiye edilir.

   B. **Performans Analizi ve Örnekler:** Bu bölüm, yargılarınızı desteklemek için çalışanın, görev ya da proje dahilinde, performansı ile ilgili yaptıkları ya da söyledikleri gibi spesifik örnekler verilmesi içindir.

   C. **Geliştirme Planı:** Bu bölümde çalışanın belli alanlarda geliştirmesi gerekli performansının desteklenmesi için çeşitli davranışların listelenmesini içerir. Bu planın yönetici ve çalışanların ortak çalışması ile oluşturulması tavsiye edilir. Planda süreci gözlemlemek için, bu adımın tamamlanmasından kimin sorumlu olduğu, belirlenmiş bir zaman çizelgesi ve geribildirim/takip süreci bilgileri de yer alır.

   D. **Çalışanla Görüşme:** Tüm değerlendirmeler çalışanla görüşülmelidir. Bu toplantının odak noktası problemlerin çözümü olmalıdır. Yönetici ve çalışanlar, birlikte eksikliklerin sebebini sorgulamalı ve gelişim için mantıklı bir plan oluşturmalıdır. Geliştirme Planı gerçekçi, yazılı ve gelecek dönemlerde takip edilebilir olmalıdır.

Performans Unsurları/Becerileri	Performans Analizi & Örnekler	Geliştirme Planı
Planlama: Öngörüler, hedefleri belirleme, stratejileri belirleme ve harekete geçme, bütçeleme, zamanlama, programlama ve prosedürleri tasarlama		
Düzenleme: Sonuçlara ulaşabilmek için faaliyetleri gruplandırma, yetkilendirme, personel planlama, mevcut kaynaklardan yararlanma.		

Kaynak: Gary Dessler, **Human Resource Management**, Ninth Edition, Upple SaddleRiver, New Jersey, Prentice Hall s.249.

Performans değerlendirmesi sonuçlarının gelişim amaçlı olarak kullanılabilmesi için, süreçte görev alan kişilerin, sonuçların hangi süreçlerde ne şekilde kullanılacağından haberdar olması kritik önem taşımaktadır.

Geliştirilmiş performansa ulaşmada, etkin performansı yöneten, yöneticilerin sahip olması gereken kritik bazı nitelikler vardır. Bunlar:[173]

- Performans problemlerinin sebeplerini incelemek,
- Problemlerin sebeplerine doğrudan ilgi göstermek,
- Çözümlere ulaşmada, hareket planı geliştirmek ve çalışanları yetkilendirmek,
- Çalışanlarla performansla ilgili dolaysız iletişim kurmak ve etkin geribildirimi desteklemek.

Eğer değerlendirme performans yönetiminde yararlı olacaksa ileriye dönük bir bakış açısına sahip olmalı ve performans geliştirmeyle ilgili olmalıdır.[174]

Çalışanların işle ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmek, performans yönetimi sürecinin önemli bir unsurudur. Çalışanların performansını geliştirmek, organizasyonun misyonunu gerçekleştirmesine yardım eder.[175]

Çalışanların geliştirilmesi için kullanılan bazı yöntemler şöyle sıralanabilir:[176]

- Şirket içi eğitim ve geliştirme sınıfları, kursları,
- İşbaşında eğitim,
- Üniversite kursları, sertifika programları,

[173] Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkın, Robert L. Cardy, **a.g.e.,**s.240.
[174] Richard S. Williams, **Managing employee performance : Design and Implementation in Organizations,** s.64.
[175] İsmet Barutçugil, **a.g.e**., s.256.
[176] İsmet Barutçugil, **a.g.e**., s.258.

- Eğitim ve danışmanlık kuruluşlarından alınan kurslar,
- Enstitülere devam etme, konferanslara katılma,
- Profesyonel organizasyonlara üyelik, toplantılarına katılma,
- Rehberlik ya da danışmanlık alma,
- Mesleki araştırmalar, yazılar, makaleler yayınlama,
- Bireysel kariyer danışmanlığı alma,
- Yeni çalışan oryantasyon (uyum) programına katılma,
- Bir mentor (akıl hocası) ile çalışma,
- Yönetim geliştirme programlarına katılma,
- Stajlar, firma ziyaretleri,
- Okuma ödevleri, kendi kendine çalışma,
- Bilgisayara dayalı eğitim,
- Projelere katılma,
- Takımlarda, görev birimlerinde veya komitelerde yer alma.

Performans yönetimi sisteminin tüm bu aşamalarını açıkladıktan sonra IV. Bölümde sistemin etkin kullanımın diğer bir ayağı olan, performans değerlendirme çıktılarının, insan kaynakları fonksiyonlarına dair karar alma sürecinde girdi olarak yer almalarına değineceğiz. Bu doğrultuda performans yönetimi sisteminin değerlendirilenlere yani bireylere yönelik olarak insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılma amaçlarını irdeleyeceğiz.

IV. BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİSİ

Performans yönetim sistemi, bütünsel insan kaynakları yönetimi içerisinde, şirketlerin çalışanlardan beklentilerini ortaya koyarak kişilerin bu yöndeki çalışmalarını değerlendiren, bu doğrultuda performansa dayalı ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi (rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme uygulamaları) ve işten çıkarma gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına girdi sağlayan temel bir sistemdir.

Konuya tezimizin yaklaşımı olan bireysel performansın değerlendirilmesi bağlamında, Performans Yönetimi çerçevesinden baktığımızda performans değerlendirmeleri İnsan Kaynakları uygulamalarının kilit önem arzeden parçalarıdır ve şirket yönetimine yönelik olarak, bir sistemler yaklaşımını geliştirmenin temelini oluştururlar.

Performans Yönetiminin bir parçası olan performans değerlendirmeleri çıktılarının yukarıda saydığımız insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılması, devamlılığı olan bir sistemin uzantısıdır. Bu bağlamda IV. bölümde performansa dayalı ücret-maaş yönetimine, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim planları hazırlanması ve eğitim kararları alınmasına, kariyer yönetimine ve çalışanlar hakkında verilecek işten ayırma kararlarına olan etkilerine değinilecektir.

4.1. Performansa Dayalı Ücret-Maaş Yönetimi

Globalleşme sürecinin getirdiği rekabete dayalı iş dünyasında, her işletme kendine özgü ve rekabeti temel alan iş stratejilerine sahiptir. Farklı stratejilere sahip olmaksa; işletmelerin bu stratejileri misyonlarıyla bağdaştıracak ücret sistemlerine

ihtiyaç duymaları zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda ücret yönetiminin işletmenin rekabet üstünlüğünü destekler nitelikte olması gerekmektedir.

Global ekonomide varolabilmek adına; organizasyonlar işgücü performansının ücretler ile bağdaştırılabildiği sistemlere yönelmektedirler. Uzun dönemde organizasyonel başarı için, ücret yönetimi ile iş stratejileri arasındaki organik bağı doğru felsefeyle dizayn etmek büyük önem taşımaktadır. Günümüzde birçok işletmenin geleneksel ücret artışlarının temel alındığı katı ücret politikalarını terkedip, yeni yönetim trendleriyle uyumlu esnek ücret sitemlerine yöneldiği görülmektedir.

Ücret sistemlerinin taşıdığı özellikler işverenler için önem taşımaktadır. İşletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, ekonomik dalgalanmaların işgücü maliyetleri üzerindeki etkisini dengeleyebilecek biçimde esnek; verimlilik, kalite ve kar unsurlarına bağlı, çalışan ücretlerinin artan performans yoluyla arttırılmasını sağlayan, ekonomik durgunluk veya işletme performansının gerilediği dönemlerde çalışan sayısındaki farklılıkların etkisini azaltan, çalışanların performansının ödüllendirilebildiği ve bilgi, beceri ve deneyime sahip kişileri işletmeye çekebilen bir ücret sistemi oluşturulmalıdır.[177]

İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin değişimiyle birlikte, ücret-maaş sistemlerinin de değişimi beraberinde gelir.

Performans yönetim sisteminin en kritik ve sorun yaratan konusunu, performans değerlendirme sonuçlarından ücret-maaş yönetiminde yararlanılması oluşturmaktadır.[178] Performansa dayalı ücret uygulamalarına, İnsan Kaynakları Yönetiminin organizasyonlarda stratejik açıdan önem kazanmasıyla birlikte daha fazla ilgi duyulmaya başlanmıştır. Bu uygulamada ücretler, performansla ilişkilendirilmektedir.[179] Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için ücret ile performans artışını ilişkilendirme stratejik bir araç olarak kullanmaktadırlar. Bu

[177] Tijen Erdut, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2002, s.46.
[178] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.124.
[179] Dursun Bingöl, **a.g.e.,** s.356.

uygulamayla çalışanların stratejik hedefleri gerçekleştirme yönünde motive edilmeleri ve çabalarının artması mümkün kılınmaktadır.[180]

Geleneksel ücret sistemleri, sadece iş pozisyonunu dikkate almaktadır. Diğer bir ifadeyle bu sistemler, performanslarını ve bilgilerini dikkate almaksızın tüm çalışanları eşit olarak kapsamaktadır. Yani kişiler bireysel olarak düşünülmemektedir. Günümüzde ise, ücret sistemleri giderek performansa ve becerilere göre oluşturulmaktadır. Yeni ücret sistemlerinde, ücretlerin çalışanların sadece işteki pozisyonlarına göre birbirine benzer biçimde belirlenmesi yerine, işteki performansına bağlı ve bireysel olarak değişebilen ücret tanımları yapılması esası benimsenmiştir. Böylece işletme, bireysel performansı ve çalışan tarafından yaratılan katma değerin ücret karşılığını belirlemiş olacaktır.[181]

Performansa dayalı ücretlendirme, finansal ödülleri birey, takım ve şirket performansına bağlar. Kişilerin performansları doğrultusunda, maaşlarının değişimi performansa göre ücretlendirmenin temelinde yatan düşüncedir. Şirketler her geçen gün artan ölçüde, performans değerlendirmelerini ücretlerin belirlenmesine esas olarak almaktadır.

İşletmeleri performansa dayalı ücretleme uygulamalarına yönelten nedenler şu şekilde sıralanabilir:[182]

- İşletme tarafından belirlenen stratejik iş hedeflerine ulaşmak,
- İnsangücü maliyetlerini düşürmek,
- Verimlilik, kalite, karlılık gibi unsurlarda işletmenin daha yüksek bir performans düzeyine yönelmesini sağlamak.

Bunların dışında performansa dayalı sistemlere yönelişin sebepleri arasında; işletmeye esneklik sağlamak, performans düzeyini iyileştirerek çalışanların

[180] Zeyyat Sabuncuoğlu, **ag.e**., s.210.
[181] Tijen Erdut, **a.g.e.**, s.47.
[182] Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.209.

kazanımlarını arttırabilmek, işgücü maliyetini arttırmadan yüksek performansa sahip çalışanları ödüllendirmek, yetenekli personel için cazip kurum olabilmek gibi yararlar sıralanabilir.[183]

Kişilerin maddi kazançlarının oranı, bireysel performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerleme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılmaktadır. Bunun için; performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşlarına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir artış almaları tercih edilen yöntemlerdendir. Bu konuda enflasyon oranı + performans değerleme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir. Önemli olan performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir.[184]

Bu şekilde bir yaklaşım, çalışanların motivasyonunu azaltır. Temel amaç çalışanlara başarıyı hedef göstermek olmalıdır. Tüm çalışanlara ortalama bir ücret artışı sağlanması ve yüksek performans gösterenlere, performansı yeterli düzeyde olmayanlardan farklı olarak ikramiye ya da bonus gibi ödüllerle gelir arttırıcı bir yaklaşım getirilmesi çalışanların motivasyonun düşmesini engeller. Çünkü ücret, kişiyi motive etmede birincil faktördür.

Genel anlamda performansa dayalı ücret sistemlerini iki başlık altında incelemek mümkündür:[185]

- Özendirici (incentive) Ücret Sistemleri,
- Liyakate (merit) Dayalı Ücret Sistemleri.

[183] Michael R. Carrel, Nobert F. Elber , **Human Resource Management**, The Dryden Press,Forth Worth, 2000, s.325.
[184] İlhami Fındıkçı, **a.g.e**., s.338.
[185] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.125.

Özendirici Ücret Sistemlerinde performans ve ücret arasındaki ilişki standartlar ve çeşitli doğrudan göstergelere (satış hacmi, hata oranı vb.) göre belirlenmektedir.[186]

Özendirici ücret sistemleri bireylerin, grupların veya örgütlerin doğrudan performans çıktısını ölçerek, bireylerin elde ettiği toplam ücretin büyük bir kısmını performanslarına dayandırır. Bu sistemin en belirgin şekli, çalışana ürettiği her bir birim veya tasarruf ettiği zamana göre ücretin ödemesinin yapıldığı parça başı ücret sistemleridir.[187]

Liyakate Dayalı Ücret Sistemlerinde ücret planları, performansın dolaylı ölçümüne dayanır (Geleneksel değerlendirme skalalarında, sıralama yönteminde de olduğu gibi). Bu sebeple, liyakate dayalı ücret sistemleri genellikle, bir bireye yapılan toplam ödemelerin küçük bir yüzdesini oluşturur.[188]

Özendirici ücret sistemleri aşağıda; kişisel bazlı özendirici ücret sistemleri, takım bazlı özendirici ücret sistemleri ve organizasyonel özendirici ücret sistemleri şeklinde sınıflandırılacaktır.

4.1.1. Özendirici Ücret Sistemleri

Organizasyonlar, nihai hedefleriyle ücretleri birbirine bağlamayan; büyük ölçüde her yıl yapılacak yüzdelik artışlara bağlı klasik ücret sistemlerini yavaş yavaş terketmeye başlamışlardır. Geçen süreçte özendirici ve performansa bağlı sistemler birbirlerinin yerine kullanılabilen eşdeğer kavramlar olarak ücretleme literatürüne girmişlerdir. Günümüzde birçok organizasyon kişisel, grup veya organizasyon bazında özendirici ücret modellerine yönelmiştir. Özendirici ücret modelleri genelde rekabet edebilecek bir taban ücret, artı teşviklerden oluşmaktadır. Aslında etkin

[186] Cavide Uyargil, **a.g.e**., s.125.
[187] Dursun Bingöl, **a.g.e**., s.359.
[188] Dursun Bingöl**, a.g.e.**, s.359.

olarak kullanılan özendirici sistemler çalışanların kişisel ücretlerini etkiler ve yönetimin beklentilerini de en etkin bir şekilde çalışanlara iletilmesini sağlar.[189]

İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri; iş stratejileriyle işgücünü birleştirebilmelerinden geçtiği için özendirici ücret modelleri bu anlamda oldukça başarılıdırlar. İşletmeler üretkenliklerini maksimize edecek yollar aradıkça özendirici sistemlerin önemi daha belirgin bir hal almıştır.[190]

Özendirici ücret sistemlerinin temel amacı, işgören verimliliğini arttırmak ve böylece rekabette üstünlük sağlayabilmektir. Bu amaçla firmalar, hem çalışanların ihtiyaçlarını, hem de örgütün stratejik hedeflerini göz önünde bulundurarak çeşitli özendirici ödeme planları kullanmaktadır. Bu sistemlerin temel özelliği, kazançların doğrudan çıktıyla veya üretim miktarıyla ve zamanla ilgili olmasıdır. Bireysel özendiriciler söz konusu ise her bir iş için, grup özendiricileri söz konusu ise birbiriyle ilişkili işlerin yer aldığı bir grup için bir başarı standartları oluşturulmaktadır.[191]

4.1.1.1. Kişisel Bazlı Özendirici Ücret Sistemleri

Kişisel bazlı özendirici ücret sistemleri; Parça Ücret Sistemi, Akort Ücret Sistemi, Standart Saat Planları, Komisyonlar, Öneri-Ödül Modeli, İkramiye ve Bonus Modeli ve Prim Modeli olmak üzere yedi alt başlıkta incelenebilir.

4.1.1.1.1. Parça Ücret Sistemi

Parça başı ücret modelinin temeli, çalışanların ürettikleri her parça için belirli bir oranda ücretlendirmenin doğmasına dayanmaktadır. Çalışanlar harcanan zamana göre değil, üretilen mala ya da üretime olan katkısına göre ücretlenmektedir. Genelde 'straight piecework plan' direkt parça iş planı olarak adlandırılmaktadır. Model daha

[189] Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, Kamu İş Yayını, 1998, s.35-6.
[190] Michael R. Carrel, Nobert F.Elber, **a.g.e.**, s.325.
[191] Dursun Bingöl, **a.g.e**., s. 365.

çok sorumlulukların birbirinden bağımsız olduğu üretim alanlarına uyumludur. Bu modelde belirlenmiş üretim standartları genellikle saatlik veya günlük olarak beklenen hedefler olarak ifade edilmektedir. Direkt parça iş planlarının artan ve azalan değişkenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Azalan parça derecelerinde elde edilen kazanç, işveren ve işgören arasında paylaşılır. Yükselen parça düzeyini kullanan parça ücret sistemleri ise çalışanlar açısından daha çok motive edicidir. Bunun sebebiyse belirlenen standartları aşan üretim için ödenecek parça başı ücretin daha da artmasıdır.[192]

Bu sistem her kurumda uygulanabilir bir özellik taşımamaktadır çünkü birçok iş objektif olarak değerlenebilecek sonuçlara, çıktılara sahip olmayabilir. Ayrıca, işveren ve işgören içinde adil olacak bir üretim standardını belirlenmesi çok kolay olmamaktadır.[193]

Anlaşılması, değerlendirilmesinin kolaylığı ve etkin birer motivasyonel araç oluşu sistemin pozitif taraflarıdır.

4.1.1.1.2. Akort Ücret Sistemi

Verime bağlı bir ücret sistemidir. Çalışanın verimliliği değerlendirilir. Çalışanların verim niceliği esas alınarak belirlenen akort ücretler, sonuçları ölçülüp belirlenebilen tüm işlerde uygulanır. Sistemde işin süresi değil, niceliği önemlidir. Verime bağlı ücret sistemlerinde çalışanlar yaptıkları iş için önceden belirlenen ücrete göre ücret geliri elde etmektedirler. Öngörülen normal verim düzeyinin altında üretir ya da hiç üretemezlerse, ücret gelirleri bu sonuca göre değişir, artar, azalır. Hiç gelir elde edilememesi de söz konusu olabilir. Oysa günümüzde ise sosyal politikaların gereği olarak, kişiler belli bir asgari ücret garantisi altında çalışmaktadırlar. Ücret kazancı ile çalışma verimi arasında doğru orantılı bir bağ vardır.[194]

[192] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.,** s. 323.
[193] Michael R Carrel, Nobert F. Elber, **a.g.e.,** s.324.
[194] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.,** s. 325.

4.1.1.1.3. Standart Saat Planları

Yapılan iş miktarı, niteliği veya verimi gözönüne alınmaksızın sadece işletmenin saptadığı belirli zaman standartlarına göre işgörenin ücretlendirilmesine dayanan bir sitemdir. Bu standart ile ilintili olarak saat, gün, hafta ya da ay olabilir. Ücret miktarı da bu standartlara göre oluşmaktadır. Anlaşılması ve hesaplanması kolay bir sistemdir. İşçi verimini kolaylıkla saptanamadığı sahalar için oldukça uygun bir sistemdir.[195]

4.1.1.1.4. Komisyonlar

Kişisel bazlı özendirici ücret modelleri özellikle satış pozisyonları için yaygın olarak kullanılmaktadır. Kotalı prim modeli olarak bilinen komisyon sistemiyle ücretleme yapılan; çalışanların ücretleri ya tamamıyla önceden belirlenmiş bir komisyon formülüyle oluşturulmakta veya aylık bir temel ücrete komisyon teşviğinin katılımıyla oluşturulmaktadır. Taban ücret artı komisyon alternatifi; çalışanların birtakım temel giderlerini garanti altına alması ve çalışanların dışında gelişip satışları etkileyecek faktörleri dengelemesi gibi avantajlara sahiptir. Genelde toplam ücret içerisindeki komisyon oranı %20-40 arasında değişmektedir.[196]

Son dönemlerde komisyon sistemini ilginç bir uygulaması da havuz modelidir. Satış elemanlarının yapmış olduğu tüm satış tutarı belirli bir dönem (aylık,üç aylık veya yıllık) sonunda toplanır ve satış elemanlarına ciro üzerinden belirlenen kota aşılmamak koşuluyla belirli bir oran karşılığı dağıtılır. Havuz sistemine satış dışı elemanlarda katılabilmektedir ancak destek personele ödenecek prim miktarı satış elemanlarından daha düşük tutulur.[197]

Adil bir komisyon yüzdesinin belirlenmesi hem çalışan hemde işletmeler açısından önemlidir.

---

[195] Tuğray Kaynak ve diğerleri**, a.g.e.,** s.306.
[196] Arthur W. Sherman, Jr, George W. Bohlander, a.g.e., s.358.
[197] Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e**., s.228.

4.1.1.1.5. Öneri-Ödül Modeli

Bu ücretleme modeli çalışanların para tasarrufu veya kaynak üretme fikirleri sebebiyle onları ödüllendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Öneri modeli doğrudan çıktıyı değil, iyi fikirlerin sayısını arttırmaya yöneliktir.[198]

Hangi davranışların ödüllendirileceği belirlenmeli ve şirketlerin ihtiyaçları için doğru ödüllendirme yöntemlerinin kullanıldığından emin olunmalıdır.

4.1.1.1.6. İkramiye ve Bonus Modeli

Bazı firmalarda tüm çalışanlara yılda iki, üç ya da dört maaş tutarında ikramiye ödemesi yapılır. Bunlar genelde orta ve büyük ölçekli işletmelerdir. Bonus (ekonomik ödül) modeli ise ikramiyeden farklı olarak sadece yönetici kesime 3, 6 aylık veya bir yıllık dönemlerde gösterilen performansa karşılık, çoğunlukla 'sarı zarf' şeklinde isimlendirilen ödemelerdir. Ödeme miktarları genelde gizli tutulur. Kısa vadeli, bir yıl ya da daha kısa performans dönemleri sonunda nakit ya da hisse senedi olarak verilen bonusların işletmeleri yenilikçilik, müşteri memnuniyeti, iş süreçlerinde iyileşme gibi alanlarda tespit edilen radikal performans hedeflerine ulaşmasını hatta aşmasını sağladığı görülmektedir.[199]

4.1.1.1.7. Prim Modeli

Prim, çalışanları belirli bir davranışa yöneltme, amaçlanan ya da bunun üzerinde nicelik-nitelikte ürün, hizmet elde etme gibi, önceden saptanan hedeflere göre oluşur. Primli sistemler doğrudan ya da dolaylı olabilir. Çalışan normal bir ücrete ek olarak prim elde eder. Bazı sistemlerde temel ücret ile prime esas alınacak ücret farklı olabilir. Fakat prim, çalışanın bu ücretine ek olarak, öngörülen amaçların gerçekleşmesi durumunda, belirlenen şekilde hesaplanır. Prim unsurunun prime esas

[198] Dursun Bingöl, **a.g.e**., s.367.
[199] Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e**., s. 226.

ölçü olarak kullanılabilmesi için, öngörülen standart düzeyin belirlenmesi gerekmektedir. Bu düzeyin aşılması durumunda prim oluşacağı için, prim unsurunun ölçülebilir ve tanımlanabilir olması önemlidir.[200]

Prim yöntemi şirketler tarafından kişisel bazlı özendirici sistemler içinde en çok kullanılan yöntemlerdendir.

4.1.1.2. Takım Bazlı Özendirici Ücret Sistemleri

İşletmelerde takım ruhunun önem kazandığı, çalışanlar arasındaki koordinasyonun gerekli olduğu alanlarda bu sistemin ehemmiyeti her geçen gün artmaktadır. Bu sebeple takım çalışmasını yaygınlaştırmak ve takımlardan beklenen performansı elde etmeye hizmet edecek şekilde ücret sistemlerinin ekipleri esas alarak yeniden yapılandırılmaları kaçınılmazdır.

Bu ücret sistemleri çalışanların bireysel katkılarını belirlemenin zor olduğu veya performansın takım işbirliğine bağlı bulunduğu zamanlarda, örneğin proje bazlı çalışmalarda, daha fazla tercih edilmektedir. Motivasyonel bir güç unsuru olarak bu sistemin etkili şekilde işleyebilmesi için;[201]

- Çeşitli takım üyelerinin işleri birbirleriyle bağlantılı,
- Üyelik sürekli,
- Takım içinde bağlılık egemen olmalıdır.

Takım bazlı özendirici ücret modelinde hedefler ve sonuçlar bireyler için değil, ekipler için oluşturulur ve netleştirilir. Hedefler çok net olarak ilgili taraflara iletilmeli ve performans ölçülebilir şekilde tanımlanmalıdır. Bu sistemin temel şartı etkin iletişimin takım üyeleri arasında sağlanabilmesidir.

[200] Tuğray Kaynak ve diğerleri**, a.g.e.**, s. 330.
[201] Dursun Bingöl, **a.g.e**., s.368.

Genelde takım hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılması veya aşılması halinde elde edilen parasal ödülün ekip üyeleri arasında eşit olarak paylaştırılması ilke edinilmiştir. Çünkü takım içersindeki ücret farklılaşmasının uyumu zedeleme ve çalışanları isteksizliğe itme olasılığı çok yüksektir. Ancak bazı kurumlarda her bir ekip üyesinin ekibin performansına olan katkısının ekip lideri ve diğer ekip üyeleri tarafından değerlendirilerek ödüllendirilmesi yöntemine gidilektedir.

Sistemin öneminin giderek artmasına rağmen, birtakım sakıncaları da mevcuttur. Bunları sıralarsak;[202]

- Ekip üyeleri arasında adil bir iş dağılımı kurmak zordur,
- Ekip üyeleri arasında sorumluluğun dağılıp, sorumsuzluğa dönüşme ihtimali vardır,
- Yüksek performansta çalışan üyeler düşük performansta çalışanlara karşı olumsuz tavırlar sergileyebilirler,
- Bireysel motivasyonu düşürebilir.

Grup üyelerinin bireysel performansları ile grup performansı sonuçları arasında bir bağın olmaması ve grup çıkarlarını kişisel çıkarlarının önüne koyamamaları ise sistemde mevcut olabilecek diğer sorunlar olarak karşımıza çıkar.

4.1.1.3. Organizasyonel Özendirici Ücret Sistemleri

Kişisel bazlı sistemlerde yaşanan olumsuzluklar, artan teknik olarak dizayn edilmiş ve birbirinden bağımsız işler organizasyonel sistemlerin kullanımını arttırmıştır. İşverenlerin çalışanların ücretlerinin belirli bir oranıyla grup veya organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi farketmelerini sağlamak istemeleri bu

[202] Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e**., s.219.

sisteme temel oluşturur. Organizasyonel özendirici modeller başlıca iki başlık altında incelenebilir.[203]

4.1.1.3.1. Kazanç Paylaşımı

Kazanç paylaşım modelleri takım çalışmasını özendirmek ve ücreti takım düzeyinde belirlemek gibi yaklaşımlarla ilk olarak Joseph Skanlon tarafından oluşturulan ve Skanlon planı olarak bilinen bir modelin uzantısıdır.

Skanlon planında; firmanın her bölümünde takım üyelerince seçilmiş bir işgören temsilcisi, varsa sendika temsilcisi ve ustabaşından oluşan bir üretim komitesi oluşturulur ve maliyetleri iyileştirme çabaları önerileri değerlendirilir. Belgelenen veya hesaplanabilen maliyet iyileştirmeleri %75 çalışanlara ve %25 işverene olmak üzere paylaşılır. Skanlon planındaki iyileştirmeler; normal üretim düzeyinde aylık işgücü maliyetinin bu ilgili ay ile karşılaştırılmasıyla belirlenir. Skanlon planı diğer tüm kazanç paylaşımı planlarından farklı olarak üretimi arttırmaya yönelik planların geliştirilmesinde çalışanların katılımını önemsemektedir.[204]

Rucker Planının temelde Skanlon planıyla örtüşmesine rağmen farklılık gösterdiği nokta; fazladan bir değişkeni içermesidir. İyileştirme çabalarının sonuçlarının belirlenmesi ve ücretlenmesi işleminde materyaller, yan girdiler veya servis giderleri de bu işleme tabi tutulmaktadır. Bu özelliği de Skanlon planından farklı olarak işgörenlere girdi giderlerinde yapılacak iyileştirmelerden faydalanma fırsatı verdiği için çalışanları ham madde, materyal, yan girdileri veya servisleri etkin kullanmaya itmektedir. Rucker planında çalışanlar genelde teşvik veya ikramiyelerini girdi giderlerindeki düşüşe rağmen üretimde oluşturacakları artış karşılığında almaktadırlar. İşgücünün ücretlenmesi bir anlamda yaratacakları katma değer ile ilişkilendirilmiştir. Tüm iyileştirmelerin tipi ne olursa olsun katma değer yaratmakta ve %37,5 olan Rucker standardı aşıldığında ücret artışı meydana gelmektedir.[205]

[203] Michael R Carrel, Nobert F. Elber, **a.g.e**., s.328.
[204] Michael R Carrel, Nobert F. Elber, **a.g.e**., s.328.
[205] Michael R Carrel, Nobert F. Elber, **a.g.e**., s.330.

Kazanç paylaşım modeli geçmişin kişisel özendirici modellerinin günümüzün entegre iş sahasına adaptasyonudur. Standart ve tüm organizasyon çalışanlarına uygulanan ikramiye sistemi dışında parça başı özendirici modele büyük oranda benzemektedir.

Kazanç paylaşımı üretkenlik ölçütü, dolaylı ya da direkt, bir birim ürünün üretimi için gerekli emek zamanı olan bir ikramiye sistemidir. Kazançlar kurtarılan saatlerdir ve bu kazançlar çalışanlar ve işletme arasında paylaşılır. Aylık ya da üç aylık dönemler zarfında çalışanlara sağlanan iyileştirmelerle orantılı nakit ödemeler yapılır.[206]

Kazanç paylaşımı işveren ve işgören olmak üzere her iki tarafında kazandığı bir yaklaşımın uygulamasıdır.

Kazanç paylaşımı modelinin işleyişi kısaca şöyle özetlenebilir; yönetici ve işgörenler düzenli olarak bir araya gelerek performans ve gerekli iyileştirme konusunda görüş alışverişinde bulunurlar. Ölçülebilir iyileştirme hedeflerine ulaşıldığında çalışanlara gereken düzenli ödemeleri yapılmaktadır. Yapılan ödemeler ulaşılan performans iyileştirmelerinin işletme açısından yaratılan değer karşılığıdır. Böylece elde edilen iyileştirmelerden karşılıklı olarak istifade edilir. Kazanç paylaşım planlarında genel bir uygulama yaklaşımı olarak belirli miktarda üretim için gereken işgücü saatlerinde saptanan tasarruflar da kazanç paylaşımına esas teşkil edebilmektedir.[207]

4.1.1.3.2. Kar Paylaşımı

Kar paylaşım planları işletmenin gerçekleştirdiği performans düzeyine göre çalışanlara şirket karından pay ödenmesidir. Kar paylaşım planları genelde

[206] Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e**., s.222.
[207] ..., "Why Gainsharing Works Even Better Today Than in the Past"**, Human Resource Focus**, Vol:77, Issue:4, April 2000, (Çevrimiçi): http://www.gainsharing.com, Erişim Tarihi: 02/01/2004.

çalışanların düzenli ücretlerine ek olarak ödenir. Kara katılma işletmede işverenlerle işgörenleri biraraya getiren ve elde edilen sonuçları ortak olarak paylaşmalarını sağlayan bir ücret yöntemidir.

Kar paylaşımının farklı uygulama şekilleri şu şekilde sıralanabilir;

4.1.1.3.2.1. Nakit Dağıtım

Yıl sonunda veya belirli bir iş dönemi sonunda elde edilen karın belirli bir kısmının önceden belirlenmiş bir plan çerçevesinde çalışanlara nakit olarak dağıtılmasıdır.[208]

4.1.1.3.2.2. Ertelenmiş Dağıtım

Çalışanlar nakit ödeme yerine kar paylaşım kredileri kazanırlar. Ayrı bir hesapta toplanan kar payları emeklilik, yetersizlik veya ölüm gibi durumlarda dağıtılır.[209]

4.1.1.3.2.3. Karma Dağıtım

Bu uygulama işgörenlerin her periyodun sonunda kar paylarının belirli bir kısmını nakit olarak almaları ve kalan kısmının ertelenmiş plan hesabında toplanması şeklinde işlemektedir.[210]

4.1.1.3.2.4. Hisse Senedi Verilmesi

Her yıl veya iş periyodu sonlarında verilmesi kararlaştırılan kar payının hisse senedi olarak işgörenlere verilmesidir. Bu uygulamayla milyonlarca işgören çalıştıkları kurumların ortakları durumuna gelmektedir. 2000 yılında tüm Amerika'lı

[208] Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e**., s.225.
[209] Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e**., s.225.
[210] Michael R Carrel, Nobert F. Elber, **a.g.e**., s.330.

çalışanların %25 gibi bir kısmı bu sistemden yararlanmıştır. Ancak çalışanların yönetime katılmasını istemeyen bazı kurumlar çalışanlara yönetime katılma hakkı vermeyen hisse senedi dağıtma yoluna gitmişlerdir.[211]

4.1.2. Liyakate Dayalı Ücret Sistemleri

Liyakate dayalı ücret sistemi, daha çok çalışanlarla ilgili olarak yapılan değerleme sonuçlarına göre ücret artışı sağlar. Ücret veya ücret artışı, çalışanın belirli bir dönem içerisindeki ödev ve görevleri ifa etme durumuna göre belirlenir. Bu sisteme göre, işgörenin tüm yönleriyle performansının sayısal bir değerlemesi bulunur. Bir değerleme ölçeği geliştirilir. Bu ölçek genelde beş kademeli olarak belirlenir. Bunlar;[212]

- Beklenen veya gerekli olan düzeyin oldukça altında performans,
- Beklenen veya gerekli düzeyin altında, yani riskli performans,
- Beklenen veya gerekli düzeylerde performans,
- Beklenen veya gerekli düzeylerin üstünde performans,
- Beklenen veya gerekli düzeylerin çok üstünde performans.

İşveren veya yönetici, değerlemeye aldığı çalışanı eldeki değerleme sonuçlarına ve diğer ilişkili kanıtlara göre bu gruplardan birisine yerleştirir. Bundan sonra işveren, özellikle beklenen veya gerekli performans düzeyinin üstünde performans gösterenler için önceden öngörülmüş liyakate dayalı ücret verme yoluna gider. Yani burada üstün performansı ödüllendirmek amacıyla verilen bir liyakat ücret veya maaş artışı sistemi vardır. [213]

Liyakate dayalı ücret sistemlerinde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan istenen değişikliği yapmak olduğu için, çalışanın

[211] Michael R Carrel, Nobert F. Elber, **a.g.e**., s.330.
[212] Dursun Bingöl**, a.g.e.,** s.362.
[213] Dursun Bingöl**, a.g.e.,** s.362.

eline geçen toplam tutarın sadece küçük bir kısmı bu ücret sisteminden etkilenmektedir.[214]

Kişilerin performans düzeylerine göre ne kadar ücret artışı yapılacağına yöneticiler tarafından kişisel değerlendirmelerle karar verilmesi, sistemin olumsuz tarafı olarak söylenebilir.

Etkin bir Performans Yönetim Sisteminin uygulaması, çalışanların üretkenliklerine uygun olarak ücretlendirilmelerini olanaklı kılar. Yani çalışanların ücretleri ile üretkenlikleri arasında bağ oluşturur. Bunun işletme için yararı ise açıktır.[215]

İşletmelerin önemli bir kısmı performansa göre ücret artışını kabul etmişlerdir. Bunu gerçekleştirmek için de bir Performans Yönetimi Sistemi planı geliştirmişlerdir. Genellikle, belirli süreler sonucunda yapılan değerlendirmelerle, çalışanların ücretleri ile performansları arasındaki ilişkiyi düzenleyen temel ilkeler belirlenmektedir.[216]

Performansa dayalı ücret maaş yönetiminde önemli nokta insanların sadece ücretleri ile şirketlere bağlanacakları fikrinin yanlış olduğunun farkındalığıyla hareket etmek gerektiğidir. İnsan davranışları üzerinde, ücretlendirmenin motivasyonel etkisi kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak kişilerin sadece ödüllendirme bazlı politikalarla organizasyonlara bağlanmaya çalışılması, başlangıçta istenilen amaçtan kayışı beraberinde getirecektir. Çalışanlar sadece ücret temelli bir çalışma düşüncesi içine girecekler ve şirketle aralarında herhangi bir aidiyet bağı oluşturmaktan uzaklaşacaklardır. İşlerini yapmalarının sebebi zamanla, sadece para kazanmaya dönüşecektir. İşlerini sevmeleri gerekmediği kanısına varabileceklerdir.

Halbuki, değişimlere açık ve işgücü devrinin yüksek olduğu günümüzde verimli çalışanların işyerine bağlılıkları da en önemli konuların başında gelmektedir.

---

[214] Cavide Uyargil, **a.g.e.**, s.125.
[215] Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s.564.
[216] İsmail Durak Ataay, **a.g.e.,** s.220

Ortak şirket kültürünün tüm çalışanlarda yaratılmış olması sayesinde yaşanılan ekonomik krizlerin atlatıldığı bilinmektedir. Bu durumda şirketler ücret yönetiminde mutlaka performans çıktılarına dayanmalı fakat, performansa dayalı ücretlendirmeyi çalışanları motive etmede tek araç olarak kullanmamalıdır.

Ücretlendirme, organizasyonların performans değerlendirme çıktılarını en çok kullandığı alanların başında gelmektedir. Değerlendirme sonuçlarının sıklıkla kullanıldığı diğer bir insan kaynakları fonksiyonu ise eğitim yönetimidir.

4.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Planları Hazırlanmasında ve Eğitim Kararları Alınmasındaki Rolü

Şirketlerin temel kaynakları; sermayesi, yatırımları ve insanlarıdır. Günümüzde ise insan kaynakları işletmelerdeki en değerli sermaye olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu sermayeden en iyi şekilde yararlanmak ve onu boşa kullanmamak gereklidir.

Çağımızda bilginin hızlı artışı, eğitimin kritik rolünü daha çok ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla hangi konumda olursa olsun günümüz insanı için eğitim, yaşanan gelişmelere, hızlı değişimlere uyum sağlamak amacı ile sahip olunan en önemli araç durumundadır.[217] Eğitim değişime adapte olabilme aşamasında yeniden yapılanma sürecini sağlayacak temel yapıtaşlarından biri durumundadır.

Eğitim, çalışanlar tarafından işle ilgili yetkinliklerin öğrenilmesini kolaylaştırmak için işletme tarafından planlanmış çaba olarak tanımlanabilir. Bu yetkinliklerse başarılı iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları içermektedir.[218] Eğitimin temelinde bilgi ve beceri kazanımı yatar.

[217] İlhami Fındıkçı, **a.g.e.,** s.229.
[218] Raymond A. Noe, **a.g.e.,** Ed. Canan Çetin, s.4.

Bir başka tanıma göre ise eğitim, işletme içinde veya dışında, formal programlarla, bireysel olarak ya da edinilen tecrübelerle çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir.[219]

Eğitim, rakipsizlikte önemli rol oynar. Şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlamak için dört konuda mücadeleci yapıda olmaları gerekmektedir. Bunlar; kalite üstünlüğü, global düşünme, yüksek performanslı çalışma sistemi mücadelesi ve sosyal mücadeledir. Bu alanların üstesinden gelmede yaşanan güçlükler, o alanlardaki eğitim ihtiyacının mevcut olduğunun göstergesidir.[220]

Organizasyonların işgücü eğitimine önem vermesinin nedenleri şöyle özetlenebilir:[221]

- Rekabet baskısı,
- Yeni teknolojiler,
- Kalite gelişimi,
- Yönetici sistemlerindeki gelişmeler,
- Vasıflı işgücü yetersizliği.

Etkin ve verimli bir eğitim uygulaması için yönetimsel faaliyetlerin tümünde olması gerektiği gibi, öncelikle bu faaliyetlerin planlanması gerekir.

Gereksiz maliyet yaratmayacak, etkin ve verimli bir eğitim amaçlanıyorsa, eğitim ihtiyacı doğru belirlenmelidir. Yani doğru kişilere, doğru zamanda, doğru konularda ve doğru yöntemlerle eğitim verilmelidir. Başarılı bir eğitim için ilk adım ihtiyaçları belirlemedir.

---

[219] Tamer Koçel, **a.g.e.**, s.33.
[220] Raymond A. Noe, **a.g.e**., Ed. Canan Çetin, s.9.
[221] Gülten Kutal, Ali Büyükuslu, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, İstanbul, Der Yayınları, 1996, s.150.

İşletmelerin iç ve dış çevrede, değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri için bu uyumun araçlarından biri olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapmaları gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunmak için tasarlanır. Ancak işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetinde bulunabilmeleri için, öncelikle bu faaliyetleri gerektiren ihtiyaçların neler olduğunu belirleyebilmeleri gerekmektedir.[222]

Eğitim ihtiyacı, genel anlamda performans açığı olarak tanımlanabilir. İşletme ve personelin mevcut performansı ile hedeflenen performansı arasındaki fark eğitim açığıdır. Eğitim açığı, bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenek ile işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasında çalışanlar aleyhine varolan fark olarak ifade edilebilir. Eğitim ihtiyacı, mevcut performansla olması gereken performans ve gelecekte olması gereken performans arasındaki olumsuz yöndeki farktır. Eğitim ihtiyacından söz edildiğinde performans farkını sadece bugün ile sınırlamamak gerekir. İşletmenin gelecekte faaliyette bulunacağı alanlarda ihtiyacı olan bilgi ve beceri düzeyiyle, mevcut bilgi ve beceri düzeyi karşılaştırıldığında, olumsuz bir fark varsa, bu durum da eğitim ihtiyacını gösterir.[223]

Eğitim ihtiyaç analizinde kullanılan en önemli yöntemlerden biri, performans değerlendirmelerinden elde edilen sonuçların kullanılmasıdır.

Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde performans değerlendirme sonuçları; belirlenen iş gereklilikleri ve yetkinlikleri ile çalışanların bu standartları karşılama düzeyleri arasındaki farkı tanımlamaktadır. Performans değerlendirmeyle çalışanların gelişmeye açık noktalarının tespit edilmesiyle, hem bireysel hem de kurumsal eğitim ihtiyaçları ortaya konulmaktadır.[224]

---

[222] Dursun Bingöl, **a.g.e**., s.212.
[223] Hüner Şencan, Nihat Erdoğmuş, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, No:1077, Şubat 2001, s.20
[224] Belgin Subaşlar, "Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi", (Çevrimiçi): **http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=55**, Erişim Tarihi:02/01/2004.

Performans değerlendirme sürecinde çalışanların güçlü ve gelişime açık yönleri ortaya konularak, gelecekte onlardan beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmeleri için gelişim ihtiyaçları tespit edilmiş olur. Geribildirim aşamasında da yöneticileri ile yapılan görüşmelerde performansları hakkında bilgilendirilirler. Bu sayede performans değerlendirme neticesinde tespit edilen eğitim ihtiyaçları, insan kaynakları tarafından, şirket stratejileri ve bütçesi doğrultusunda önceliklendirerek eğitim planlaması ile giderilmeye ve geliştirilmeye çalışılır. Değerlendirme dönemi öncesi ve sonrasında belirlenen performans değerlendirme sonuçlarının dönem içerisinde verilmiş olan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde veri olarak kullanılması ise, performans yönetimi ile eğitim yönetimi arasındaki çift yönlü ilişkiyi göstermektedir.

Performans değerlendirme ve eğitim arasında aslında çift yönlü bir ilişki vardır. Değerlendirme çıktılarının eğitim planlarını ve kararlarını etkileyişi gibi, bu kararlar alındıktan sonra verilecek olan eğitimler de değerlendirme sonuçlarını ilerleyen dönemlerde değiştirecektir.

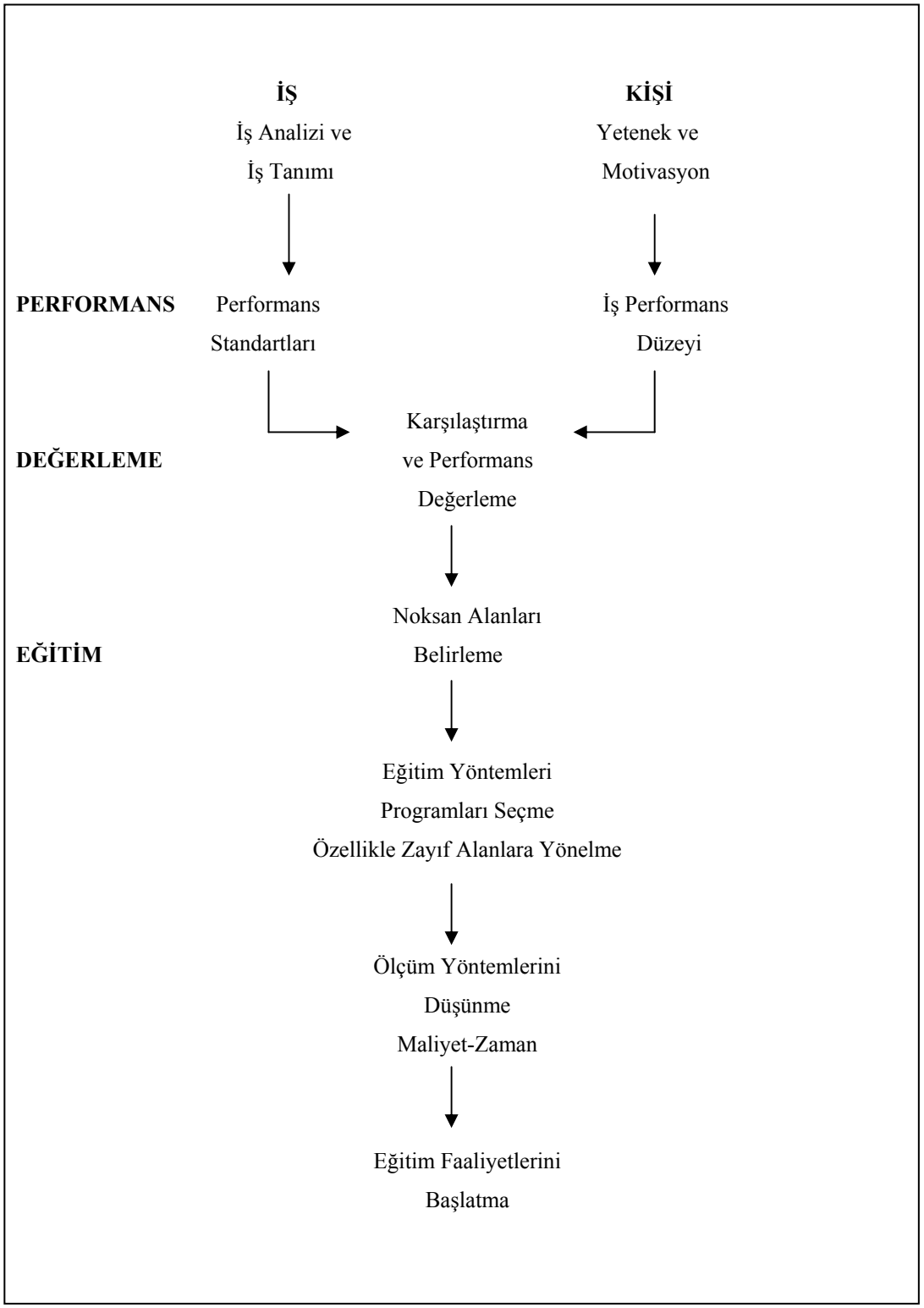
İnsan Kaynakları bölümü eğitim ihtiyaç analizine, performans farkının sebeplerini araştırmak ve detaylı bilgi elde etmek amacıyla çalışanlar ve yöneticiler ile görüşmeler yaparak, ek bilgi sağlayabilmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının kişi, grup ya da tüm çalışanlar bazında analizi ile, hedeflenen yetkinlik düzeyinden sapmalar farklı gruplar bazında açıkça ortaya koyulabilmekte ve düzenlenmesi gereken eğitimler için detaylı bilgiler sağlanabilmektedir. Böylece belirli departmanlara ya da belirli pozisyonlara verilecek eğitimler tanımlanabilmektedir.[225]

Bilgi, beceri ve tutumları dikkate alınarak, çalışanın durumu üç düzeyden birisine göre ele alınır. Her düzeydeki ihtiyaç ve bu ihtiyaçları giderme yolları farklı farklıdır. Çalışan yetersiz ise, öncelikle bu yetersizliğin giderilmesi gerekmektedir. Buradaki eğitim ihtiyacı kişinin, performans standartlarını yakalayabileceği bilgi ve

[225] Belgin Subaşlar, "Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi", (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=55, Erişim Tarihi:02/01/2004.

becerilerin kazanılmasıdır. Çalışan işinde yeterliyse, işteki ustalık ve hızını arttırmak ihtiyaç olarak görülmektedir. İşini beklenen standartların üzerinde yapıyorsa bu kişi üstün nitelikli bir kişi olarak belirlenir. Bu durumdaki eğitim ihtiyacı ise, daha üst ve önemli görevlere hazırlık amacına yönelik olabilir.[226]

[226] Hüner Şencan, Nihat Erdoğmuş, **a.g.e.**, s.23.



Şekil 11: Eğitim İhtiyaçlarını Analiz Etmek için İş Performansını Kullanma

Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s.217.

Şekil 11 Eğitim ihtiyacını belirleyebilmek için iş analizi ve kişi ihtiyaçları analizinden elde edilen bilgilerin karşılaştırılarak performans değerlendirme yoluyla mevcut durumun ortaya çıkarılması, eğitime ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesi ve eğitim ihtiyacını gidermek için yöntemleri belirleyerek uygulamaya geçilmesini içerir. İş analizi sayesinde geliştirilen iş tanımlarına göre şirketler, bu işi yapacak kişilerde bulunması gereken yetkinlikleri belirlerler. Kişi ihtiyaçları analiziyle de kişinin mevcut performansı, belirlenen performans standartlarıyla karşılaştırılarak saptanır. Kişilerin belirlenen yetkinliklere ne derecede sahip olduklarını belirlemek ve eksik olan taraflarını ortaya çıkartabilmek için ise devreye performans değerleme girmelidir. Ayrıca şekilde, yapılan değerlendirme sonucunda eğitim faaliyetini başlatma yönündeki adımlar gösterilmektedir.

Performans Değerlendirme Sistemlerinin, işgörenlerin eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya koyması gereklidir. İnsan kaynakları ve hat yöneticileri, performansı olumsuz yönde etkileyen eksiklikleri ortaya çıkarmak suretiyle, çalışanları eğitim ve gelişimleri için düzenlenmiş programlara dahil ederler. Değerleme sistemleri işgörenlerin uygun bir şekilde eğitilip geliştirilmelerini garanti edemezler, ancak eğitim ve geliştirme görevini daha etkin bir şekilde yerine getirmede yardımcı olurlar.[227]

Eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak tanımlanması; eğitimlerin içeriği, eğitimde kullanılacak yöntem gibi konularda etkin rol oynar. Doğru tanımlar eğitimlerin daha verimli tasarlanmasına olanak sağlarlar. Kişilerin doğru eğitimlere yönlendirilmesi ise bireysel performansını artırmakta, buna bağlı olarak da kurumun performansına katkı sağlamaktadır.[228]

Bunlara ek olarak performans değerlendirme sonuçlarının eğitim yönetimi sistemine ödüllendirme amaçlı girdi sağladığı farklı uygulamalara şirketlerde rastlanmaktadır. Yüksek performans gösteren çalışanlara yurt dışı eğitim olanağı

[227] Dursun Bingöl, **a.g.e**., s.281.
[228] Belgin Subaşlar, "Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi", (Çevrimiçi): **http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=55**, Erişim Tarihi:02/01/2004.

sağlanması, çeşitli MBA programlarına katılımlarının desteklenmesi örnek olarak verilebilir.

4.3. Performans Değerlendirme Sisteminden Kariyer Yönetiminde Yararlanılması

Son yıllarda firmaların şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma çabaları çerçevesinde, ihtiyaç duyduklarında niteliklere sahip eleman bulmada yaşadıkları zorluklar, kariyer yönetiminin öneminin artmasına sebep olmuştur. Kariyer Yönetimi, yeni pozisyonları doldurmak, üretimin etkinliğini arttırmak, kaliteyi yükseltmek ve mevcut durumun korunmasını sağlamak için kullanılacak en etkili yöntemlerden biri haline gelmiştir. Kariyer yönetimi, son yıllarda hızla gelişerek evrim geçirmiş, örgütlerdeki önemli yönetsel işlevlerden biri olmuştur.[229]

Kariyer, bireyin iş yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi "faaliyet yolu" olarak tanımlanabilir. Bu anlamıyla kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır. Kariyer Yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme işlevlerini içeren, hem örgütün ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır. Kariyer Yönetiminin temel amacı kariyer geliştirmedir.[230]

Modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarından yararlanmaları, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.[231]

İşletmeler çalışanlarının kariyer gelişimlerini destekleyerek ve performans değerlendirmeleriyle ilgili verilerini de bu doğrultuda kullanmak yoluyla rehberlik

[229] Dursun Bingöl, **a.g.e**., s. 244.
[230] Dursun Bingöl, **a.g.e**., s. 245.
[231] Cavide Uyargil, **a.g.e.**, s.6.

ederek, organizasyonel performanslarını ve verimliliklerini artırabildikleri gibi, aynı zamanda hem yönetici hem de ast düzeyindeki çalışanlarının şirkete bağlılıklarını da güçlendirirler.

Tablo 16: Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	**Kariyer Yönetimi**
- Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirmesi - Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması - Kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması - Planlarını hazırlaması - Planlarını uygulaması	- Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi - Kariyer yollarının belirlenmesi - Kariyer bilgisinin arttırılması için açık işlerin duyurulması - Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi - Astlara kariyer danışmanlığı yapılması - İş deneyimlerinin arttırılması - Eğitim programları düzenlenmesi - Yeni personel politikalarının oluşturulması

Kaynak: Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:262, 1994, s.6.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, kariyer yönetimi sistemi hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi içerdiği faaliyetler sebebiyle Performans Yönetim Sistemi ile yakından illişkilidir. İki sistemin organizasyon içinde

birbirleri ile bilgi alışverişi içinde oluşu, diğer insan kaynakları sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir.[232]

Organizasyonda çalışanların yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve şirket içi iş değişikliklerine ilişkin kararların alınmasında Performans Yönetimi Sisteminin sağladığı veriler, kariyer geliştirme sisteminin ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayacaktır.[233]

Çalışanların zaman içinde, hedeflerinin, gereksinimlerinin ve beklentilerinin değişimi gibi; değişen teknolojik ve sosyal koşullar altında işletmelerin de kişilerden beklediği bilgi, beceri, yetenek ve davranışlar da değişime uğramaktadır. Bu sebeple uzun dönemde gerek işgören, gerek işletme açısından ortaya çıkacak değişiklikler dikkate alınarak, çalışanların örgüt içindeki gelişim ve yükselmelerinin planlanması gerekmektedir. Kariyer planlamada en büyük nesnel yardımcı ise performans yönetimi sistemidir.[234]

Kariyer yönetimi programı mevcut olmayan işletmelerde ise terfi, rotasyon ve transfer kararlarının alınması aşamasında, performans yönetimi sisteminden sağlanan performans değerlendirme sonuçlarının bu eksikliği kapatma ve gerekli bilgileri sağlama açısından faydalı olacağı şüphesizdir.

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bireylerin mevcut bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini ortaya koyar. Ayrıca bu veriler, kariyer geliştirme yolundaki çabaların yeterlilik düzeyini de yansıtırlar. Hem bireylere hem de örgütlere yol gösterici olur.[235]

Kariyer Yönetimi, çalışanların;[236]

[232] Cavide Uyargil, **a.g.e.**, s.6.
[233] Cavide Uyargil, **a.g.e.**, s.7.
[234] Selçuk Yalçın, **a.g.e.**, s.101.
[235] Dursun Bingöl, **a.g.e**., s. 279.
[236] Raymond A. Noe, **a.g.e**., Ed. Canan Çetin, s. 327.

- İlgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri,
- Organizasyon içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri,
- Kariyer hedeflerini belirledikleri,
- Hedeflerini gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreçtir.

Kariyer yönetiminin başarısı, hem işveren cephesinde hem de çalışan cephesinde önemlidir. Aksi durumda şirket cephesinde, çalışanları kariyer planlamaları için motive etme yönündeki başarısızlık; boş pozisyonların doldurulmasındaki zorluk, daha düşük çalışan bağlılığı, eğitim ve geliştirme programları için ayrılan paraların uygunsuz kullanımı ile sonuçlanabilir. Çalışan cephesinde ise, kariyer yönetiminin yetersizliği hayal kırıklığına, şirket içinde kendini değersiz hissetmeye ve uygun görevlendirmeler yapılmadığında şirket içi ve dışı birleşmeler, yeniden yapılanmalar, küçülmeler gibi nedenlerle iş değişikliğine sebep olabilir.[237]

Kariyer planlamada öne çıkan çeşitli uygulamalar terfi, yedekleme sistemleri, rotasyon, iş geliştirme ve zenginleştirme uygulamalarıdır.

"Kariyer gelişimi" kapsamında çalışanlara sadece dikey değil (terfi) , farklı gelişim ve yatay ilerleme seçenekleri de sunulmaktadır. Çalışanın farklı bilgi ve becerileri kazanmasına ve kendini farklı alanlarda da geliştirerek şirket genelinde bütünsel bir bakış açısı kazanmasına yardımcı olacak kariyer değişiklikleri yaygınlaşmaktadır. Kariyer gelişimini sağlamak için, başka bir pozisyonda geçici görevlendirme, iş zenginleştirme ve iş geliştirme gibi yöntemlerden de yararlanılmaktadır. Bu yöntemler ile çalışanların özellikle; farklı bilgi, beceriler kazanmaları, şirket içinde/dışında farklı kişileri tanıyarak iletişimlerini geliştirmeleri, şirketin işleyişini kavramaları kolaylaşacaktır.[238]

---

[237] Raymond A. Noe, **a.g.e** , Ed. Canan Çetin, s. 327.

[238] Damla Zaimler, " Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğunda", (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=26, Erişim Tarihi:02/01/2004.

Yedekleme Sistemleri gelecek planlaması aşamasında gerekliliği ön plana çıkan uygulamalardandır.

Şirketlerde insan kaynaklarını yedekleme planları oluşturmaya iten sebepler; pozisyon değişiklikleri, üst düzey yönetici istifaları, terfiler, çalışanların işten ayrılmaları olarak sayılabilir. İnsan kaynakları departmanları, şirket içindeki çeşitli pozisyon değişimlerine yönelik yedekleme havuzları oluşturmalıdır. Bu havuzlarda çeşitli pozisyonların gerektirdiği niteliklere göre uygun kişiler belirlenerek, bu kişilere kariyer planlamaları dahilinde özel gelişim planları uygulanmalıdır.[239] Şirketlerin, bu şekilde iyi bir yedekleme sistemi oluşturup, hazırlıklı olmaları durumunda çalışanların yeni pozisyonlarına adaptasyon zorluklarından kaynaklanan sorunlarla karşılaşmadıkları görülmektedir.

Ünlü çocuk programı "Muppet Show" da yaşananlar, şirketler tarafından yedekleme planlaması yapılmadığında karşılaşabilecek sorunlara verilebilecek en iyi örneklerden biridir. Şovun önemli karakterlerinden biri olan "Kermit" sadece bir kişi tarafından seslendirilebiliyordu. Ancak seslendirme sanatçısının beklenmeyen ölümünden sonra yerine geçebilecek kimse bulunamayıp şovun iptali ihtimali düşünülmüştür. Vefat eden kişinin oğlunun ses benzerliği sayesinde "Kermit" karakteri seslendirilip şovun devamı sağlanmıştır. Konu ile ilgili çarpıcı bir başka örnek olması açısından; sıra dışı bir lider olarak ünlenen General Electric eski CEO'su Jack Welch'in emekliliğinden 8 yıl önceki sözleri sunulabilir: "Yerime geçecek kişiyi seçmek, şu andan itibaren alacağım en önemli karardır. Hemen her gün düşüncelerimin büyük kısmını bu konu işgal ediyor."[240]

Günümüzdeki rekabet ortamı ve yaşanan değişimin hızı düşünüldüğünde hiçbir şirket geleceğini şansa bırakmak istemez. Şirketlerin sürekliliğini sağlamak için, kritik pozisyonlar belirlenmeli ve bu pozisyonlar, yüksek potansiyelli çalışanlar

[239] ..., "Bireysel Kariyer Planlamada Kariyer Planlamanın Rolü", (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4268, Erişim Tarihi:27/08/2005.
[240] Damla Zaimler, " Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğunda", (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=26, Erişim Tarihi:02/01/2004.

tarafından yedeklenmelidir. Yedekleme programlarında da, şirketlerin ilerleyen zamanlarda ihtiyaç duyacakları yetkinliklere odaklanarak gelişim amaçlanmalıdır.

Uzun sürelerle aynı pozisyonda çalışan kişilerin motivasyonlarının zamanla azaldığını göz önünde bulunduran insan kaynakları yöneticileri, hem şirket içi hem şirket dışı rotasyon uygulamalarına başvurmaktadırlar. Bu sayede çalışanlar yeni iş deneyimleriyle farklı vizyonlar ve bakış açıları kazanarak kişisel gelişimlerine katkı sağlamakta, bu katkı ise performanslarındaki yükselişle şirkete artı değer olarak dönmektedir.[241]

Rotasyon sayesinde kişiler şirketlerini tüm yönleriyle tanıma fırsatı yakaladıkları gibi, hem farklı alanlarda, hem de farklı sektörlerde deneyim kazanma şansına sahip olurlar.

İnsan Kaynakları yöneticileri, diğer bölüm yöneticileriyle yapılan toplantılarda ihtiyaç duyulan pozisyonları, organizasyonel ihtiyaçları paylaşarak, rotasyon sistemiyle yer değiştirecek kişilere karar verirler. Farklı tecrübelere hazır çalışanlar belirlenir. Kişilerin belirlenmesindeyse hedefleri, yetkinlikleri ve şirketin ihtiyaçları rol oynar. Rotasyon uygulamasının süresiyse duruma göre değişiklik gösterebilmektedir.[242]

İnsan Kaynakları departmanlarının yönetimin bütünü içinde stratejik bir işlev kazanmasından sonra dünyada rotasyonla ilgili beklentiler de değişiklik göstermiştir. Rotasyonun bu değişikliklere bağlı işlevlerini şöyle sıralayabiliriz:[243]

- Rotasyonlar departmanlar arasındaki duvarların yıkılması ve bütünleşmeye katkıda bulunmaktadır.

---

[241] ..., "Bireysel Kariyer Planlamada Kariyer Planlamanın Rolü", (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4268, Erişim Tarihi:27/08/2005.
[242] **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, 8 Ocak 2006, s.16.
[243] Açıl Sezen (Yay. Haz.), **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul, Sabah Yayıncılık A.Ş., Ağustos 2000, s.74.

- Farklı departmanlarda çalışan elemanların takım çalışmasına yatkın hale gelmesini sağlamaktadır.
- Derinlemesine teknik bilginin ve aşırı uzmanlaşmanın ortaya çıkardığı dar bakış açısı, rotasyonlar sayesinde genişlemektedir.
- Müşteri kitlesi ile yakın ilişkide bulunmayan departmanların çalışanları, rotasyon sayesinde müşteriyle doğrudan ilişki içine girebilme şansını yakalarlar.
- Rotasyonlar çalışanların bilgi birikimlerini arttırıp çeşitlendirerek, ekonomik dalgalanmalara karşı şirketleri donanımlı kılmaktadır.

307 şirket arasında yapılan araştırmada, mevcut uygulamalarda rotasyon programlarının %21,5 oranında kariyer planlaması amacıyla yapıldığı görülmüştür. Yine aynı araştırmaya göre kariyer yönetimini performans sistemi ile bağdaştıran şirketlerin oranına bakacak olursak; bağlantılı diyenlerin %84,7, bağlantılı değil diyenlerin ise %15,3 oranında olduğu görülmektedir.[244]

Bazı çalışanlar kendilerine verilen işleri potansiyelleri açısından yeterli görmezler ve üst yönetimden işlerinin genişletilmesini, zenginleştirilmesini isterler. Çalışanlar işleri ile ilgili olarak belli oranda sorumluluk alma duygusunu yaşamak isterler. Sorumluluktan doğan başarı beraberinde, işle ilgili psikolojik tatmini getirir. Rutin iş akışı dışında, çalışana verilecek bir proje çalışanın işine ve şirketine olan bağlılığını artırır.

Kariyer sistemini sadece kurmak yeterli değildir. Uygulama aşamasında, belirlenen strateji ve hedefler doğrultusunda, kariyer yönetimi sistemini şirketin her bölümünde, tüm unsurlarıyla yaşatmak da gereklidir. Kariyer planlaması hem bireyleri, hem de şirketleri etkilemektedir. Bu sebeple, kariyer planlaması sadece tek bir çalışan için yapılan bir öngörü olmaktan çıkıp, şirket geleceğinin planlaması haline dönüşmelidir.

---

[244] Açıl Sezen (Yay. Haz.), **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul, Sabah Yayıncılık A.Ş., Ağustos 2000, s.74.

4.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının İşten Ayırma Kararlarına Etkisi

Organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde, optimum insan kaynağının bulundurulması ve çalışanlardan en etkin ve verimli şekilde yararlanılması işletmelerin istihdam konusundaki temel hareket noktasıdır.

Üretim olgusu, nitelik ve nicelik olarak istihdam edilecek çalışan sayısının belirlenmesinde etkin olacaktır. Zamanla meydana gelecek yeni oluşumlar, istihdam sayısında türlü değişiklikler yapılmasını gerektirecektir. Ayrıca, istihdam edilmiş personelin de kendi nitel ve nicel özellikleriyle üretim sürecini etkilemesi olasılığı gözden kaçırılmamalıdır.[245]

Küreselleşme ve yeni ekonomi, büyüklü küçüklü tüm firmaların işlerini yeniden yapılandırmalarını zorunlu kılmıştır. Yeniden yapılanma dönemlerinde, çalışanların bir bölümü bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri dikkate alınarak, firmaların yeni örgütlenmeleri içinde yer bulamamaktadır. İşletmelerin izledikleri küçülme politikaları ya da yaşanan ekonomik krizler gibi türlü sebepler de işten çıkarım kararlarında etkili olmaktadır.

Çalışanların işten çıkarılması olgusuna bir plan dahilinde yaklaşılması gerekmektedir. Ama unutulmaması gereken en önemli şey, personel çıkarma işlemine, son çare olarak başvurulması ve bu durumun planlama sürecinde gözetilmesi olgusunun gerekliliğidir.[246]

Performans değerlendirmenin bireylerarası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu düşüncesiyle, değerlendirmelerde başarısız oldukları belirlenen ve eğitim/yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmeye çalışılan, fakat başarısız olan kişilerin işten ayırma kararlarının

[245] Tuğray Kaynak, **Personel Planlaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, s.52.
[246] Tuğray Kaynak, **a.g.e**., s.17.

alınmasında, yararlı bir araç olarak önemli bir rol üstlendiğini söylemek çok doğru olacaktır.[247]

Düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması her kurum tarafından alınması gereken, doğal bir karardır. Fakat bu karar alınırken çalışanlara doğru ve dikkatli bir açıklama yapma gereği unutulmamalıdır.

Yöneticiler bu aşamaya gelindiğinde, performansı geliştirmek için daha önceki çabaları gözden geçirmelidir. Başvurmak zorunda kaldıkları bu durumun belirgin nedenlerini açıklayabilmeli ve belgeler sunabilmelilerdir. İşten çıkarmanın nedenleriyle ilgili görüşmede, çalışanın değil, onun kabul edilemez olan performansı üzerine odaklanılmalıdır.[248]

Organizasyonlarda, performansın sadece bir dönem değerlendirilmesi sonucu, çalışanları işten ayırma kararının verilmesi uygulamasına rastlamak mümkün değildir. Böyle bir durum ise yanlış ve art niyetli personel politikası olarak nitelendirilebilir.[249]

Kişinin başarısız olduğu konular belirlenir. Çalışana önce, işletmeye kazandırma çerçevesinde çeşitli geliştirme ve eğitim programları uygulanır. Eğer bu programlardan da herhangi bir sonuç alınamazsa kişinin işten çıkarılması kararı alınabilir.

Ülkemizde Yeni İş Yasası bağlamındaki uygulamalar Performans Değerlendirme Sistemlerinin şirketlerde varlığını, bir anlamda zorunlu hale getirmiştir. Yeni kanunla 1475 sayılı eski İş Kanunundan farklı olarak "iş güvencesi" müessesesi düzenlemektedir. 22.05.2003 tarihinde kabul edilen 4857 nolu İş Kanunu[250] ile iş hukukumuzda köklü değişiklikler meydana gelmiştir. İşverenin süreli fesih bildirimi ile iş sözleşmesini fesih, yani sona erdirme hakkını kullanırken "geçerli bir sebebe" dayanmak zorunda olması bu değişikliklerin en

[247] Cavide Uyargil, **a.g.e.**, s.8.
[248] İsmat Barutçugil, **a.g.e**., s.121.
[249] Cavide Uyargil, **a.g.e.**, s.8.
[250] Yayım Tarihi:Resmi Gazete.10.06.2003, No:.25134.

önemlilerindendir. Böylece işverenlere çalışanların işten çıkarılması durumunda ispat yükümlülüğü getirilmiştir. 4857 sayılı kanunun 17.-26. maddeleri fesihle ilgili hükümlerin düzenlendiği maddelerdir. 18. madde feshin geçerli sebebe dayandırılmasıyla ilgilidir. 18. madde[251]:

"- Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, ***işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.***

Altı aylık kıdem hesabında bu Kanunun 66 ncı maddesindeki süreler dikkate alınır.

Özellikle aşağıdaki hususlar fesih için geçerli bir sebep oluşturmaz:

a) Sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılmak.

b) İşyeri sendika temsilciliği yapmak.

c) Mevzuattan veya sözleşmeden doğan haklarını takip için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılmak.

d) Irk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenler.

e) 74 üncü maddede öngörülen ve kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde işe gelmemek.

f) Hastalık veya kaza nedeniyle 25 inci maddenin (I) numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen bekleme süresinde işe geçici devamsızlık.

[251] Tankut Centel, **İş Yasaları**, 5. b.s., İstanbul, Beta Yayınları, No: 1380, Mayıs 2004, s.26.

İşçinin altı aylık kıdemi, aynı işverenin bir veya değişik işyerlerinde geçen süreler birleştirilerek hesap edilir. İşverenin aynı işkolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde, işyerinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenir.

İşletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününü sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri hakkında bu madde, 19 ve 21 inci maddeler ile 25 inci maddenin son fıkrası uygulanmaz."

Şeklinde düzenlenmiştir. 18. madde uyarınca süreli fesih bildirimi ile yapılan feshin geçerli kabul edilebilmesi için işverenin, diğer bazı sebepler yanında işçinin davranışından kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorunda olması hükme bağlanmıştır.

19. madde ile sözleşmenin fesih usulu düzenlenmiştir [252]:

*"- **İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır.***

***Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez. Ancak, işverenin 25 inci maddenin (II) numaralı bendi şartlarına uygun fesih hakkı saklıdır.**"*

Madde 19 ile işverenlere, çalışanlara işten çıkarım sebebiyle ilgili yazılı bildirimde bulunma ve sebepleri açık olarak belirtme zorunluluğu getirilmiştir. Maddenin ikinci paragrafında işçinin savunmasının alınmadan sözleşmesinin feshedilemeyeceği ile ilgili yapılan açıklamada, işçinin davranışı ya da verimi ile ilgili nedenler, şeklinde bir ibare yer almaktadır. Buradan, işçiye yazılı bildirimde

[252] Tankut Centel, **a.g.e**., s.28.

bulunmak, sebepleri sarih bir şekilde belirtmek ve işçinin de savunmasını almak kaydıyla çalışanın *performansı* sebebiyle işten çıkarılabileceği net bir biçimde anlaşılmaktadır.

Çalışma Koşullarında Değişiklik ve İş Sözleşmesinin Feshi konusunu düzenleyen 22. maddede yine yazılı bildirim zorunluluğundan bahsedilmektedir.[253]

> *"- İşveren, iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliği ve benzeri kaynaklar ya da işyeri uygulamasıyla oluşan çalışma koşullarında esaslı bir değişikliği ancak durumu* ***işçiye yazılı olarak bildirmek suretiyle yapabilir. Bu şekle uygun olarak yapılmayan ve işçi tarafından altı işgünü içinde yazılı olarak kabul edilmeyen değişiklikler işçiyi bağlamaz. İşçi değişiklik önerisini bu süre içinde kabul etmezse, işveren değişikliğin geçerli bir nedene dayandığını veya fesih için başka bir geçerli nedenin bulunduğunu yazılı olarak açıklamak ve bildirim süresine uymak suretiyle iş sözleşmesini feshedebilir.*** *İşçi bu durumda 17 ila 21 inci madde hükümlerine göre dava açabilir.*
>
> *Taraflar aralarında anlaşarak çalışma koşullarını her zaman değiştirebilir. Çalışma koşullarında değişiklik geçmişe etkili olarak yürürlüğe konulamaz."*

Şelinde düzenlenen 22. madde ile işverenin hem yazılı bildirim, hem de geçerli sebebe dayandırma zorunluluklarının altı tekrar çizilmiştir.

4857 sayılı yeni İş Kanununun 24. ve 25. maddelerinde ise işçi ve işveren açısından sayılan sebepler, taraflara belirli ya da belirsiz süreli iş sözleşmelerini, süresiz fesih bildirimi ile derhal feshetme hakkı tanıyan sebeplerdir. 24. ve 25.maddelerin II. bentlerinde ise işçi ya da işverenin sadece "ahlak ve iyiniyet

[253] Tankut Centel, **a.g.e**., s.30.

kurallarına uymayan haller ve benzerleri" sebebiyle iş sözleşmelerini fesih hakkı veren davranışları sayılmakta ve "ve benzerleri" ifadesiyle de sözkonusu davranışların sınırlı sayıda olmadığı ifade edilmektedir.

Yeni İş Kanunu'ndaki bu düzenlemelerin getirisi olarak değerlendirmeler elektronik ortamda, e-performans değerlendirme şeklinde yapılsa dahi, kayıtların çıktılarının alınarak çalışanlara imzalatılması ve saklanması gerekmektedir.

Performans yönetim sisteminin temel amacı çalışanların ve dolayısıyla organizasyonun gelişimini sağlamaktır. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, çalışanların ücretlendirilmelerinde, kariyer ve eğitim planlamalarının yapılmasında, ödüllendirilmelerinde ve işten çıkarma prosedürlerinde kullanılmaktadır. Çıktıları ile diğer insan kaynakları süreçlerine veri sağlamayan ve diğer sistemler ile entegre bir şekilde işlemeyen performans yönetim sistemlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bir kültür olarak organizasyona yerleşmesi mümkün olmamaktadır.

V. Bölümde çalışmamız boyunca, literatür araştırmalarıyla da ortaya koymaya çalıştığımız performans yönetim sisteminin, yöntemlerinin ve uygulamada etkilemesi gereken insan kaynakları fonksiyonlarının işletmelerde uygulamasının örneğini görebilmek açısından Yazılım sektöründen seçilen bir firmadan elde edilen veriler değerlendirilecektir.

V. BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE BİR YAZILIM ŞİRKETİNDE UYGULAMASININ YÖNETİCİ KARAR ALMA SÜREÇLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Çağdaş İnsan kaynakları uygulamaları arasında kritik bir öneme sahip olan Performans Yönetim Sistemi'nin sağladığı yararlar çok uluslu şirketlerde olduğu gibi, ülkemizdeki işletmelerde de her geçen gün daha da iyi anlaşılmaktadır. Bununla bağlantılı olarak şirketler kendi kültür ve yapılarına uygun performans yönetim sistemleri geliştirmeye çalışmakta ve bu sistemlerin etkinliklerini değerlendirmektedirler. Araştırma bölümümüzde performans yönetim sistemini uygulamaya koymuş bir şirketin sisteme yaklaşımı incelenecektir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Çağdaş yönetim anlayışı olarak performans yönetim sistemi birçok işletmede uygulanmaktadır. Bu uygulamalardan sağlanan değerlendirme sonuçları işletmelerde İnsan Kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yansıtılmaktadır. Araştırmamızın amacı; çalışmamızın teorik bölümünde ayrıntılı bir şekilde ele alınan performans yönetimi uygulamalarının ve performans değerlendirme sonuçlarının, örnek bir şirkette yöneticilerin karar alma süreçlerine etkilerinin belirlenmesidir.

Araştırmamızda, Türkiye'de faaliyet gösteren bir yazılım şirketinde uygulanan performans yönetim sistemini, bu sistemin, yöneticilerin karar alma aşamalarında diğer insan kaynakları sistemleri ile olan ilişkilerini ve şirketin Performans Sistemi'ni ne şekilde yenilediğini aktaracağız.

İnsan Kaynakları Yönetimi açısından, yazılım sektörünü diğer sektörlerden ayıran noktalardan biri, asıl önemli şirket varlığını çalışanlarının bilgi ve becerilerinin oluşturuyor olmasıdır. Sürekli gelişen teknolojiyi takip eden ve kendini geliştirebilen

çalışanların performansları yüksek bir şekilde görev yapmalarını sağlamak en önemli noktalardan biridir.

Bu nedenle, örnek firmamızda, performans yönetim sistemi insan kaynakları sistemleri içinde en önce geliştirilen sistemlerden biri olmuştur. Şirket yönetimi performans yönetim sisteminin sonuçlarını öncelikle ücretlendirme ve terfi kararları için kullanmış, ardından yapılan eklemelerle kişisel gelişim planlarının oluşturulması ve eğitim planlama alanlarında da kullanılmaya başlanmıştır.

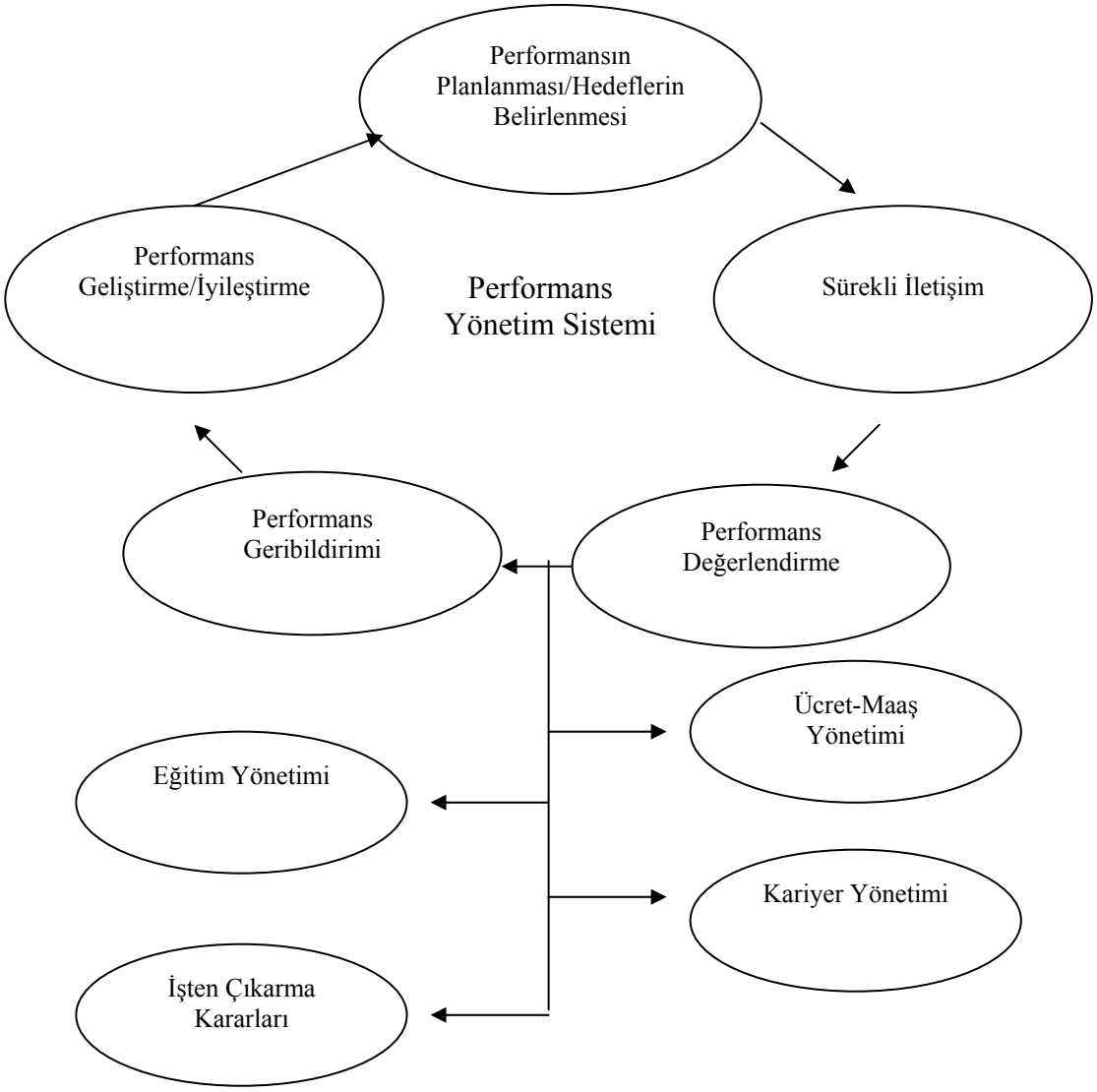
5.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları

Araştırmamızda kalitatif yöntem temel alınmıştır. Bu araştırmada teorik bölümlerin modeli dokümantasyon metodu ve teknikleri ile hazırlanmış, uygulama bölümünde ise gözlem, görüşme teknikleri ve ikincil kaynaklardan yararlanılarak veri elde edilebilmesine çalışılmıştır.

Araştırmanın yürütüldüğü firmada performans yönetim sisteminin, şirket içinde uygulanma geçmişi uzun süreli olmadığı için bazı noktalarda kesin sonuçlara varmak mümkün olamamaktadır.

Ayrıca bazı bilgiler ve kararlar taşıdıkları stratejik önem dolayısıyla şirket tarafından gizlilik nedeniyle paylaşılmak istenmemiştir.

5.3. Araştırmanın Modeli



Şekil 12: Performans Yönetim Sistemi

Performans Yönetimi için yukarıdaki gibi bir model oluşturmak mümkündür. Performans Yönetim Sistemi, döngüsel aşamasını tamamladıktan sonra asıl gayesi olan performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılması aşamaları ile birleşerek bütünsel performans yönetimi olarak adlandırılan şekliyle işletmeye fayda sağlayabilecektir. Araştırmamız da bu döngüsel süreç temel alınarak geliştirilip, değerlendirme

çıktılarının insan kaynakları fonksiyonlarında yönetimsel karar alma süreçlerine etkileri incelenmiştir.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Performans Yönetim Sistemleri dahilinde elde edilen performans değerlendirme sonuçları ile, şirketlerin insan kaynakları fonksiyonları arasında literatür çalışmasıyla da desteklenen şekliyle, varolduğu düşünülen ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla, araştırmamız kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_1- Performans Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen Performans Değerlendirme sonuçları; üst yönetimin, çalışanların ücret artışları konusundaki kararlarını etkiler.

H_2- Performans Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen Performans Değerlendirme sonuçları, çalışanların performans eksikliği olan alanlarda gelişim sağlamaları için hazırlanan eğitim planları konusunda yönetici kararlarını etkiler.

H_3- Performans Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen Performans Değerlendirme sonuçları, çalışanların bireysel özellikleri ile şirketin ihtiyaçlarını karşılaştırarak kariyerin planlanması (terfi, rotasyon, iş zenginleştirme, yedekleme uygulamaları) konusunda yönetici kararlarını etkiler.

H_4- Performans Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen Performans Değerlendirme sonuçları, çalışanları işten ayırma konusunda yönetici kararlarını etkiler.

5.5. Araştırma Detayları

Araştırmanın yürütüldüğü şirketin bulunduğu sektör, firmanın çalışan nitelik ve niceliğine ilişkin veriler, şirketin performans yönetimine yaklaşımının gösterdiği

değişiklikler ve performans değerlendirme sisteminde kullandıkları yöntem ve araçlar izleyen sayfalarda aktarılmaktadır.

5.5.1. Firma ile İlgili Genel Bilgiler

Stratejik Fonksiyonel Sistemler (SFS), İstanbul, Ankara ve Köln'de ofisleri bulunan, 1992 yılından beri sigorta, finans ve hizmet sektörlerine teknolojik çözümler geliştiren bir yazılım ve danışmanlık firmasıdır.

Çalışan sayısının 90 'nin üzerinde olduğu şirkette daha çok bilgisayar mühendisliği eğitimi almış olan uzmanlar görev yapmaktadır. Teknolojik kurumsal iş çözümlerini sigorta şirketlerinin ihtiyaçlarına göre özelleştirerek sunan SFS, kurumsal yazılım ve bilgi teknolojileri alanında en büyük 10 yerli firmadan biridir. Müşterileri arasında AIG Sigorta, Aviva Sigorta, Aviva Hayat ve Emeklilik, Koç Allianz Sigorta, Koç Allianz Hayat ve Emeklilik, Finans Sigorta, Marsh McLennan, AON, Nart, HSBC, Garanti Bankası, MNG Bank, Turkcell, T.C. Sağlık Bakanlığı, Gima, Peugeot ve Vakko gibi ulusal ve uluslararası şirket ve kuruluşlar bulunmaktadır.

Çalışan yaş ortalaması 32 olan şirkette, çalışanların % 9 u doktora ve yüksek lisans, %57'si lisans, % 15'i ön lisans dereceli, % 19'u da ilk ve orta öğretim mezunudur.

5.5.2. Performans Yönetim Sistemi Kurulumundan Önceki Uygulama

Performans Yönetimi Sisteminin 2004 yılında uygulanmaya konulmasından önce; çalışanlara aktarılmış bir sistem bulunmamaktaydı. Ücret ve primleri belirlemek amacıyla Genel Müdür bazı yöneticilerden gerekirse görüş alarak yılda iki kez çalışanlar arasında genel bir sıralama yapmaktaydı. Şirketin müşterilerinin ve pazar payının artışı ile bu çalışmaların daha profesyonel bir yaklaşımla gerçekleştirilmesi gerekliliğini hisseden Üst Yönetim, 2003 yılının sonunda yeni bir

performans yönetim sisteminin oluşturulması için Mali ve İdari İşler'den Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı'nı görevlendirmiştir (o dönemde insan kaynakları fonksiyonu bu bölüm tarafından yürütülmekteydi, 2005 yılının sonunda insan kaynakları fonksiyonunu yürütmek üzere Genel Müdür'e doğrudan bağlı olan "Çalışan İlişkileri Birimi" kurulmuş ve performans yönetimi ile ilgili sorumluluklar bu birime devredilmiştir).

5.5.3. Performans Yönetimi Sistemi (İlk Uygulama Dönemi: 2004-2005)

SFS Performans Yönetim Sistemini ilk kez 2004 yılında tüm çalışanlar için uygulamaya geçirmiştir. Performans yönetim sisteminin ana amacı; yılda iki kez yapılan ücret artışlarına ve yılsonunda şirket karından dağıtılan primlerin tutarlarının belirlenmesine objektif bir zemin oluşturmak olarak belirlenmiştir. Bu sistemin uygulanmasında SFS kendi geliştirdiği yazılımlardan birini kullanmaktadır. Kullanılan bu yazılıma "e-performans" adı verilmektedir, performans yönetiminde kullanılan tüm dokümanlar, kılavuz ve formlar elektronik ortamda bulunmaktadır.

5.5.3.1. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

Bu bölümde, çalışmamızda izlediğimiz sistematiğin mantığıyla paralellik göstermesi açısından, sistemin anlatılmasına performans planlama aşamasıyla başlamak tercih edilmiştir.

5.5.3.1.1. Performans Planlama

Performans Değerlendirme Sistemi'nde, Genel Müdür ve yöneticilerden oluşan bir ekibin tanımlamış olduğu "Performans Kriterleri" kullanılmaktadır. Bu kriterler şirkette bulunan iş ailelerine özel olarak geliştirilmişlerdir. Her kriter, görev alınan iş ailesinde başarılı olabilmek için gerekli olan davranış özelliklerini

içermektedir. Sistem yetkinlik bazlı performans değerlendirme özelliği göstermektedir.

SFS'de beş adet iş ailesi ve bunlara özel olarak geliştirilmiş performans kriterleri bulunmaktadır. Bu iş aileleri aşağıdaki şekildedir:

- Mali – İdari İşler
- Proje ve Uygulama
- İş Geliştirme
- Satış ve Pazarlama
- Yazılım

Her İş ailesine ait 15-20 adet arasında değişen Performans Kriterleri tanımlanmıştır. Yazılım İş Ailesinin Performans Kriterleri ve tanımlarına ait açıklamalar EK 2' de bulunmaktadır.

5.5.3.1.2. Performans Değerlendirme

Her bir performans kriteri 5'li ölçekte değerlendirilmektedir:

(a) Beklentinin çok üzerinde (BÇÜ)
(b) Beklentinin üzerinde (BÜ)
(c) Beklentiyi karşılıyor (BK)
(d) Beklentinin altında (BA)
(e) Beklentinin çok altında (BÇA)

BÇÜ: Her zaman ve tutarlı bir şekilde tüm kriterlerde beklentinin çok üzerinde performans

BÜ: Çoğunlukla ve tutarlı bir şekilde tüm kriterlerde beklentinin üzerinde performans

BK: Tutarlı bir şekilde tüm kriterlerde beklentiyi karşılayan performans (Hedefleri beklendiği şekilde gerçekleştirme)

BA: Çoğunlukla tüm kriterlerde beklentinin altında performans

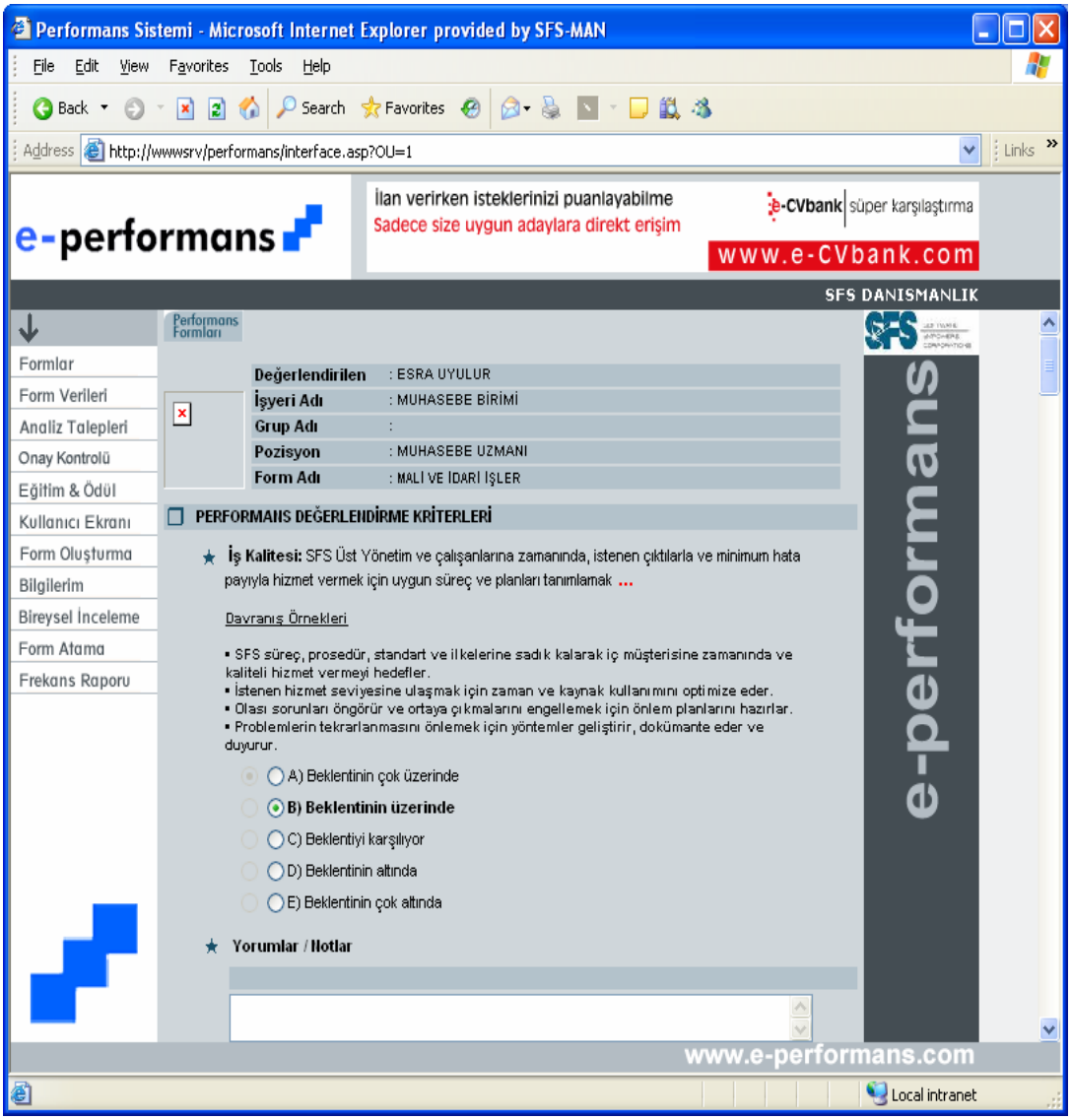
BÇA: Her zaman tüm performans kriterlerinde beklentinin altında performans (Acil gelişim planı hazırlanmalı ve yakından takip edilmesi gereken performans)

Kullanılan her performans kriterin de ayrı bir ağırlığı bulunmaktadır. Ağırlıklar ile kriter değerlendirme sonuçları çarpılarak çalışanın o döneme ait performans değerlendirme notu bulunmaktadır.

Performans Değerlendirme döneminin başlangıcında tüm çalışanlara Performans Değerlendirme sürecinin başladığını bildiren bir duyuru yapılmakta ve herkese elektronik ortamda kullanacakları formlara ait şifreler gönderilmektedir. Çalışanlar belirli bir süre içinde kendi özdeğerlendirmelerini yapmakta ve bu bilgiler kullanılan veritabanına kaydedilmektedir.

Çalışanın özdeğerlendirmesini tamamlamasının ardından, İlk yöneticisi değerlendirmeleri gözden geçirmekte, kendi görüşlerini eklemektedir. Çalışanın Performans değerlendirme notunun oluşumunda özdeğerlendirmenin herhangi bir etkisi yoktur. Bu çalışma bir ön hazırlık aşaması şeklinde görülmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında herhangi bir kriterde değerlendirme farklılıkları bulunursa bu konu performans görüşmesinde özellikle irdelenmektedir. Performans değerlendirme notunu ilk ve ikinci yöneticinin verdiği puanlar belirlemektedir. Çalışan ve İlk yönetici karşılıklı olarak bu kriterlerin üzerinden geçmektedirler ve görüş alışverişinde bulunmaktadırlar. Performans değerlendirme notunun belirlenmesinde İlk Yönetici'nin ağırlığı % 70, İkinci Yöneticinin ağırlığı % 30'dur. İkinci Yöneticinin değerlendirmede % 30 payının olma nedeni, şirket yapısının yatay ve hiyerarşiden uzak olmasıdır. Daha objektif bir değerlendirme ortaya koyabilmek için iki ayrı görüş kullanılmaktadır.

Aşağıda çalışanların performans değerlendirmede kullanılan bilgisayar ekranlarından bir örnek bulunmaktadır.



Şekil 13: SFS Performans Değerlendirme Kriterleri Ekranı

Performans Değerlendirme Kriterleri ekranının üst bölümünde değerlendirilen kişinin adı, soyadı, pozisyonu, çalıştığı bölümü ve birimi yer alır. Daha sonra tek tek mevcut kriterlerin bulunduğu ekranlar görüntüye gelir. Seçmeli skaladan tercih edilen şık işaretlenir. Ekranı önce özdeğerlemeyi yapan kişi sonra da yönetici görür.

5.5.3.1.3. Performans Değerlendirme Notlarının Oluşumu ve Kullanımı

Performans Kriterlerinin tümünden alınan notlarla, ağırlıklı notlar toplanarak bulunan Performans Değerlendirme Notu'na göre yılda iki kez uygulanan ücret artışları belirlenmektedir. Her sene ortalamanın durumuna ve şirketin genel başarısına göre farklı bir baraj puan belirlenmektedir. Bu puanını üzerinde olan kişilere puanlarının yüksekliğine göre ücret zammı yapılmaktadır. Aralık ayında yapılmaya başlanan sene sonu değerlendirmesi ücret artışının yanısıra, şirket karına göre belirlenen prim bütçesinin kişilere dağıtılmasında da genel bir baz teşkil etmektedir.

Sistemin kontrol ve takip sorumluluğu Çalışan İlişkileri Birimi'ndedir. Performans değerlendirme çalışmalarının tamamlanmasının ardından çalışanların performanslarına ait raporlar hazırlanmakta ve önceki sene ile karşılaştırılmaktadır.

5.5.4. Performans Yönetimi Sistemi (İyileştirmeler ve Yeni Sistem)

2005 yılının başında firmada başlatılan Kalite 2005 Programı kapsamında insan kaynakları süreç ve sistemlerinin iyileştirilmesine yönelik İnsan Kaynakları Geliştirme Projesi başlatılmıştır. Şirket yazılım sektöründeki rekabetin artması ve mevcut müşterilerini elde tutmanın önemini kavradıktan sonra, kalite çalışmalarına hız vermiştir. Toplam Kalite Yönetiminin temelini oluşturan sürekli gözden geçirme ve iyileştirme yaklaşımı ile; kritik uygulama ve süreçlerini gözden geçirip, yenilemeye çalışmaktadır. Şirketin başlatmış olduğu kurumsallaşma ve kalite belgesi alma çalışmaları ve İnsan Kaynakları alanlarında yaptıkları çalışmalarla Performans Yönetim sistemi tekrar gözden geçirilmiş ve değişiklikler yapılmıştır.

Bu konuda özellikle 2005 yılında yapılan Çalışan Memnuniyeti Anketi sonuçları gözönüne alınmıştır. Bu ankette Genel Memnuniyet, Yönetim Tarzı, Müşteri Odaklılık, Maaş ve Sosyal Haklar, Performans Değerlendirmesi,

Yetkilendirme, Takım Çalışması, İletişim, Kalite, İş Tatmini, Fiziksel Koşullar başlıklı 11 ana alan sorgulanmıştır. Her bir alana ait sorular çalışanlar tarafından 5'li skalada değerlendirilmiştir.

Kesinlikle Katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Tarafsızım / Emin Değilim	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle Katılmıyorum	1

EK 3'te Çalışan Memnuniyeti Anketi'nde Performans Yönetim Sistemine ilişkin çalışanlara yöneltilen sorular bulunmaktadır.

Çalışan Memnuniyeti Anketi'nin sonucunda, çalışanların verdikleri yanıtlara dayanılarak 100 üzerinden notlar verilmiştir. 2005 yılın sonuçlarına göre, Çalışan Memnuniyeti Anketi'nde ortalamanın altında kalan alanlar Maaş ve Sosyal Haklar, Fiziksel Koşullar, Performans ve İletişim olarak sıralanmaktadır.

Aynı dönemde bir yönetim danışmanlığı firmasına yaptırılan "Organizasyonel Analiz Çalışması" sonucunda tüm çalışanlarla görüşmeler yapılmıştır. Özellikle iş tanımlarının belirsizliği, performans hedeflerinin ve çalışanlardan ne beklendiğinin açık olmaması ve eğitim olanaklarının kısıtlılığı konularının, çalışanların en fazla üzerinde durdukları noktalar olduğu raporlanmıştır.

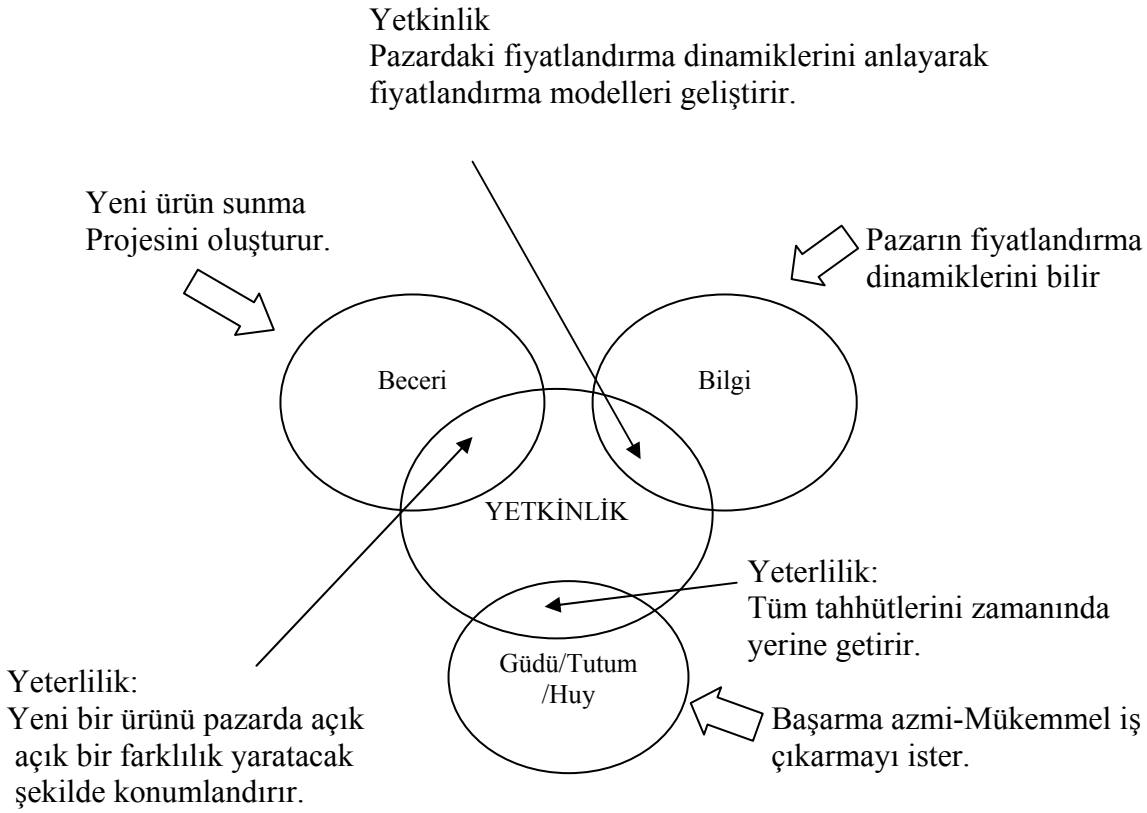
Firma Üst Yönetimi daha önce sistematik olarak uygulama fırsatı bulamadıkları Stratejik Planlama sürecini hayata geçirerek, Performans Yönetim Sisteminin, şirket performansı ile bağlantılandırılmasını sağlamak üzere bir çalışma grubunun kurulmasına öncülük etmiştir. Firma içindeki tüm departmanları ve iş ailelerini temsil eden kişilerden oluşan bir çalışma grubu yeni Performans Yönetim Sistemini tasarlamıştır.

5.5.4.1. Yeni Performans Sisteminin Aşamaları

Yeni Performans Yönetim Sistemi Stratejik Planlama Süreci ile entegre olarak tasarlanmıştır. Çalışanların performansları; iş hedefleri ve yetkinlikler alanlarındaki tanımlara göre planlanmaktadır.

5.5.4.1.1. Performans Planlama

Firma Çalışan İlişkileri Birimi tarafından hazırlanan Performans Yönetim Sistemi Kılavuzu'nda Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde beceri, bilgi ve tutumların biraraya gelerek oluşturdukları gözlemlenebilir davranış özellikleri olarak tanımlanmıştır. Bu kılavuzda ayrıca Performans Yönetimi Sisteminin zaman planı, kişilere düşen rol ve sorumluluklar, hedef ve yetkinlik örnekleri verilmiş ve sistemin nasıl uygulanacağı açıklanmıştır.



Şekil 14: Bilgi, Beceri ve Güdüler = Yetkinlikler

Yukarıdaki şekilde şirketin pazarlama bölümüne ait yetkinlik tanımlamaları verilmiş ve yetkinliklerin bilgi, beceri ve güdülerin ortaklığı ile oluştuğu gösterilmiştir. Bilgi, beceri ve güdülerin yetkinliklerle kesişim bölümlerine açıklamalar getirilmiştir.

Firma için yetkinlikler;

- Mükemmel davranışı tanımlar,
- Tek bir faaliyeti içerir,
- Gözlemlenebilir bir davranışı belirtir,
- Basit ve kolayca anlaşılabilir şekilde yazılır,
- Bir eylem cümlesidir.

Firmanın yetkinlikleri kullanarak kazanmak istediği faydalar da aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

- Çıtayı yükseltmek,
- Beklentileri ve kalıcı başarı ölçütlerini açıkça tanımlamak,
- Bütün değerlendirme ve geliştirme süreçlerini entegre etmek,
- Liderlere, takımlara ve çalışanlara üstlenilen rollerle ilgili yön göstermek,
- İnsan Kaynakları süreçlerini ve uygulamalarını entegre etmek,
- Seçme, değerlendirme, kariyer geliştirme vs. için daha adil bir yöntem kullanmak.

Yetkinlikler İş Ailelerine göre belirlenmiş, bazı eklemeler yapılmıştır. Yetkinlikler Temel Yetkinlikler, Yönetici Yetkinlikleri ve İşe Özel Yetkinlikler olarak üç gruba ayrılmıştır. Aşağıda SFS Yetkinlik Grupları görülmektedir.

<table>
<tr><td colspan="6">Temel Yetkinlikler
Mükemmel Performans İçin tüm fonksiyonlarda tüm çalışanlardan beklenen</td></tr>
<tr><td colspan="6">Liderlik ve Yöneticilik Yetkinlikleri
Lider ve Yönetici konumundaki çalışanlardan beklenenler</td></tr>
<tr><td colspan="6">İşe Özel Yetkinlikler
Fonksiyonlara göre farklılık gösteren başarı kriterleri</td></tr>
<tr><td>İş Geliştirme</td><td>Pazarlama ve Satış</td><td>Proje ve Uygulama</td><td>Yazılım</td><td>İnsan Kaynakaları</td><td>Mali İşler</td></tr>
</table>

Şekil 15: Yetkinlik Modeli-Yetkinlik Grupları

Temel Yetkinlikler: Mükemmel performans için tüm fonksiyonlardaki, tüm çalışanlardan beklenen davranış özellikleridir. Temel Yetkinlikler danışman firma yardımıyla Genel Müdür ve Yöneticilerin katıldığı bir çalıştay ile belirlenmiştir. Temel yetkinlikler, şirket çalışanlarının hiyerarşik konumları ve uzmanlık alanlarına bağlı olmaksızın istisnasız herkesten beklenen davranış özellikleri olarak tanımlanmıştır. Herkesin performans değerlendirmesinde bulunan Temel Yetkinlikler; Müşteri ve Kalite Odaklılık, Sonuç Odaklılık, Sorumluluk Alma ve Özgüven ile İletişim ve Etkileşim Kurma başlıkları altında toplanmıştır.

Liderlik ve Yöneticilik Yetkinlikleri: Lider ve yönetici konumundaki çalışanlardan beklenen davranış özellikleridir. Şirket Üst Yönetimi tarafından Yöneticilik pozisyonunda olan çalışanlardan, yöneticilik pozisyonunda olmayanlardan farklı olarak, insan yönetimi ve iş yönetimi konusunda gelişmiş özellikler beklenmektedir. Liderlik ve Yöneticilik Yetkinlikleri; Vizyon ve Değerlerle Liderlik, Planlama ve Organize Etme, Karar Verme ve Problem Çözme ve Başarılı Ekip Oluşturma başlıkları altında toplanmıştır.

İşe Özel Yetkinlikler: Çalışanların görev aldıkları fonksiyona ve uzmanlık alanlarına göre farklılık gösteren davranış göstergeleridir. Bu yetkinlikler, çalışanların

yürüttükleri görevlere göre farklı başarı kriterlerinin olmasından yola çıkılarak tanımlanmıştır. Örneğin, Çalışan İlişkileri Birimi ile İş Geliştirme birimleri Yenilikçilik ve Değişim yetkinliğini ortak olarak gerektirirken, Çalışan İlişkilerinde bu yetkinliğe ek olarak Organizasyonel Farkındalık, Yasa ve Kurallara Uyum, Olumlu İş İlişkileri Oluşturma yetkinlikleri bulunmaktadır. İş Geliştirme alanında ise; Yenilikçilik ve Değişim yetkinliğine ek olarak Takımlararası Entegrasyon, Pazar İhtiyaçlarını Belirleme ve Stratejik Yön Birliği Sağlama yetkinlikleri bulunmaktadır.

Yine aşağıda şirkete ait Yetkinlik Grupları ve her İş Ailesi için kullanılan Yetkinlikler görülmektedir.

Temel Yetkinlikler Müşteri ve Kalite Odaklılık Sonuç Odaklılık Sorumluluk Alım ve Özgüven İletişim ve Etkileşim Kurma	
Liderlik ve Yöneticilik Yetkinlikleri Vizyon ve Değerlerle Liderlik Planlama ve Organize Etme Karar Verme ve Problem Çözme Başarılı Ekip Oluşturma	
İşe Özel Yetkinlikler	
İş Geliştirme:	Yenilikçilik ve Değişim/ Takımlararası Entegrasyon Pazar İhtiyaçlarını Belirleme/ Strateji Yön Birliği
Pazarlama Satış:	Tenik Bilgi Düzeyi/ Dokümantasyon/ Satış Kapatma/ Sistematik ve Planlı Satış
Proje ve Uygulama:	Müşteri İhtiyaçları Kavrama/ Müşteri İletişimi Esneklik/ Başkalarının Gelişimine Yardımcı Olma
Yazılım:	Yaratıcılık/ Kullanıcı Dostu Ürün Geliştirme Dokümantasyon/ Başkalarının Gelişimine Yardımcı Olma
Çalışan İlişkileri:	Organizasyonel Farkındalık/ Yasa ve Kurallara Uyum Olumlu Çalışma İlişkileri Oluşturma/ Yenilikçilik ve Değişim
Mali İşler:	Organizasyonel Farkındalık/ Yasa ve Kurallara Uyum Olumlu Çalışma İlişkileri Oluşturma/ Delege Edilen İşler Arasında Ayrıma Gitmeme

Şekil 16: Yetkinlik Modeli-Yetkinlik Grupları (2)

Yeni Sistemde İş Hedefleri ve Yetkinlikler dengeli olarak kullanılmaktadır. İş hedefleri temelini departman hedefleri, görev tanımları ve proje hedefleri oluşturmaktadır.

Yeni Sistemde kullanılan yetkinlik sayısı odaklanmayı sağlaması ve değerlendirmeyi kolaylaştırması açısından, 15-20 den 6-8 sayılarına indirilmiştir.

Planlama döneminde yönetici ve çalışanlar ve Çalışan İlişkileri Birimi tarafından hazırlanan "Performans Yönetim Sistemi Kılavuzu"ndan da yararlanarak yetkinlikleri birlikte seçmektedirler. Bu kılavuzda, yetkinlik kavramı aktarılmakta, hangi yetkinliklerin seçilmesi gerektiğine ilişkin öneriler bulunmakta ve değerlendirme döneminde kullanılmak üzere yetkinliklerin geliştirilmesi için kitap okuma, seminer, konferans ve benzeri kullanılabilecek metotlar tanımlanmaktadır.

5.5.4.1.2. Performans Değerlendirme

Yetkinlikler ve Hedeflerin performans değerlendirme notu üzerindeki ağırlıkları eşit olarak düşünülmüştür. Bir kişinin bir değerlendirme döneminde alabileceği maksimum değerlendirme notu 100 olarak tanımlanırken, bu notun 50 si Yetkinlik değerlendirmelerinden, 50 si de iş hedefleri değerlendirmelerinden oluşmaktadır.

Hem hedefler hem de yetkinlikler 5'li ölçekte değerlendirilmektedir:

(5) Beklentinin çok üzerinde (BÇÜ)
(4) Beklentinin üzerinde (BÜ)
(3) Beklentiyi karşılıyor (BK)
(2) Beklentinin altında (BA)
(1) Beklentinin çok altında (BÇA)

BÇÜ: Her zaman ve tutarlı bir şekilde tüm kriterlerde beklentinin çok üzerinde performans

BÜ: Çoğunlukla ve tutarlı bir şekilde tüm kriterlerde beklentinin üzerinde performans

BK: Tutarlı bir şekilde tüm kriterlerde beklentiyi karşılayan performans (Hedefleri beklendiği şekilde gerçekleştirme)

BA: Çoğunlukla tüm kriterlerde beklentinin altında performans

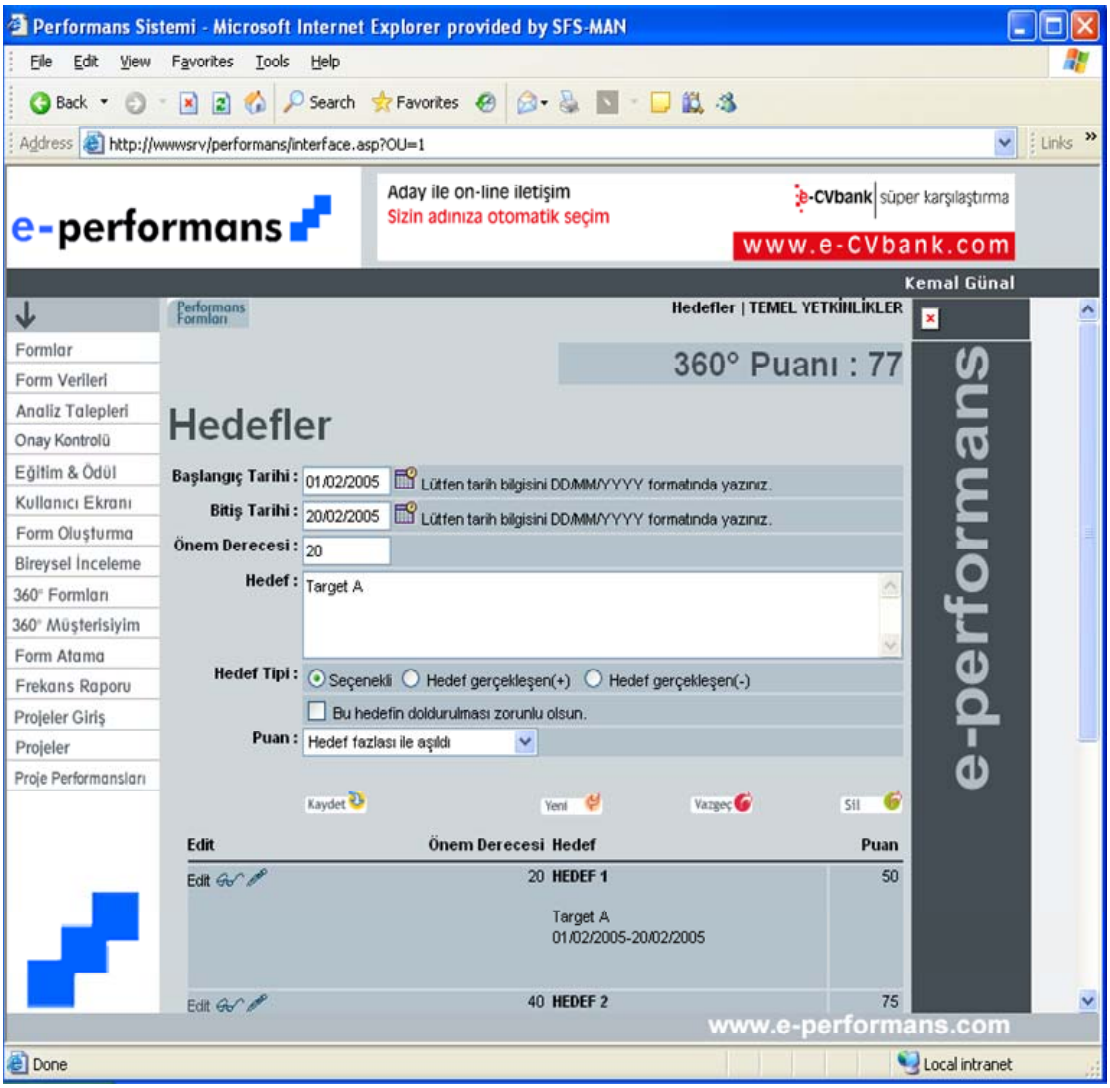
BÇA: Her zaman tüm performans kriterlerinde beklentinin altında performans (Acil gelişim planı hazırlanmalı ve yakından takip edilmesi gereken performans)

Yeni Sistemde Performans Değerlendirme sürecinde yönetici ve çalışanın karşılıklı görüşmesine daha fazla odaklanılmaktadır. Değerlendirme süreci için 4 haftalık bir zaman ayrılmaktadır. Özellikle, yönetici ve çalışanların karşılıklı görüşme ile, hazırlıklı bir şekilde performans değerlendirme görüşmesi gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Bu görüşmenin sonucunda Kişisel Gelişim Planı adı altında gelecek döneme ait bireysel gelişim faaliyetlerinin planlandığı bir çalışma istenmektedir.

Bir önceki sistemde olduğu gibi, çalışanın özdeğerlendirmesini tamamlamasının ardından, İlk Yöneticisi değerlendirmeleri gözden geçirmekte, kendi görüşlerini eklemektedir. Çalışanın Performans Değerlendirme Notunun oluşumunda özdeğerlendirmenin herhangi bir etkisi yoktur. Bu çalışma bir ön hazırlık aşaması şeklinde görülmektedir. Performans Değerlendirme Notunu ilk ve ikinci yöneticinin verdiği puanlar belirlemektedir. Performans Değerlendirme Notunun belirlenmesinde İlk Yönetici'nin ağırlığı % 70, İkinci Yöneticinin ağırlığı % 30'dur. İkinci Yöneticinin değerlendirmede % 30 payının olma nedeni, şirket yapısının yatay ve hiyerarşiden uzak olmasıdır. Daha objektif bir değerlendirme ortaya koyabilmek için iki ayrı görüş kullanılmaktadır.

Aşağıda çalışanların performans değerlendirmesinde kullanılan bilgisayar ekranlarından örnekler bulunmaktadır.

İş Hedeflerinin Planlandığı ve Değerlendirildiği ekran görüntüsü:



Şekil 17: İş Hedefleri Ekranı

İş Hedefleri ekranında üst bölümde değerlendirmenin başlangıç tarihi ve onun altında bitiş tarihi yer alır. Daha sonra hedefin önem derecesi belirtilir. Altında hedeflerin yazılacağı alan bulunur. Çalışanlar buraya hedeflerini açık bir dille yazarlar. Yukarıdaki görüntüde mevcut olan hedef tipi ve puan bölümü çalışanların görmediği sadece insan kaynakları yöneticilerine açık olan alandır. Hedefleri yazma işlemi bittikten kaydedilip yeni ekrana geçilir.

“e-performans” sisteminde bulunan performans değerlendirme formları, elektronik ortamda, sistem dahilinde tüm çalışanların erişebilecekleri şekilde bulunmaktadır. Çalışan İlişkileri Birimi tarafından performans planlama döneminin başladığına dair bir e-mail gönderilerek, tüm çalışanların Aralık ve Ocak aylarında, belirlenen zamanda, Performans Yönetim Sistemi ekranlarına giriş yapmaları istenmektedir. Bu dönem, Stratejik Planlama çalışmalarının tamamlanması ve departman hedeflerinin belirlenmesinin tamamlanmasının ardından başlamaktadır. Yönetici ve bağlı çalışanlar, şirket stratejik planını ve buna bağlı departman hedeflerini, çalışanın görev tanımını, katıldığı veya katılması planlanan proje çalışmalarını ve “Performans Değerlendirme Kılavuzu”nu inceleyerek, performans planlama görüşmesi öncesi hazırlık yaparlar. Yöneticiler ve çalışanlar, önlerindeki 6 ayda çalışanın performansını değerlendirmede kullanacakları hedef ve yetkinlikleri uzlaşarak belirlerler. Hedefler ve seçilen yetkinlikler çalışanlar tarafından sisteme girilir ve kaydedilir.

Hedeflerin girildiği elektronik formda, hedefin geçerli olduğu tarih aralığı bulunmaktadır. Hedefin gerçekleşme durumunun değerlendirileceği tarih Bitiş Tarihi olarak tanımlanmaktadır. Eğer verilen hedef yıllık ise, 6 aylık kısmı tanımlanarak yazılmaktadır.

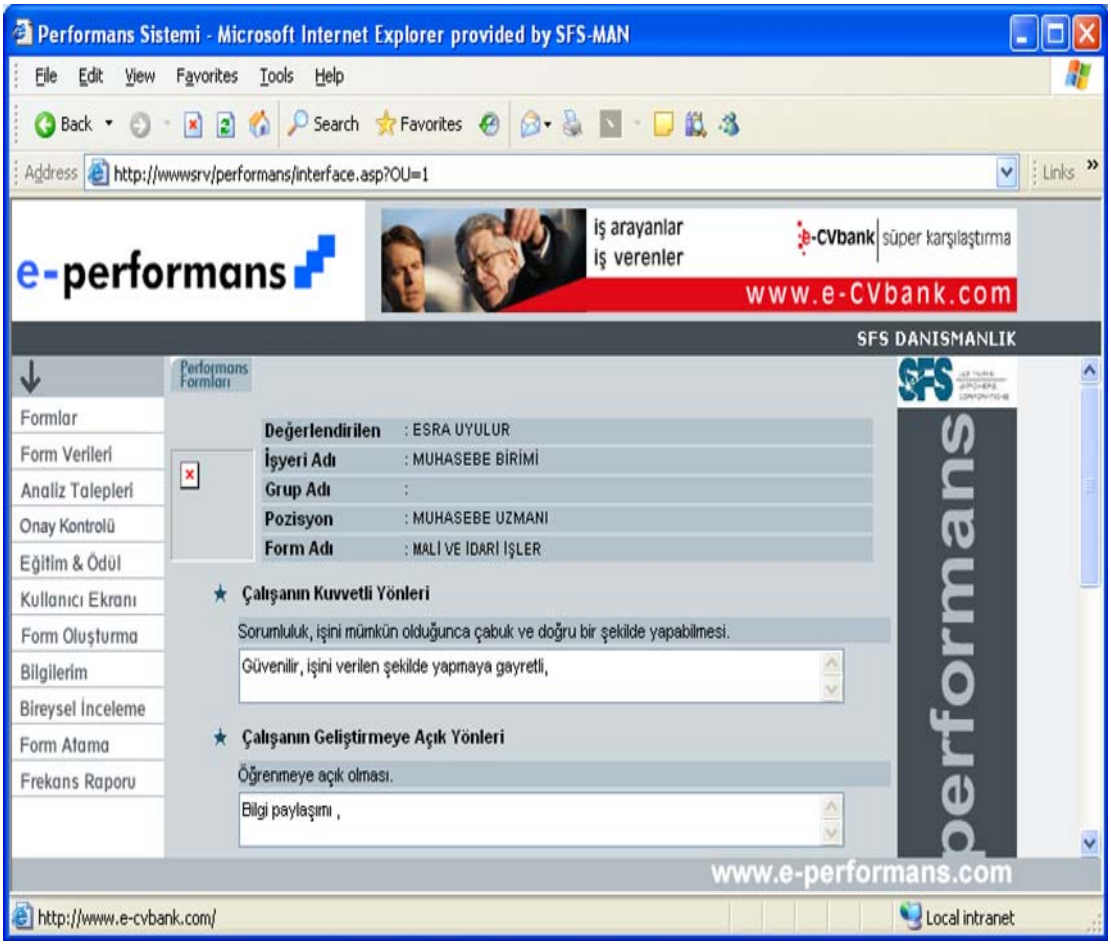
Hedef önem derecesi, yönetici ve çalışan tarafından bu hedefe ayrılacak zaman veya stratejik önceliklere göre % olarak belirlenmektedir.

Performans değerlendirme aşamasında ise aynı form bu kez değerlendirme alanlarına çalışan ve yönetici tarafından açıklamalar yapılarak kullanılmaktadır.

e-performans sistemine çalışanlar sadece kendi performansı formlarını ve yöneticisinin bu formlar üzerindeki notlarını görebilme yetkisine sahipken, yöneticiler kendilerine bağlı tüm çalışanların formlarını ve şirketin genel sonuçlarını (kişi bazında olmadan) görme hakkına sahiptirler. Genel Müdür ve Çalışan İlişkileri Birimi ise çalışanlara ait tüm formları görme hakkına sahiptir. Performans değerlendirme görüşmesi bittikten ve çalışan, performans değerlendirme sürecinin

bittiğine dair alanı işaretledikten sonra tüm formlar sabit kalmakta ve değiştirilemez hale gelmektedir. Bunun amacı, yönetici veya çalışanın görüşme haricinde bir değişiklik yapmamalarını ve aynı zamanda da sistemin güvenilirliğinin sağlamaktır.

Çalışanın Güçlü ve Gelişime Açık Yönlerinin değerlendirildiği form ekranı görüntüsü:

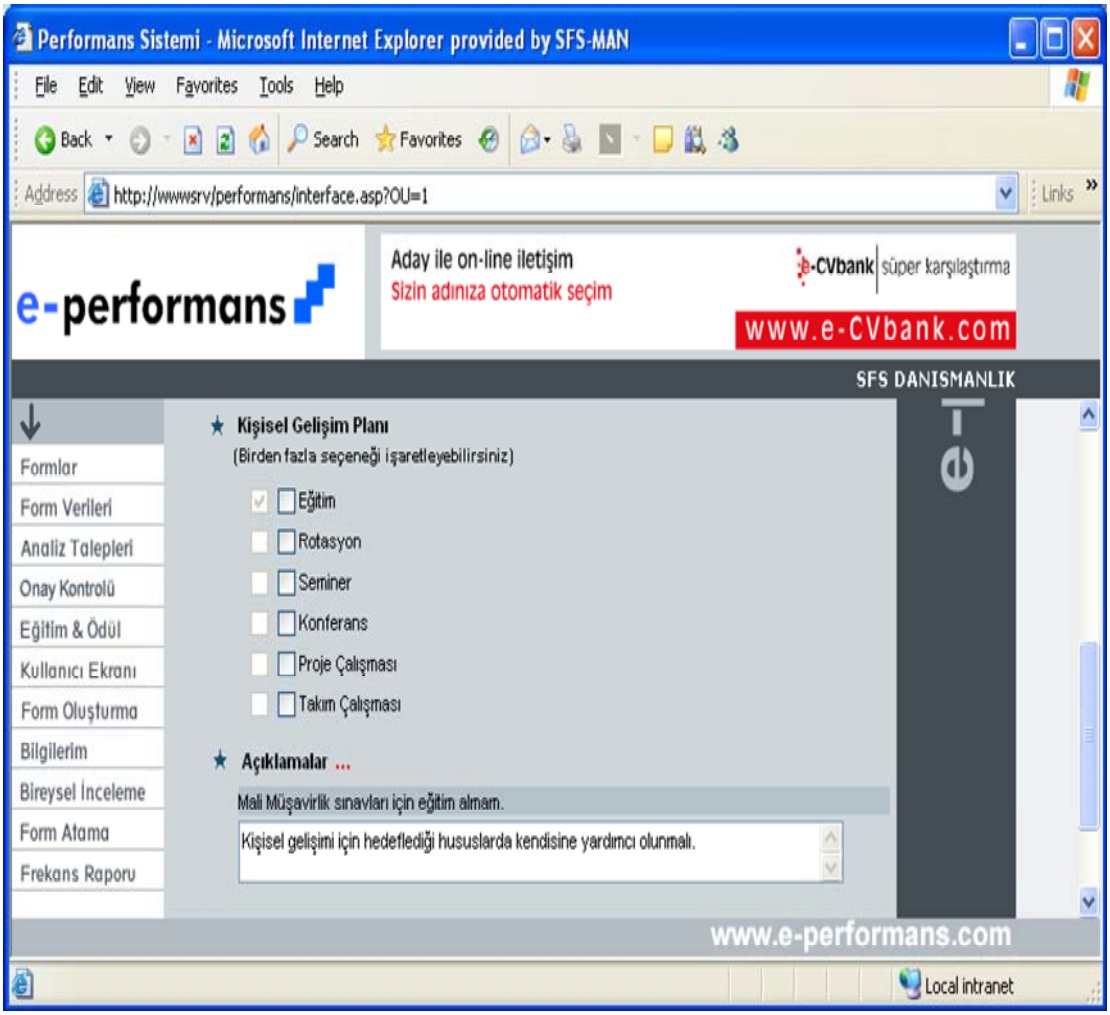


Şekil 18: Çalışanın Güçlü ve Geliştirmeye Açık Yönlerinin Değerlendirildiği Ekran

Bu ekranda yine üst bölümde çalışanın adı, soyadı, pozisyonu, çalıştığı bölümü ve birimi yer alır. Daha sonra alt bölümde kişinin kuvvetli yönleri ve gelişime açık yönlerinin yazılacağı alanlar bulunur. Değerlemeyi yapan kişisel görüşlerini bu alanlara yazdıktan sonra diğer ekrana geçer.

Tüm hedef ve yetkinlik değerlendirmelerinin 5'li skalada değerlendirmelerinin tamamlanmasının ardından, bu formu kullanarak, kısa bir özet halinde yönetici ve çalışan performansı, genel olarak değerlendirmektedirler. Forma çalışanın kuvvetli ve gelişmeye açık yönleri, o döneme ait hedeflerde göstermiş olduğu başarılara ait notlar yazılabilmektedir. Bu form özellikle 2. yöneticilerin, 1. yönetici ve bağlı çalışanın gerçekleştirdikleri değerlendirmeye kısaca göz atmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda yeni göreve atanan veya dışarıdan şirkete katılan bir yöneticinin kendi ekibinde bulunan çalışanlar hakkında genel bir fikir edinmesini de sağlamak üzere tasarlanmıştır.

Çalışanın Bireysel Gelişim Planlaması için kullanılan form ekranı görüntüsü:



Şekil 19: Bireysel Gelişim Planlaması Ekranı

Bu ekranda çalışanın kişisel gelişimi için hangi yöntemin tercih edilmesi gerektiğine dair seçimler yapılır. Eğitim, rotasyon, seminer, konferans, proje çalışması, takım çalışması yöntemlerinden hangisinin kişinin durumuna uygun olduğuna karar verilerek tercih yapılır. Açıklamalar bölümüne de bu tercihin sebebi yazılır.

Kişisel gelişim planı alanı Performans değerlendirme sürecinin sonunda doldurulan bir formdur. Bu formda, çalışan ve yönetici mevcut değerlendirmedeki güçlü yönleri ve gelişmeye açık yönlerine uygun olarak bir kişisel gelişim planı hazırlarlar. Yetkinliklerin gelişimi için kullanılabilecek yöntem ve kaynaklar Çalışan İlişkileri Birimi tarafından hazırlanmış bulunan Performans Yönetim Kılavuzunda bulunmaktadır. Çalışan ve yönetici ortaklaşa, Eğitim, Rotasyon, Seminer, Konferans, Proje Çalışması ve Takım Çalışması olarak tanımlanmış eğitim ve geliştirme faaliyetleri arasında seçimler yaparak plan taslağı hazırlarlar. Daha sonra bu formun içeriği Çalışan İlişkileri Birimi tarafından konsolide edilerek, şirket yıllık eğitim planının hazırlanmasında temel alınır. Bu planların detaylandırılması Çalışan İlişkileri Birimi tarafından Performans Değerlendirme döneminin hemen ardından yapılmaktadır.

5.5.4.1.3. Yeni Sistemde Performans Değerlendirme Notlarının Oluşumu ve Kullanımı

Bu sistemde de önceki uygulamada olduğu gibi yılda iki kez uygulanan ücret artışları, performans kriterlerinin tümünden alınan notlar toplanarak bulunan Performans Değerlendirme Notu'na göre belirlenmektedir. Her yıl ortalamanın durumu ve şirketin genel başarısına göre farklı bir baraj puan belirlenmektedir. Barajın üzerinde olan kişilere puanlarının yüksekliğine göre ücret zammı yapılmaktadır. Aralık ayında yapılan sene sonu değerlendirmesi, ücret artışının yanısıra, şirket karına göre belirlenen prim bütçesinin çalışanlara dağıtılmasında da temel alınmaktadır.

Yeni sisteme daha somut olarak ölçülebilir ve rakamlarla ifade edilebilir iş hedeflerinin eklenmesi çalışanların daha objektif ve adil bir sistem beklentilerini karşılamaktadır. Ücret Yönetimi ve Performans Yönetimi arasındaki bağlantılar genel hatlarıyla prosedür haline getirilerek çalışanlar için oluşturulan el kitabı içerisine dahil edilmiştir. Yeni sistemde tüm iletişim materyalleri ücret yönetiminden çok, kişisel gelişim planı oluşturma ve eğitim planı yapma aşamasına yoğunlaşmaktadır. Tüm personele yeni performans yönetimi sistemi eğitimi verilmiş, tüm yöneticilere ayrıca, "Yöneticiler İçin Performans Yönetimi" adı altında bir günlük eğitim programı verilmiştir. Bu eğitimdeki üzerinde durulan esas nokta, çalışanların kariyerlerini yönlendirme ve koçluk yapma olmuştur.

5.6. Araştırmanın Sonuçları

Şirketin kullandığı Performans Yönetim Sistemi, yöneticilik anlayışının ve çalışanların beklenti ve gereksinimlerinin değişimi ile gözden geçirilerek yenilenmiştir. Kuruluş dönemi ve takip eden yıllarda subjektif ve çalışanlara, açıklaması detaylı yapılmayan bir değerlendirme yöntemi kullanan firma; Performans Yönetim Sistemini şirket kültürüyle entegre şekilde uygulama kararı alınmasıyla; önce yetkinlik bazlı değerlendirmeye ardından da daha fazla objektivite sağlamak amacıyla, hedef ve yetkinlik bazlı değerlendirmeye geçmiştir. Performans Yönetim Sisteminde az zaman ayrılan hatta uygulama aşaması olarak yer almayan, sürekli iletişim ve geribildirim son dönemdeki düzenleme ile sistemin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Yeni düzenlemelerle Performans Yönetim Sisteminin çıktıları ücret artışları dışındaki yönetim kararı alanlarında da kullanılmaya başlanacaktır. Yönetimin ileriye dönük planları içinde, sistemin tüm unsurlarının tam anlamıyla hayata geçirilmesinin ardından 360 derece değerlendirmeye geçmek bulunmaktadır.

Mevcut durumu ile, araştırmanın konu aldığı şirkette Performans değerlendirme sonuçları ve ücret-maaş yönetimi arasında bağlantı yüksektir. Şirkette liyakate dayalı ücret mekanizması uygulanmaktadır. Her yıl iki kez yapılan performans değerlendirmenin çıktılarına göre belirlenen baraj puan üstünde bulunan

kişilere bütçe doğrultusunda ücret artışı yapılmaktadır. Değerlendirmesi baraj puanın altında kalan kişilere, ortalamanın ne kadar altında kaldıklarına bağlı olarak; yalnızca enflasyon oranında ücret zammından, sıfır zamma kadar değişen bir skalada zam yapılmaktadır. Belirlenen baraj rakamının % 10-15 altına kadar puanlanan kişilere sadece enflasyon oranında zam yapılabilmektedir. Ücret artışları ve prim ödemeleri için performans değerlendirme sonuçları dışında başka bir sistem kullanılmamaktadır.

Bu durum, H_1- Performans Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen Performans Değerlendirme sonuçları; üst yönetimin, çalışanların ücret artışları konusundaki kararlarını etkiler, şeklindeki ilk hipotezimizi destekler niteliktedir.

2005 yılı içinde tasarlanan ve yeni uygulanmaya başlanacak olan sistem Eğitim ve Geliştirme sistemlerine veri sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Ancak mevcut durumda performans değerlendirme ile bireysel eğitim planları arasında doğrudan bir bağlantı bulunmamaktadır. Daha önceki dönemde eğitim planları hazırlanmasında faaliyetlerinin yoğunlaştığı alanlar teknik eğitimler olmuştur. Bu eğitimlerse; daha çok işe yeni başlayan çalışanların, şirketin geliştirdiği yazılımlara katkıda bulunabilmeleri amacıyla, gerekli olan yazılım dillerini ve teknolojilerini öğrenmelerini kapsamaktadır. Çalışan İlişkileri Birimi yetkinliklerin gelişimine yönelik bir eğitim ve gelişim kılavuzu hazırlamıştır. Burada her bir yetkinliğin gelişimi için faydalanılabilecek kitap, seminer, dış veya iç kaynaklı eğitimler belirlenmiştir. Ancak henüz çalışanlar, performans değerlendirme sonuçlarını ve bu kılavuzu kullanarak bireysel gelişim planı hazırlamamışlardır.

Bu durumda, H_2- Performans Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen Performans Değerlendirme sonuçları, çalışanların performans eksikliği olan alanlarda gelişim sağlamaları için hazırlanan eğitim planları konusunda yönetici kararlarını etkiler, şeklinde olan ikinci hipotezimiz doğrulanmamıştır.

Firmada kariyer gelişiminden, genellikle dikey kariyer gelişimi (terfi) anlaşılmaktadır. Rotasyon, iş zenginleştirme ve yedekleme çalışmaları sistematik olarak yapılmamaktadır. Bu tür uygulama ve kararlar, genellikle ihtiyaç ortaya

çıktığında, acil durum çözümleri kapsamında ve olaya özgü olarak alınmaktadır. Burada alınan kararların büyük çoğunluğunu Genel Müdür belirlemektedir. Çalışan İlişkileri Birimi'nin tanımlı bir rolü ve destekleyecek bir çalışması mevcut değildir. Terfi kararları kişilerin şirkette çalıştıkları süre değerlendirilerek alınmaktadır. Mevcut uygulamada çalışanın şirket içindeki çalışma süresi, işinde gösterdiği performans ve potansiyelinden daha önemli bir karar alma kriteridir. Ancak, tüm çalışanlarla yapılan, yeni performans yönetimi sistemi tanıtım toplantısında, şirketin kariyer planlama konusunda performans değerlendirme çıktılarını kullanacağı açıklanmıştır. Çalışanlara dağıtılan kılavuz içerisinde de bu konu ayrıca belirtilmiştir.

Mevcut performans değerlendirme sistemine ait sonuçların kariyer yönetimi kararlarında etkisi olduğu gözlemlenmemiştir. Bunun sonucu olarak da;

H_3- Performans Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen Performans Değerlendirme sonuçları, çalışanların bireysel özellikleri ile şirketin ihtiyaçlarını karşılaştırarak kariyerin planlanması (terfi, rotasyon, iş zenginleştirme, yedekleme uygulamaları) konusunda yönetici kararlarını etkiler, şeklinde olan üçüncü hipotezimiz doğrulanmamıştır.

Şirketin istihdamla ilgili son dönem kararları arasında, işten çıkarmalar yer almamaktadır. Şirketle ilişiği kesilen çalışanların bir kısmı askerlik nedeniyle, bir kısmı da kendileri istifa ederek ayrılmışlardır. Şirket disiplin yönetmeliğinde işten ayırmaya neden olacak hususlar içerisinde performans düşüklüğü bir neden olarak bulunmakla beraber uygulama aşamasında performans yönetim sistemi sonuçlarının kullanılmasından söz edilmemektedir. Daha çok yöneticilerin gözlemlerine dayanan kararlar alınmaktadır. Bu durumda işten ayırma konusunda;

H_4- Performans Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen Performans Değerlendirme sonuçları, çalışanları işten ayırma konusunda yönetici kararlarını etkiler, şeklindeki hipotezimiz doğrulanmamıştır.

Tasarlanan yeni sistemin amacının, araştırmanın doğrulanmayan hipotezlerini gelecekte destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Ancak şu aşamada, şirkette, performans yönetim sistemi sürecinin yeni haliyle ilk çevriminin uygulamaya konması sebebiyle bu durum gerçekleşmemiştir. Şirketin zaman içerisinde uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

SONUÇ

İşletmeler de canlı organizmalar gibidir. Değişen çevresel etmenler, sistemlerin de buna bağlı olarak değişimlerini beraberinde getirmektedir. Her alanda gözlenen devinim yönetim anlayışlarını da kapsamaktadır.

Kıtalararası mesafelerin teknolojik gelişmelerle kapandığı, bilinen söylemle küçük bir köy haline dönüşen dünyada rekabet şartları günden güne değil, saatlerle ifade edilen zamanlarda değişim göstermektedir. Bu baskıcı şartlara adapte olabilmekse; işletmelerin planlı ve öngörülü yönetimleriyle, belirlenen hedeflerine ulaşabilmeleri sayesinde mümkün olacaktır.

İnsanoğlunun varoluşundan günümüze değin kaynakların optimum kullanımı yaşamın her kesiminde en önemli sorun olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Yönetim anlayışında da durum böyledir. Performans Yönetimi bu noktada devreye giren ve organizasyonların birincil derecede önemli kaynağı olarak kabul edilen entellektüel sermayenin, yani insanın en etkin ve verimli şekilde yönetimini sağlayan bir sistemdir.

Önceleri sadece zaruri bir idari fonksiyonun tamamlanması olarak görülen ve yöneticilerin subjektif tutumlarıyla gerçekleştirilen performans değerlendirmeleri, etkili kullanımının organizasyonlar üzerinde yarattığı olumlu farklılıkların anlaşılmasıyla, zamanla firmaların en önemli yönetimsel süreçlerinden biri olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Jeffrey Pfeffer'in deyimiyle rekabette üstünlüğün sırrı haline gelen ve yaratıcı özelliğiyle farkı vareden insanların, şirketlere sağlayabilecekleri değerlerin başka kaynaklarla ikame edilebilmesinin mümkün olmayışı, yönetim anlayışının performansın temel alınarak yapılandırıldığı sistemlere dönüşümünü sağlamıştır. Sadece performans değerlendirme şeklinde varolan yapı, yönetim fonksiyonuna dönüşmüş ve organizasyonların tüm süreçleriyle entegre olarak işlemesi temelinde

geliştirilmiştir. Böylece performans değerlendirme kompleks bir sistem olan performans yönetiminin bir parçası olmuştur.

Performans değerlendirme bu gelişmeler ışığında, Performans Yönetimine veri sağlayan bir aşamadır. Yönetimsel kararlarda oynayacağı anahtar rol ise, ancak diğer Performans Yönetimi aşamalarıyla birarada kullanılabilirse ortaya çıkacaktır. Çalışmamızda ayrıntılarıyla belirttiğimiz Planlama, İletişim, Geribildirim ve Geliştirme süreçleri ile bütünleşmesi sağlanamayan ve tüm bu aşamalar sonrası, insan kaynakları fonksiyonlarına girdi sağlayamayan bir performans değerlendirme anlayışının pozitif etkilerinden bahsetmekse imkansızlaşmaktadır.

Performansın bir sistem dahilinde yönetimi için; planlanarak, işletmelerin hedefleri için objektif standartlarla belirlenmesi, bu standart ve hedeflerin çalışanlara mümkün olan tüm iletişim kanallarıyla yayılması ve benimsetilmesi, daha sonra fiili performansın nesnel yöntemlerle değerlendirilmesiyle mevcut durumun ortaya konulması, eksikliklerin belirlenmesi ve bu eksikliklerin geribildirim süreci sayesinde çalışanlarla paylaşılarak, ortak karar mekanizmalarıyla geliştirilmesi gerekmektedir. Süreç dahilindeki aşamalardan herhangi birinin eksikliği sistemin efektif bir şekilde işleyişini sekteye uğratmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlarından maksimum performansı alabilmek için, belirledikleri hedeflere ulaşma aşamasında, kişilerin fiili performansları her zaman yeterli olmayabilir. Bu durumda değerlendirmeden sağlanan sonuçlar temel alınarak geribildirim sürecinin etkinliği sayesinde, performans açıkları olan alanlar kişisel geliştirme planlarıyla aşılmaya çalışılır. Süreçler bireysel performansın sistemin işleyişinin odak noktasına alınmasıyla tamamlanır.

Ancak çalışmamızda da önemini göstermeyi amaçladığımız ve hipotezlerimizin temelini oluşturan; performans yönetim sistemi çıktılarının yönetimsel kararlarda girdi olarak kullanılması gerekliliği gözardı edilerek; uygulamaya geçirilmeyen sonuçların elde edilmesi, şirketler için sadece zaman ve maddi kayıplar olarak sonuçlanacaktır.

Performans Değerlendirme çıktılarının organizasyonların performanslarının arttırılması için ücret-maaş yönetiminde, eğitim planları hazırlanması ve eğitim kararları alınmasında, kariyer yönetiminde ve işten ayırma kararlarında kullanılması gerekmektedir. Çünkü elde edilen sonuçlar, işletmelerin genel amaçlarına ulaşmaları konusunda doğrudan etkilidir.

Performans Yönetim Sistemlerinin en önemli amaçlarından biri elde edilen sonuçların ücret yönetiminde kullanılmasıdır. Genelde şirketlerin uygulamalarında görülen amaç, yüksek performans gösteren çalışanlara performansları oranında ücret artışı yapılarak, bireysel çabaların objektif olarak ücret yönetimine yansıtılması ve bu yolla, hem bireyler hem de işletmeler açısından, ücretlemenin özendirici bir yöntem olarak kullanılması suretiyle performans artışının hedeflenmesi şeklindedir.

Kanımızca ücret-maaş yönetiminde performans değerlendirme çıktılarının ne şekilde kullanılacağının belirlenmesi kararı, dikkate alınarak incelenmesi ve buna göre uygulanması gereken bir konudur. Çünkü uygulamadaki haliyle, maaş artışında, belirlenen performans çıktıları oranının baz alınarak kullanılması durumu maaşların bireyselleşmesini de beraberinde getirmektedir. Müdür kademesindeki bir yöneticinin sürekli performans artışı sayesinde maaşını arttırdığını ve diğer çalışanların maaşlarındaki yükselme oranıyla o kişinin artış oranı arasında belirgin bir farklılık olduğunu farzdelim. Bu kişinin yerine başka biri geçirildiğinde, yerine gelen kişi ondan öncekinin maaşını devralmaktadır. Fakat maaşın düzeyi, daha önce bu mevkideki kişinin bireysel performans oranı ile ilişkilidir. Göreve yeni gelen içinse, bu durum bir nevi mirasa dönüşmektedir. Yönetim, maaş oranın aşağı doğru çekilmesiyle, yeni çalışan için bir ayarlama yapma yoluna gitmek isteyebilir. Çünkü maaş aslında görevle ilgili olarak artış göstermemiş, kişinin performansıyla bireyselleşerek artmıştır. Yerine gelen kişi eğer, şirket içindense ve bu kademenin maaşı hakkında fikir yürütebiliyorsa maaşın aşağıya çekilmesi çalışan için demotivasyon unsuru olacaktır.

Ayrıca performans artışları dolayısıyla zam yapılması durumunda çalışanların belli dönemler zam alabilmek hedefiyle daha aktif çalışıp diğer dönemlerde ise,

önceden almış oldukları ücret artışlarının rahatlığıyla işlerine çok da sıkı sarılmadıkları gözlemlenmektedir. Bu sonuç ise, performans oranında zam düşüncesinin hayata geçirilme nedeni düşünüldüğünde, amaçlananla tamamen zıt bir durum yaratmaktadır. Sistemlerin sürekliliği esastır. Bu sebeple ücretleri bireyselleştirmek yerine tabanda belli bir sistemi koruyarak, ücret yapısını bozmadan yapılacak düzenlemeler, şirketler ve çalışanlar açısından daha faydalı görünmektedir.

Enflasyonist bir ortamda yaşamamız sebebiyle ülkemizde ücretlerle ilgili artışlar enflasyon oranı artı, belirli bir oranda zam şeklinde gerçekleşmektedir. Enflasyon oranında zammın temel alınmasının nedeni hayat standardının korunması gayesidir. Performans oranında artışın, gelir arttırıcı bir unsur olması gerekmektedir. Belirlenen oranlara göre ikramiye ya da bonus modeli uygulaması, hem işveren hem de çalışan için etkin bir sistem yaratmak açısından kanımızca daha faydalı olacaktır. Enflasyonist bir piyasanın bulunmaması ya da enflasyon oranlarının çok düşük olması durumunda da çalışanların hayat standartlarını arttırmak amaçlı ücret artışları yapılır. Şirketler cirolarını arttırdıkça, bunda emeği olan çalışanlarının da gelir seviyelerini yükselterek yaşam şartlarının iyileşmesine katkıda bulunurlar. Bunu ya ücret artışları ile ya da yıllık performans bonuslarıyla sağlayabilirler.

Performans Değerlendirme çıktılarının eğitim faaliyetlerinde kullanılması ile; işletmelerin belirledikleri temel strateji ve hedeflere ulaşmada mevcut durumun ne olduğu ortaya konularak, ihtiyaç olan alanlara yönelik eğitim planlarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece eğitim ihtiyacının gerekli olduğu alanlar belirlenecek ve bu yönde bir eğitim verilerek kaynakların gereksiz kullanımından kaçınılmış; bu sayede de kaynakların verimli kullanılması ilkesi hayata geçirilmiş olacaktır.

Performans Değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetiminde kullanılmasıyla kişinin örgüt içindeki yeri ve örgütü tanıması sayesinde hedefleyebileceği alanları belirlemesi sağlanmaktadır. Böylece çalışanın ihtiyaç duyulan alanlarda gelişimine yönelik bir rota çizebilmesi amaçlanır. Kişilerin yetenekleri ve yetkinlikleri değerlendirmeler sonucunda belirlenerek bu yetkinlikler doğrultusunda farklı

görevlere kaydırılabilmeleri, ya da yükselebilmeleri veya gerekli olduğunda yer değişikliği için çeşitli pozisyonlara yedeklenebilmeleri sağlanır. Böylece şirketler, zamanı geldiğinde eleman ihtiyacı durumunda sıkıntıya düşmeden belirlenen ve bu yönde yetiştirilen kişilerden yararlanmak suretiyle çalışanlarına da bu fırsatı tanımış olurlar.

Performans Değerlendirme sonuçları işten ayırma süreçlerinde yönetimsel kararlara somut veriler sağlayabilmektedir. Belirlenen hedeflere göre performansı diğer çalışanlardan farkedilir düzeyde düşük olan ve geliştirme çalışmalarına da cevap veremeyen kişiler, şirketlerin kaynakların etkin kullanımı mantığı çerçevesinde işten çıkarılabilir. Fakat bu kararlar dikkatli alınmalı ve sadece bir dönemin sonuçlarına bağlı kalınmamalıdır.

4857 sayılı Yeni İş Kanunuyla büyük ya da küçük tüm işletmelerin performans yönetim sistemini kültürlerine dahil etmeleri kaçınılmaz bir durum haline dönüşmüştür. İşverenin işten çıkarma kararlarını, yazılı bildirim ve geçerli sebebe dayandırma yükümlülükleri sürecin işlerliğini zaruri kılan öğelerdir.

Araştırmamıza örnek olarak aldığımız şirketin Performans Yönetim Sistemini incelediğimizde uygulamanın iki döneme ayrıldığını görmekteyiz. Başlangıç dönemi ve son değişikliklerle mevcut sistem. Birinci Uygulama çeşitli sebeplerle yürürlükten kaldırılarak, ikinci uygulamaya geçilme ihtiyacı hissedilmiştir.

Şirketin Performans Yönetim Sistemini ilk uygulama aşamasıyla birlikte ücret yönetiminde kullandığı görülmüştür. Fakat ilk dönemde eğitim planlama, kariyer yönetimi ve işten ayırma kararlarına performans değerlendirme sonuçları yansıtılmamıştır. İkinci dönemde ise hem yapılan Çalışan Memnuniyeti Anketiyle belirlenen sonuçların ışığında çalışan memnuniyetini sağlayabilmek, hem de şirketin vizyonunu ve üst yönetimin koyduğu hedefleri gerçekleştirilebilmek çerçevesinde, performans yönetiminin ücretleme dışındaki diğer fonksiyonlara da girdi sağlaması uygulamaları başlatılmıştır.

Yeni sistemi özetlemek gerekirse;

- Performans değerlendirmenin iş hedeflerini de kapsamasını sağlayarak daha dengeli ve daha objektif bir yapıya bürünmüştür.
- Yetkinliklerin sayısı, yöneticilerin gözlemleyebilecekleri sayılarda tutulduğu için daha basit ve güvenilir olmuştur.
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi, hazırlık yapılan görüşmelerle arttırmaktadır.
- Tek odak noktası ücret yönetimi olmaktan çıkarılarak, performans ve kişisel gelişim arasında bağlantı kurulmuş ve şirketin eğitim planlarına en önemli veriyi oluşturmaya başlamıştır.

Tüm bu iyileştirme noktalarına ait somut değerlendirmelerin etkinliğini anlayabilmek için yeterli derecede somut verinin alınabileceği sürenin geçmemiş olması değerlendirmemizi sınırlamıştır. Hipotezlerimiz açısından sadece ücret yönetimiyle ilgili veriler sağlanabilmiştir. Şirketin ücret yönetiminde performans değerlendirme belli bir sistematik dahilinde kullanılmaktadır. Ücretlemeye baz olarak, performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen ortalama performans notu alınmaktadır. Performans Değerlendirme sonuçları bütçe doğrultusunda, bireysel ücret yönetimini etkileyen tek unsurdur. Kara bağlı prim dağıtımında da performans değerlendirme sonuçları girdilerden bir tanesidir. Fakat prim miktarının belirlenmesinde performans ortalamalarından çok, üst yönetimin genel değerlendirme takdiri kullanılmaktadır. Kariyer Yönetiminde, Eğitim Yönetiminde ve İşten Ayırma Kararlarında uygulama yeni başaladığı için çıktıların alınmamış olması sebebiyle sonuçlar gözlemlenememiştir. Ancak, şirket disiplin yönetmeliğinde performans düşüklüğünün işten çıkarma nedeni olarak kullanılacağına dair bir madde yer almaktadır. Şirketin Performans Yönetim Sistemini ücret uygulamalarında kullandığı sistematik yöntemle; eğitim, kariyer yönetimi ve işten ayırma ile ilgili kararlarda kullanması hem çalışılan memnuniyetini arttıracak, hem de istenilen performansa erişilmesine hizmet etmiş olacaktır.

Şirketin planlanan sistemi kararlılıkla uygulaması gerekmektedir. Planlamalarda yer alan ancak uygulamaya geçirilemeyen amaçların performans artışına katkısının olması mümkün olmamaktadır. Şirketin kurumsallaşmasının tam olarak gerçekleşmemiş olması, İnsan Kaynakları Bölümü olarak görev alacak olan Çalışan İlişkileri Biriminin, 2005 yılında oluşturulmuş olması eksiklikler olarak görülmüştür. İnsan Kaynakları departmanın olmayışı şirketin bu konuda takip mekanizmasından yoksun olmasını beraberinde getirmiştir. Genel müdürün halen bazı primlerin belirlenmesi gibi kararlarda direkt olarak etkili oluşu şirketin diğer bir eksik yönü olarak gözlemlenmiştir. Kurumsallaşmanın gerçekleşmesi birazda şirketin kapasitesinin, çalışan sayısının, hizmet verdiği alanların, cirosunun artmasına ve işletmenin büyümesine bağlıdır. Bu faktörlerdeki artışla beraber görülen kurumsallaşma çalışmaları ile Çalışan İlişkileri Biriminin de daha etkin rol oynamaya başlaması sayesinde, Performans Yönetimi Sisteminin şirket içinde kurum kültürüyle beraber oturtulabilmesi yönünde, kanımızca geç de olsa adımlar atılmaktadır.

Çalışmamız kapsamında da aktarmaya çalıştığımız üzere Performans Yönetim Sistemi;

- Esnek ve dinamik bir sistemdir. Esnektir çünkü işletmelerin kültür ve yapılarıyla uyumlandırılarak uygulama faydası sağlayabilir. Dinamiktir çünkü, sürekli geribildirimlerle gözden geçirilip iyileştirilebilir.

- Bir iletişim sistemidir. Sistemde kararlar çalışanlarla ortak alınarak, sağlanacak faydalar konusunda inançları kazanılmalıdır. Bu yolla çalışan memnuniyeti ve bağlılığı arttırılarak, sistemin herkes tarafından içselleştirilmesi sağlanmalıdır.

- Tek başına mükemmel değildir. Yöneticiler ve çalışanlar tarafından kabul görmeyen, tam olarak desteklenmeyen ve özümsenmeyen, onların katkılarıyla gelişmeyen, insan kaynakları fonksiyonlarına girdi sağlamayan bir Performans Yönetim Sisteminin olumlu katkılarından söz edilemez.

Performans Yönetim Sistemi şirketlerde yapılandırılırken İnsan Kaynakları profesyonellerinin dikkat etmesi gereken en önemli husus, sistemin, şirketin kültürel altyapısının çatısı altında oluşturulması gerekliliğidir. Farklı organizasyonlar model alınarak, onların uygulamalarının değiştirilmeden diğer şirketlere uygulanmaya çalışılması, böyle bir girişiminin sonucunun hüsranla bitmesi haricinde bir fayda sağlamayacaktır.

Performans Yönetim Sistemlerinin organizasyonlara kurulması aşamasında, sistemle ilgili türlü problemlerin yaşanması olasıdır. Uyum sürecinde yaşanacak bu tarz problemlerin üst yönetimin istikrarlı politikalarıyla aşılması gerekmektedir. Önemli olan sistemin çalışanlarca benimsenmesidir. Etkinliği ancak bu şekilde sağlanabilir.

Performans Yönetim Sistemlerine yapılan yatırım, rekabette üstünlüğün başat unsuru olan insana ve böylece geleceğe yapılan yatırımdır. Geri dönüşü performans artışı ile beklenir. Ülkemizde şirketlerin Performans Yönetim Sistemlerine daha hızla geçiş yapmaları, daha hızla verimlilik artışını da beraberinde getirecektir. Günümüzde, genelde kurumsal şirketlere özgü olan, Performans Yönetiminin, sınırların nerede ise ortadan kalktığı globalleşen dünyada tüm organizasyonlar tarafından sahip olunması gereken bir yönetim sistemi olduğu kaçınılmaz bir gerçektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR:

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

- AKAL, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, MPM Yayınları, No:473, 1992.

- AKYÜZ, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, No:279, Şubat 2001.

- ARMSTRONG, Michael, **Human Resource Management Strategy and Action**, London, Kogan Page Limited , 1992.

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

- ATAAY, İsmal Durak, **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları, No:235, 1990.

- BACAL, Robert, **Performance Management**, New York, McGraw-Hill Companies, 1999.

- BARUTÇUGİL, İsmet, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, No:23, Ekim 2002.

- BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. b.s., İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

- CANMAN, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:260, 1995.

- CANMAN, Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:252, 1993.

- CARREL Michael R.; ELBER, Nobert F., **Human Resource Management**, The Dryden Press, Forth Worth, 2000.

- CENTEL, Tankut, **İş Yasaları**, 5. b.s., İstanbul, Beta Yayınları, No: 1380, Mayıs 2004.

- CLAYTON, Susan, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**, Çev. Mehmet Zaman, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000.

- DANIELS, Aubrey C., **Performance Management: Improving Quality Productivity Through Positive Reinforcement**, Third Edition, Georgia, Performance Management Publications, Tucker, 1989.

- DAVIS, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Çev:Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, No:57, ty.

- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P.**, Human Resource Management**, New York, John Wiley& Sons, 2002.

- DESSLER, Gary, **Human Resource Management,** Prentice Hall, Ninth Edition, New Jersey, Upper Saddle River, 2003.

- DRUCKER, Peter F. , **Gelecek İçin Yönetim**, Çev: Fikret Üçcan, 5. bs., İstanbul, İş Bankası Yayınları, 2000.

- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1991.

- ERDUT, Tijen, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2002.

- ERSEN, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 1997.

- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 4. bs., İstanbul, Alfa Yayınları, No: 012, 2002.

- GOMEZ-MEJIA, Luis R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L., **Managing Human Resources**, Pearson/Prentice Hall, Forth Edition, New Jersey, Upper Saddle River, 2004.

- HARTLE, Franklin, **How to Re-Engineer Your Performance Management Process**, London, Kogan Page Limited, 1995.

- HESAPÇIOĞLU, Muhsin, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., No:491, Kasım 1994.

- HODGETTS, M. Richard, **Modern Human Relations at Work**, The Dryden Press, Seventh Edition, 1999.

- KAYNAK, Tuğray, **Personel Planlaması**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:228, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:122, 1990.

- KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 2. bs., İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, No:7, 2000.

- KEÇECİOĞLU, Tamer, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

- KOÇEL, Tamer, "**İşletme Yöneticiliği",** 8. bs., İstanbul, Beta Basım, No:405, Mart 2001.

- KUTAL, Gülten; BÜYÜKUSLU, Ali, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, İstanbul, Der Yayınları, 1996.

- MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik**, 13. bs., İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001.

- NOE, A. Raymond, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Canan Çetin (Ed.), İstanbul, Beta Basım Yayım, Aralık 1999.

- ÖZGEN, Hüseyin; ÖZTÜRK, Azim; YALÇIN, Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Yayınları, 2002.

- ÖZGÜR, Hüseyin (Ed.); KÖSECİK, Muhammet (Ed.), **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-1 Reform**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2005.

- PALMER, Margaret; WINTERS, Kenneth T., **İnsan Kaynakları**, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.

- PALMER, Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.
- SEZEN, Açıl (Yay. Haz.), **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul, Sabah Yayıncılık A.Ş., Ağustos 2000.
- SHERMAN, Arthur W.; Jr; BOHLANDER, George W. , **Managing Human Resources**, Ninth Edition, Ohio, South-Western Publishing Co., 1992.
- SONGUR, Mehmet, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Ankara, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No: 6, 1995.
- ŞENCAN, Hüner; ERDOĞMUŞ, Nihat, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:1077, Şubat 2001.
- TAHİROĞLU, Figen (Ed.), **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 2.Baskı, İstanbul, Hayat Yayınları, Kasım 2000.
- TOFFLER Alvin,TOFFLER Heidi, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası**, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1996.
- TOSUN, Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi:** , İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:262, 1995.
- ÜNAL, Ayşe, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, Kamu İş Yayını, 1998.
- WALKER, James W., **Human Resource Strategy**, New York, McGraw-Hill, 1992.

◆ WILLIAMS, Richard S., **Managing Employee Performance : Design and Implementation in Organizations,** London, Thomson Learning, 2002.

◆ WILLIAMS, Richard S., **Performance Management: Perspectives on Employee Performance**, London, International Thomson Business Press, 1998.

◆ YALÇIN, Selçuk, **Personel Yönetimi**, 4.bs, İstanbul, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, 1991.

◆ YAZICI, Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa Yayınları, Ocak 2001.

◆ YILDIZ, Gültekin, **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Ders Kitapları, No:72, Mayıs 1989.

MAKALELER:

◆ AKDENİZ, H. Ahmet; DURMAZ, Faruk, "Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması", **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 1998, ss.85-99.

◆ BİTİTCİ, Ümit S.; CARRIE, Allan S.; McDEVITT, Liam, "Integrated performance measurement systems: a development guide", **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, Volume:17, Issue:5, 1997, ss.522-534.

◆ CAMARDELLA, Matthew J, "Effective Management of the Performance – Appraisal Process", **Employment Relations Today to Hoboken,** Volume:30, Spring 2003, ss.103-107.

- CANMAN, Doğan, "Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama", **Amme İdaresi Dergisi**,TODAİE Yayını, Cilt 26, Sayı 1, Mart 1993, ss.159-184.

- CORBETT, Barry, KENNY, Brian, "Appraisal and Learning in a Government Agency", **The Learning Organization**, Bradford, Volume:8, Issue:1,2001, ss.21-35.

- ÇUKURÇAYIR, Akif M.; EROĞLU, Tuğba H., "Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi", **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-1 Reform**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2005, ss.129-157.

- EKİCİ, Birol, "Performans Denetimi ve İl yönetiminde Uygulanabilirliği", **Türk İdare Dergisi**, İçişleri Bakanlığı Yayını, Sayı 436, Yıl 74 , Eylül 2002, ss.135-158.

- ERDOĞAN, Berrin, "Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:27, Sayı:2, Kasım 1998, ss.77-90.

- GLENDINNING, Peter M., "Performance Management: Pariah or Mesiah"**,** **Public Personnel Management**, Washington, Summer 2002, ss.161-178.

- KARAYORMUK, Kemal, "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlemenin Önemi ve Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:2, 2001, ss.61-77.

- KÖSEOĞLU, Özer, "Belediyelerde Performans Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:447, Haziran 2005, ss. 211-234.

- ÖLÇER, Ferit, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç", **T.C. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:3-4, Yıl:2004, ss.213-229.

- ÖZÇELİK, Ayşe, "Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Dergisi**, Yıl 11, Sayı:35, Ocak 2000, ss.41-54.

- ÖZER, Hüseyin, "Performans Denetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 7, Ocak-Mart, 1992.

- TİMUR, Hikmet, "Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", **Amme İdaresi Dergis**i,TODAİE Yayını, Cilt 16, Sayı 3, Eylül 1983, ss.3-22.

- WALL, Andre A.de, **"**The Power of World-Class Performance Management: Use It!", **Measuring Business Excellence**, Bradford, 2002, ss.9-19.

- YÜCEL, Recep, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, Ekim-Aralık 1999, ss.110-128.

DİĞER KAYNAKLAR

ANSİKLOPEDİ VE SÖZLÜKLER:

- ..., "Başarı", **Meydan Larousse Büyük Lugat ve Ansiklopedi**, Cilt: III, İstanbul, t.y.

- ..., "Performans", **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995.

- ..., "Performans", **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Cilt: II, 1992.

DERS NOTLARI, GAZETE, DERGİ VE BİLDİRİLER:

- DÜREN, Zeynep A., **Yönetim Bilimi Ders Notları**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, No:2, 1994.

- **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, 8 Ocak 2006

- ÖZDİLLER, İlhan, **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi,** , Aralık 2002, ss.41.

- SOYLU, Özlem, **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Kasım 2002, ss.30-32.

- ..., **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi,** Ocak 2003, ss.36-41.

- **The Best of Organizational Development Conference-Proven Tools, Methods and İnterventions for the OD Practitioner**, b.a., USA, Linkage Incorporated, 2000.

- **Bahçeşehir Belediyesi Performans Yönetim Sistemi Çalışan Kılavuzu**, Nisan 2005.

- Uygulama: Turkcell, Tukcell İş Ailesi Yetkinlikleri, 2001.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR:

- AKAL, Zühal, "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi", Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, Ocak 2003, (Çevrimiçi): http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, Erişim tarihi: 15/10/2005.

- AKTAN, Coşkun Can, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, (Çevrimiçi): http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm, Erişim Tarihi:08/10/2004.

- ALTINTAŞ, Nilsen, "Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları", (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3550, Erişim Tarihi: 05/11/2004.

- ÇÖRTELEKOĞLU, Tuğba, "Yetkinlikler", (Çevrimiçi): www.insankaynaklari.com, ErişimTarihi: 02/01/2004.

- FLANAGAN, John C. , "The Critical Incident Technique", Psychological Bulletin, Vol:51, No:4, July 1954, (Çevrimiçi): http://www.apa.org/psycinfo/special/cit-article.pdf, Erişim Tarihi:15/07/2005.

- MARGARET, Butteris, "Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı", Reinventing HR, (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=396 Erişim Tarihi: 02/01/2004.

- SUBAŞLAR, Belgin, "Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi", (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=55, Erişim Tarihi:02/01/2004.

- ŞENOL, Gökhan, "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş", (Çevrimiçi): http://www.isguc.org/pm.php, Erişim Tarihi: 10/05/ 2003.

- ZAIMLER, Damla, " Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğunda", (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=26, Erişim Tarihi:02/01/2004.

- ..., "Bireysel Kariyer Planlamada Kariyer Planlamanın Rolü", (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4268, Erişim Tarihi:27/08/2005.

- ..., (Çevrimiçi): http://www.harpak.tsk.mil.tr/dscgi/ds.py/Get/File97/11_KASIM_AYI_HABER_MAKAKE_2003.doc, Erişim Tarihi:08/10/2004.

- ..., "Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu", (Çevrimiçi): http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/Sp-Kilavuz.pdf, Erişim Tarihi: 27/08/2005.

- ..., "What is Performance Management", (Çevrimiçi): http://www.ps.vt.edu/downloads/performance_training/WhatisPerformanceManagement, Erişim tarihi: 02/01/2004.

- ..., "Why Gainsharing Works Even Better Today Than in the Past", Human Resource Focus, Vol:77, Issue:4, April 2000, (Çevrimiçi): http://www.gainsharing.com, Erişim Tarihi: 02/01/2004.

- ..., "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri", (Çevrimiçi): http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=236, Erişim Tarihi: 02/01/2004.

EKLER

EK 1: ÖRNEK PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU OPTİMUM DANIŞMANLIK, FORM NO: 017

	PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

DEĞERLENDİRİLEN:

ADI SOYADI :
.....

ÜNVANI :
.....

LOKASYONU :
.....

DEĞERLENDİREN ;

ADI SOYADI :
.....

ÜNVANI :
.....

LOKASYONU :
.....

DEĞERLEDİRME TARİHİ :
.....

DEĞERLENDİRME DÖNEMİ :
.....

A. HEDEFLER

	BÇÜ	**BÜ**	**BK**	**BA**	**BÇA**
1. **HEDEF 1 AÇIKLAMA:**					

	☐	☐	☐	☐	☐
2. **HEDEF 2 AÇIKLAMA:**	☐	☐	☐	☐	☐
3. **HEDEF 3 AÇIKLAMA:**	☐	☐	☐	☐	☐
	BÇÜ	**BÜ**	**BK**	**BA**	**BÇA**
4. **HEDEF 4 AÇIKLAMA:**	☐	☐	☐	☐	☐
5. **HEDEF 5 AÇIKLAMA:**	☐	☐	☐	☐	☐
6. **HEDEF 6 AÇIKLAMA:**	☐	☐	☐	☐	☐

Açıklama : **Bu bölümde orta ve altında verdiğiniz değerlendirmeler için lütfen açıklama yazınız:**

.....
...

.....
...
.....

B. YETKİNLİKLER

	BÇÜ	BÜ	BK	BA	BÇA
1. **SÜREKLİ ÖĞRENME;** o Yeni öğrenme alanlarını etkin şekilde belirleme o Öğrenme fırsatlarını düzenli olarak yaratma ve yararlanma o Yeni edinilen bilgileri ve becerileri çalışırken kullanma, bunları uygularken öğrenme.	☐	☐	☐	☐	☐
2. **OLUMLU İŞ İLİŞKİLERİ OLUŞTURMA;** o Orjinal fikirler bulmaya çalışır, mevcutları geliştirir o başkalarına ait fikirleri güçlendirir; mevcut sorunlara kendi görüşleriyle katkıda bulunur. o Diğer kişilerle etkin iş ilişkileri kurmak için proaktif olarak çaba harcar. o Mevcut durumu açıklığa kavuşturmak için irdeler ve bilgi elde eder. o Kişisel amaçlarını ikinci plana iterek ekibin yada şirketin amaçlarını, kendi amaçlarının önüne koyar. o Fikirleri desteklemek amacıyla ya da ortaklığa yönelik etkinlikler için anlaşmaya varılmasını sağlar eylemlerin dayandığı gerekçeleri rasyonel bir şekilde açıklar. o Diğer kişiler ile iyi ilişkiler kurarak onların kendilerine değer verildiğini, takdir gördüklerini ve tartışmalara dahil edildiklerini hissetmelerini sağlar. (Özgüveni arttırır, empati sergiler, ilgilenir, paylaşır, destekler)	☐	☐	☐	☐	☐
3. KARAR VERME VE PROBLEM ÇÖZME: o Sorunları veya fırsatları teşhis eder ve harekete geçmenin gerekli olup					

olmadığına karar verir. o Gerekli bilgi ihtiyacını tanımlar, sorunları, problemleri ve fırsatları daha iyi kavramak için bilgi toplar. o Çeşitli kaynaklardan toplanan bilgileri bütünleştirir; eğilimleri, ilişkileri ve neden-sonuç ilişkilerini araştırır ve keşfeder.	☐	☐	☐	☐	☐
4. <u>SONUÇ ODAKLILIK:</u> o Vakit kaybetmeden harekete geçip, pozitif bir tutum sergileyerek sonuç alır. o Proje hedeflerine ulaşmada, sorumlulukları ve taahütleri yerine getirmeyi özendiren bir takım ortamı yaratır. o Katmadeğer yaratmayan işleri ortadan kaldıracak uygun araçların kullanılmasını sağlar. o Uygun projelerin seçilmesi ve kaynak tahsisi için takımla birlikte ölçütler geliştirir ve kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
5. <u>UYUM:</u> o İşle ilgili görevlerde veya iş ortamında büyük değişiklikler meydana geldiğinde verimli çalışmayı sürdürme o yeni iş yapılarına, süreçlerine veya kurallarına ya da yeni bir kültürde çalışmaya verimli olacak şekilde uyum gösterme.	☐	☐	☐	☐	☐
6. <u>İNSİYATİF KULLANABİLEN:</u> o Hedefleri gerçekleştirmek için hızlı harekete geçmek hedefe ulaşmak için yapılması gereken davranış ve faaliyeti gerçekleştirmenin yanı sıra, gerekenin fazlasını gerçekleştirmek amacıyla eyleme geçmek	☐	☐	☐	☐	☐

7. <u>İŞ DİSİPLİNİ OLAN:</u> o Verdiği sözler doğrultusunda hareket eder o Tutabileceği sözler vermeye özen gösterir. o Kendi işinin sahibi gibi davranarak çalıştığı birimin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur. o Yapılan çalışmalar, sonuçları ve muhtemel hatalar için sorumluluk kabul eder. o Kendi işi haricinde gerektiğinde ekstra sorumluluk alarak otorite kurmayı başarır.	☐	☐	☐	☐	☐
8. <u>BİREYSEL MOTİVASYON GÜCÜ:</u> o Problemlere ve fırsatlara yaklaşımında sürekli olarak , farklı ve yenilikçi yaklaşımlar araştırmak , proaktif olmak.	☐	☐	☐	☐	☐

9. <u>PLANLAMA VE ORGANİZE ETME:</u> o Daha çok ve daha az kritik etkinliklerin ve görevlerin önceliklerini tanımlar; gerektiğinde önceliklerde ayarlama yapar. o Projeleri/görevleri, işlere ayırır ve her biri için gerekli donanımı, materyali ve insan kaynağını tayin eder. o Kendisinin ve diğerlerinin çalışmaları için gerekli zamanı belirler; program çatışmalarından kaçınır; çalışmaların zamanında gerçekleştirilmesini ve dönüm noktalarının dikkate alınmasını sağlar. o İşi etkili bir biçimde sonuçlandırmak için mevcut kaynaklardan (bireyler, süreçler, departmanlar ve araçlar) yararlanır; iç ve dış ortaklarla koordinasyon sağlar. o Zamanı etkin biçimde kullanır; ilgisiz sorunlar ve dikkat dağılımına yol açabilen hususlar nedeniyle, işin zamanında bitirilmeme durumlarını önler.	☐	☐	☐	☐	☐

10. <u>YAZILI VE SÖZLÜ İLETİŞİM BECERİSİ:</u> o Amacı ve önemi açıklığa kavuşturur; önemli noktaları vurgular; mantıklı bir düzen izler. Analoji, resimler, vücut lisanı ve ses tonu tekniklerini kullanarak dinleyicinin ilgisini korur o Mesajları dinleyicinin tecrübesi, geçmişi ve beklentileri doğrultusunda çerçevelendirir; dinleyiciye anlam ifade eden örnekler, analojiler kullanır. o İzleyiciden girdi alır; anlamayı kontrol eder; anlamayı arttırabilmek için mesajı değişik şekillerde sunar. o Kullanılan araca uygun olan söz dizimi, hız, ses, diksiyon ve mekanikleri kullanır. o Diğer kişilerin mesajlarına dikkat eder; mesajları doğru yorumlar ve uygun şekilde tepki gösterir ilgilenir, paylaşır, destekler	☐	☐	☐	☐	☐
11. <u>İŞİ SAHİPLENME:</u> o Verdiği sözler doğrultusunda hareket eder. o Tutabileceği sözler vermeye özen gösterir. o Kendi işinin sahibi gibi davranarak çalıştığı birimin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur. o Yapılan çalışmalar, sonuçları ve muhtemel hatalar için sorumluluk kabul eder. o Kendi işi haricinde gerektiğinde ekstra sorumluluk alarak otorite kurmayı başarır.	☐	☐	☐	☐	☐

12. <u>DETAYLARA ÖNEM VERME</u> o İşin yapılması ile ilgili aldığı bilgilerin netliğini iki kez kontrol ederek kullanır. o Verdiği bilgileri kesin zamanı bildiren ve uygulanabilir formatta iletir. o İşlerin doğru ve net yapılması konusunda o endişelerini açıkça dile getirir. o Tüm işlerini prosedür ve standartlara uygun şekilde gerçekleştirir.	☐	☐	☐	☐	☐

Açıklama : **Bu bölümde orta ve altında verdiğiniz değerlendirmeler için lütfen açıklama yazınız:**

.....

....

.....

....

.....

....

C. PROJELER

	BÇÜ	BÜ	BK	BA	BÇA
1. **PROJE 1 AÇIKLAMA:**	☐	☐	☐	☐	☐
2. **PROJE 2 AÇIKLAMA**	☐	☐	☐	☐	☐
3. **PROJE 3 AÇIKLAMA**	☐	☐	☐	☐	☐
4. **PROJE 4 AÇIKLAMA**	☐	☐	☐	☐	☐

Açıklama : **Bu bölümde orta ve altında verdiğiniz değerlendirmeler için lütfen açıklama yazınız:**

.....

....

....

SONUÇ DEĞERLENDİRME

HEDEFLER					
YETKİNLİKLER					
PROJELER					
	BÇA ☐	**BA** ☐	BK ☐	BÜ ☐	**BÇÜ** ☐

AÇIKLAMALAR

Beklentinin çok üzerinde	**BÇÜ**	Her zaman ve tutarlı bir şekilde tüm kriterlerde beklentinin çok üzerinde performans
Beklentinin üzerinde	**BÜ**	Çoğunlukla ve tutarlı bir şekilde tüm kriterlerde beklentinin üzerinde performans
Beklentiyi karşılıyor	**BK**	Tutarlı bir şekilde tüm kriterlerde beklentiyi karşılayan performans (Hedefleri beklendiği şekilde gerçekleştirme)
Beklentinin altında	**BA**	Çoğunlukla tüm kriterlerde beklentinin altında performans
Beklentinin çok altında	**BÇA**	Her zaman tüm performans kriterlerinde beklentinin altında performans (Acil gelişim planı hazırlanmalı ve yakından takip edilmesi gereken performans)

EK 2: YAZILIM İŞ AİLESİ PERFORMANS KRİTERLERİ

SFS
PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ
(YAZILIM GELİŞTİRENLER)

1. Yaratıcılık: Yazılımları gerçekleştirirken programların ileride kullanımını kolaylaştıracak ve hataların azalmasına yardım edecek yeni fikirleri araştırmak, uygulamalara katmak.

- Şirketin ürünlerini, hizmetlerini ve iş anlayışını kalıcı olarak geliştirmek için fikirler araştırır, geliştirir.
- Geliştirdiği fikirleri diğer çalışma arkadaşları ile paylaşarak yazılım uygulamalarında kullanılması için ortak görüş alır, test eder.
- Sürekli olarak en iyi uygulamaları araştırır ve kıyaslama metodu (benchmark) ile yeni fikirler geliştirir.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

2. Kavrama: Uygulama ekibi ve müşterilerle işbirliği yaparak müşteri ihtiyaçlarını hızlı ve doğru şekilde belirlemek, ana tasarım ilkelerine ve ürün süreç özelliklerine dönüştürmek.

- Ürün, süreç, tasarım ihtiyaçlarının kritik iş ihtiyaçları ile bağlantısını kurar.
- Karmaşık bilgi ve görüşleri, basit ve anlamlı kavramlara dönüştürür.
- Ürün tanımlama, geliştirme ve devreye alma sırasında gerekli kilometre taşlarını belirler ve sürekli uygulanmasını sağlar.
- Ürün planlaması ve tasarımı için uygun analitik yöntemleri belirler ve kullanır.
- Yazılımları gerçekleştirirken teknik terminolojiye hakimdir.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

3. Kullanıcı Dostu Arayüz Geliştirme: Grafik uygulamalar, teknik detaylar, ve müşterilerin kullanım kolaylığını sağlayan araçlarla yazılımlardaki arayüz uygulamalarını, "kullanıcı dostu" niteliğine uygun olarak geliştirmek.

- Kullanıcı profilini ve ihtiyaçlarını tanıyarak onlara uyumlu arayüzler geliştirir.
- Arayüz geliştirirken grafik ve kullanım kolaylığı sağlayan araçların kullanımında dikkatli ve titiz davranır.
- Tasarlanan arayüzler üzerinde müşteri memnuniyetini ölçer, önerileri dikkate alarak memnuniyeti arttıracak değişiklikleri yapar.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

4. İş Kalitesi: Yazılım geliştirme sürecinde, hata payını minimize edecek önlemleri alır, kontrol ve testleri sistematik olarak düzenli uygulamak.

- SFS yazılım geliştirme süreç, prosedür, standart ve ilkelerine sadık kalarak hatasız yazılım geliştirmeyi hedefler.
- Olası sorunları öngörür ve ortaya çıkmalarını engellemek için önlem planlarını hazırlar ve test çalışmalarını yapar.
- Problemlerin kök nedenlerini belirleyebilmek için süreçleri farklı test yöntemleri geliştirerek test eder.
- Test süreçlerinde ortaya çıkan problemleri, müşteriye yansımadan önce giderir.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

5. İş ve Proje Hedeflerine Ulaşma: Yöneticisinin kendisine vermiş olduğu hedefleri ve iş önceliklerini doğru değerlendirerek planlı ve hedefli çalışmak, hedeflere ulaşmak için gerekli desteği şirket içinden veya yöneticisinden zamanında alarak iç veya dış müşteri memnuniyetini sağlayacak ürün ve/veya hizmeti beklentilere uygun olarak sunmak.

- Kendisine verilen hedefleri zamanında ve kaliteli olarak yerine getirir.
- Hedeflerde sapmalar olduğu durumlarda nedenlerini ve çözümleri yöneticisi ile paylaşır.
- İş önceliklerinin ve hedeflerin değişmesi durumunda iş planlarını revize ederek hızla harekete geçer.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

6. İş Süreçlerini Öğrenme Çabası: Yazılımın çözüm sunmayı hedeflediği müşteri iş süreçlerini öğrenmek ve bu doğrultuda müşteriye avantaj sağlayacak yazılımları geliştirmek.

- Müşterinin işini etkileyen önemli yönlendirici ve değişkenleri (pazar, rekabet, yasal mevzuat) bilir.
- Müşterinin strateji ve hedeflerini bilir ve yazılımlarını müşterinin geleceğe yönelik isteklerini karşılayacak esneklikte tasarlar.

- Müşterinin sektörünün en iyi uygulamalarını ve bunlarını nasıl uygulayacağını bilir.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

7. Esneklik (Krize Tepki): Değişen iş koşulları ve müşteri beklentileri karşısında hızla farklı yaklaşımları uygulayabilmek.

- Değişen müşteri önceliklerine ve iş koşullarına kolayca uyum sağlar.
- Dikkatini bir konudan diğerine kolaylıkla çevirir ve çabuk uyum sağlar.
- Baskı altında soğukkanlı tutumunu korur.
- Öncelik değişimlerinde ve planlanan akıştan sapmalar olduğu durumlarda takım içinde herkesin konuyu anlamasını ve işine konsantre olmasını sağlar.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

8. Delege Edilen İşler Arasında Ayırıma Gitmemek: Şirket, departman ve kişisel başarı için koyulan hedefler doğrultusunda, kendisine delege edilen işler arasında ayrıma gitmemek ve delege edilen işleri beklenen kalitede sonuçlandırmak.

- Delege edilen işlerin hedefe ulaşmadaki yerini ve önemini doğru değerlendirir.
- Delege edilen işler görev tanımında doğrudan bulunmasa bile gereken kalite ve özende yerine getirir.
- Özellikle kriz zamanlarında delege edilen işler konusunda hassas davranır ve takibe gerek kalmadan sonuçlandırır.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

9.Sorumluluk Alma: Kendisine verilen tüm işlerde, oluşabilecek tüm sonuçlar konusunda sorumluluk almak ve hedefleri gerçekleştirmek için hızlı harekete geçmek.

- Görevini özveriden kaçınmadan, zaman kısıtı olmadan yerine getirir.
- Verdiği sözlere sadık olarak işlerini zamanında ve beklenen kalitede tamamlar.
- Yaptığı tüm işlerin olumlu ya da olumsuz sonuçlarının sorumluluğunu üstlenir, iyileştirilmesi gereken noktalarda kendiliğinden harekete geçer.
- İşin bütününü görerek SFS'in ortak başarısı için çalışır.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

10. Bilgilendirme: Bir görevin tamamlanmasını ya da bir problemin çözülmesini sağlayacak şekilde diğer kişilerin bilgi ihtiyaçlarını giderecek zamanlı bilgi paylaşımı sağlamak.

- Şirket içinde sorumluluğu altındaki alana ait tüm bilgileri zamanında paylaşır.
- Bilgi paylaşımı için uygun araç ve yöntemleri kullanır (toplantı notları, ilerleme raporları, müşteri ziyaret raporları vb).

(a) Beklentinin çok üzerinde

(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

11. Dokümantasyon: Sorumluluğunda bulunan yazılıma ait bilgilerinin derlenmesi, gruplandırılması, güncel tutulması ve kurum ile paylaşılması sağlamak.

- Şirket dokümantasyon kurallarını bilir ve tüm yazışma ve çalışmalarında kullanır.
- Teknik dokümanları, güvenilir bilgilerle, açık ve eksiksiz olarak hazırlar ve zamanında diğerlerinin kullanımına ksunar.
- Bütün tasarım/test verilerini ve ilgili sonuçları mantıklı ve düzenli bir şekilde dokümante eder.
- Dokümantasyonları farklı projelerde ve iş ortamlarında kullanılabilecek şekildedir.
- Kendisinin olmadığı zamanlarda takım arkadaşları işleri ve çalışmaları kolaylıkla takip edebilirler.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

12. Problem Çözme (Araştırmacı Özelliği): Yazılımlarındaki problemleri ve fırsatları belirlemek ve sonuç üretmek için değişik kaynaklardan toplanan verileri karşılaştırmak, mevcut gerçekler, kısıtlar ve muhtemel nedenlere uygun bir hareket tarzı seçerek, çözüm yaratmak.

- Sorunları, problemleri ve fırsatları teşhis ederek, gerekli bilgi ihtiyacını tanımlar, problemleri ve fırsatları daha iyi kavramak için ek bilgi toplar.
- Çeşitli kaynaklardan toplanan bilgileri bütünleştirir, eğilimleri, ilişkileri ve neden-sonuç ilişkilerini araştırır.

- Seçenekleri ve olası sonuçlarını değerlendirir, etkili bir seçenekte karar kılar.
- Kararın uygulanması amacıyla takım ve yöneticisiyle paylaşarak zaman kaybetmeden harekete geçer

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

13. Sonuç Odaklılık: Kendisi ve ekibindeki diğer kişiler için yüksek performans standartları koymak ve hedefi başarı ile gerçekleştirmek için sorumluluğu üstlenmek.

- Yüksek seviyede kalite, üretkenlik veya hizmete ulaşmak amacı ile kriterleri ve/veya iş prosedürlerini proaktif olarak belirler.
- Katma değer yaratmayan işleri ortadan kaldıracak uygun araçların kullanılmasını sağlar.
- İşlerin ve görevlerin hiç bir yönünün gözardı edilmemesini sağlamak için gerekli zaman ve enerjiyi adar, hedefe ulaşmak için engellerin ortadan kaldırılmasını sağlar.
- İş ile ilgili sonuçların (olumlu ya da olumsuz) sorumluluğunu üstlenir, hatalarını kabul eder ve çalışmalarını tekrar hedefe odaklandırır.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

14. Başkalarının Gelişimine Yardımcı Olma: Yazılım ekiplerinin aynı yöntem ve yaklaşımları kullanmalarını sağlamak amacıyla ekipteki diğer kişilerin bilgi ve beceri ihtiyaçlarını giderecek zamanlı yönlendirme sağlamak ve geribildirimde bulunmak.

- Takım arkadaşları ile sorumlu olduğu alandaki tüm gerekli bilgiyi zamanında paylaşır.
- Takım arkadaşlarına ve şirket çalışanlarına formal/informal eğitim verir.
- Başkalarının becerilerinin gelişmesine destek olmak üzere olumlu örnekler ve gözlem fırsatları verir, birlikte çalışır ve anlaşılmayı sağlamak için soru sorulmasını teşvik eder.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

15. Takım Çalışması ve Ekip Ruhu: Aktif bir ekip üyesi olarak takımın hedeflerini gerçekleştirmesine ve hedefe odaklanmasına katkıda bulunmak.

- Takım hedeflerinin başarılması için prosedür ve süreçlere ilişkin önerilerde bulunur.
- Diğer takım üyelerinin hedeflere yönelmesini sağlar. Takım kararlarına ve eylemlerine ilişkin olarak diğerlerini dinler ve işin içine dahil olmalarını sağlar.
- Takım üyelerinin farklı yeteneklerini bilir ve bunlardan yararlanılmasını sağlar.
- Takım beklentileri ve resmi/resmi olmayan ilkeleri doğrultusunda yaşayarak iyi bir ekip ruhu sergiler.
- Takım karar ve eylemlerine katılım gösterir.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında

(e) Beklentinin çok altında

16. Müşteri İletişimi: Yazılımlarında müşteri ve ihtiyaçlarını, işlerinin temel odağı haline getirmek, verimli müşteri ilişkileri geliştirmek ve korumak.

- Aktif olarak müşterilerin ortamı, problemleri, beklentileri ve ihtiyaçlarını araştırır, müşterisini anlamaya çalışır.
- Müşterilerin uygulamaları anlamalarını ve uygulamalar konusundaki bilgilerini artırmaları için onlarla bilgileri paylaşır.
- Müşteriler ile dostça bir ilişki ortamı ve işbirlikleri oluşturur.
- Müşterilerin ihtiyaçlarını ve endişelerini karşılamak üzere harekete geçer, planların ve eylemlerin müşteriyi ne şekilde etkileyeceğini düşünür, ivedilikle cevap vererek problemleri çözme yoluna gider, gerektiği kadar söz verir.
- Müşteri geri bildirim sistemleri kurar, müşterilerin ilgi, düşünce ve memnuniyet bilgilerini izlemek ve değerlendirmek üzere etkili yollar bulur ve ihtiyaçlarını öngörür.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

17. Görünüm: SFS çalışanları **serbest (casual)** tarzında giyinirler. Müşterilerimizle iletişim içinde bulunulan sunum, şirket dışı/içi önemli toplantılar gibi durumlarda tüm ekipler **business casual (rahat şık)** veya **business (şık)** giyinirler.

Casual /Spor: Kot pantolon, şık t-shirt, gömlek, kazak, hırka, elbise, etek, bluz, spor ayakkabı, rahat ayakkabı, yarı açık ayakkabı, bot, çizme vb.

Business Casual /Rahat Şık: Erkekler için kravat takma zorunluluğu bulunmamaktadır, Kot pantolonlar şık bluz, gömlek, ceket ve ayakkabı ile tamamlandığı takdirde giyilebilmektedir.

Business /Şık: Takım elbise, etek-ceket takım, kumaş elbise, kravat, şık ayakkabı, bot, çizme vb.

Giyilmesi tercih edilmeyen kıyafetler: İnce askılı bluz, terlik, şort, üzerinde değişik yazılar olan t-shirtler, capri pantolon, ince askılı açık elbiseler.

- SFS'de uygulanan kıyafet tarzına uygun davranır.
- Müşterilerle yapılan toplantılarda, sunumlarda business casual giyinmeye özen gösterir.
- Müşterinin ofisinde çalışıldığı durumlarda müşteri şirketin giyim tarzına özen göstererek uyum sağlar.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

18. Mesai Saatleri ve Fazla Mesai: SFS'nin çalışma saatleri 09:00 – 18:45 arasındadır. Mesai saatlerine sadık kalmak müşteri ilişkilerinin, proje akışlarının kesintiye uğramaması ve kurumsal yapının korunması açısından önemlidir. Zorunlu olan durumlarda ise mesai saatleri dışında çalışmak günümüzün hızlı iş hayatında ve sürekli değişen müşteri beklentileri çerçevesinde kaçınılmaz olabilmektedir.

- Mesai saatlerine özen gösterir.
- Mesai saatlerine uyulamayacağı durumda yöneticisine veya çalışma arkadaşlarına önceden haber verir.

- Fazla mesai gerektirmeyecek şekilde planlama yapar, iş verimliliğini arttırmaya çalışır.
- Fazla mesai süresince müşteri memnuniyeti ve iş kalitesini dikkate alarak çalışmalarını yürütür.
- Takım arkadaşlarının fazla mesai çalışmalarında destek olur, süreyi kısaltmaya çalışır.
- Mesai saatleri dışında her zaman telefonla ulaşılabilir.
- Genelde fazla mesai yapılması gerektiğine yöneticisi söylemeden kendisi karar verir.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

19. Yardımcı Olma: Kendi işi haricinde gerektiğinde ekstra sorumluluk almaktan kaçınmamak ve çevresindekilerin bilgi becerilerinin arttırılması için zaman ve çaba harcamak.

- Şirketin sahibi gibi davranarak çalıştığı birimin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur, hedeflerin gerçekleştirilmesi için zaman ve çaba harcar.
- Kendi performans hedeflerinde bulunmayan çalışmalar içinde diğer takım ve kişilere yardımda bulunur.
- Çevresinde herkesin yardım için başvurduğu kişidir.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

20. Pozitif Kişilik-(Mutlu Kişilik) İş ortamında karşılaşılan sorunları yapıcı yaklaşımlarla çözmeye çalışmak ve çevresindekileri çözümler için yüreklendirmek.

- Sorunları açıkça ve nedenleriyle ortaya koyar ve çözümler üretmeye çalışır.
- Genel yaklaşım olarak şikayet etmek yerine harekete geçmeyi tercih eder.
- Takım arkadaşlarıyla uyumlu çalışır, müşterileri ve takım arkadaşları kendisiyle birlikte olmaktan memnundur.
- Güleryüzlüdür, stres altındayken bu tutumunu korur.
- Kişisel sağlığını ve zindeliğini korur. Başarılı olmak için kişisel enerjisini yansıtır; iş önceliklerini ve özel hayatını dengeleyerek hiçbirini ihmal etmez; sağlıklı bir yaşam tarzı sürdürür.

(a) Beklentinin çok üzerinde
(b) Beklentinin üzerinde
(c) Beklentiyi karşılıyor
(d) Beklentinin altında
(e) Beklentinin çok altında

EK 3: 2005 YILI ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİNDE ÇALIŞANLARA PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ÜZERİNE YÖNELTİLEN SORULAR

Performans Değerlendirmesi

1. Yöneticim işimdeki performansım hakkındaki görüşlerini bana düzenli olarak bildirir.
2. Performans değerlendirme sistemi beni geliştirecek şekilde dizayn edilmiştir.
3. Performans değerlendirme çalışması öncesi yöneticim bu işlemin amacı ve hedefi hakkında beni bilgilendirir.
4. Performans değerlendirme görüşmelerinin sıklığı beni tatmin etmektedir.
5. Yöneticim performansımı adil bir şekilde değerlendirir.
6. Performans değerlendirme görüşmelerinde gelişmesi gereken yönlerim yöneticim tarafından yapıcı bir şekilde bana aktarılır.
7. Performans değerlendirme görüşmeleri sonunda karşılıklı mutabakat yöneticim ve benim aramda sağlanmış olur.
8. Hedef belireme döneminde yeni döneme ait hedeflerimi yöneticimle birlikte açık ve net bir şekilde belirleriz.
9. Kişisel gelişimim performans görüşmesinde ele alınır ve yöneticilerimden iyi bir rehberlik görürüm.
10. Yöneticim bireysel gelişim hedeflerim doğrultusunda almak istediğim rol ve sorumluluklar için ihtiyaç duyacağım eğitim/gelişim programlarını belirlemede ve uygulamada hassas ve takipçi davranır.
11. Performansım arttıkça sorumluluk alanımın da genişleyeceğine inanıyorum.
12. SFS'de kişisel olarak kendimi geliştirmenin mümkün olduğuna inanıyorum.
13. İhtiyaç duyduğumda performans değerlendirme dönemleri dışında da yöneticim ile performansım hakkında görüşmeler yapıyoruz.
14. Performans değerlendirme görüşmelerinde yöneticim kendisini yapıcı olarak eleştirmeme olanak tanır.
15. İşimde önceliklerim bende problem/rahatsızlık yaratacak kadar sık değiştirilmez.
16. Performans değerlendirme sırasında kendi kendimi objektif olarak değerlendirebildiğime, hata ve/veya eksikliklerimi görebildiğime inanıyorum.