

# PERFORMANS YÖNETİMİ



Öğr. Grv. M. Volkan TÜRKER



- Hatalarından öğreniyorsun demek! Vay canına!  
Bu kadar çok eğitim görmem beni etkiledi.

## Performans Yönetimi

Performans yönetimi, örgütün stratejik amaçlarına ulaşmaya yönelik olarak, bireysel ve örgütsel uyumu sağlamak amacıyla, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirmeyi kapsayan dinamik bir süreçtir.

## Performans Yönetimi

- Bir işletmede insan kaynağı performansından söz etmek için, öncelikle her bir kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması ve bu işin gerçekleştirilme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır.

- **Performans değerlemesi**, iyi düzenlenmiş bir insan kaynağından yönetimi sisteminin en önemli bileşenlerindedir.
- En st düzeydeki yöneticiden, en alt kademedeki personele kadar tüm insan kaynağından belirli bir ölçütün üzerinde başarı göstermeleri sonucunda örgütsel başarının gündeme geleceği yadsınamaz bir gerçektir.
- Ancak, personel seğiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesi mümkün değildir.

- Beceriler, yetenekler, işe ilgi ve uyum gibi özellikler daima kişiden kişiye farklılıklar gösterir.
- Bu nedenle işletme yöneticileri, insan kaynağından azami verimi alabilmek için, bireyler arasındaki bu **farklılıkları iyi tahlil etmek ve objektif kriterleri** baz alarak değerlemek zorundadır.

- Performans (başarı) değerlemesi, çalışanın işteki başarısını saptamayı amaçlayan çalışmalardır. Performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır:
- Bu amaçlardan birincisi, **personelin iş performansı hakkında bilgi edinmektir**. Bu bilgi, ücret artışı, ikramiye, eğitim, disiplin, terfi, kariyer planlaması ve benzeri kararlar alınırken gerekli olacaktır.
- Bir organizasyonun yönetim kadrosunun, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan personelle ilgili objektif kararlar verebilmesi mümkün değildir.

Performans değerlemelerinin diğer amacı, personele iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin **geri besleme** sağlamaktır.

Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olmaktadır. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda personelin işletmedeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, daha büyük sorumluluklar almaya hazır olduğunu veya mevcut performansını arttırabilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir.

## Performans Yönetiminde Geleneksel ve Çağdaş Yaklaşımlar

- F.Taylor'un iş ölçümü ve F. Gilberth'in iş ve hareket etüdü çalışmaları, insan kaynağının performansını değerlemeye giden yoldaki ilk çalışmalardır. Bu çalışmalar sonucunda hangi işin ne kadar sürede ve hangi süreçlerden geçerek yapılması gerektiği saptanmıştır böylece, işgörenin mevcut iş yapma süreleri ile bu ölçümlerin karşılaştırılması imkanı doğmuştur.

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları direkt olarak, mevcut performans düzeyinin belirlenmesi, iş görenin hedeflenen performans düzeyine ulaşip ulaşmadığının ve işgörenin ücretine yapılacak ilavenin belirlenmesi (teşvikli ücret sistemleri) ile ilgilenmiştir. Bunun yanında düşük performansı ile firmaya zarar veren kişilerin işten çıkarılmasına yönelik kararlara da etki etmiştir.

## Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi

- Performans Yönetimi "Bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünlük veren, bireyin, kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır."

- Yetkinliklere dayalı performans yönetimi olarak tanımlayabileceğimiz bu yaklaşımın diğerlerinden en önemli farkı; yüksek performansı ayırt eden bireysel yetkinliklere odaklanması ve tanımlanmış yetkinlikleri güçlendirmek amacıyla geliştirme programları sunmasıdır. Yetkinliğe dayalı yönetim, spesifik iş becerilerinden ziyade yetkinlikleri vurgulamaktadır. Yetkinliğe dayalı performans yönetiminde temel amaç; sadece en kötü ve iyi performansla sahip çalışanların açığa çıkarılması değil, çalışanların bir bütün olarak ortalama performanslarının yükseltilmesidir.

Günümüzdeki kullanımıyla performans yönetim sistemleri;

"çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını tespit etmenin yanı sıra, geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini geliştirmeye yönelik çalışmalarıdır."

## Performans ve Yetkinlik Esaslı Ödüllendirme Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

### İş Sonuçlarına Dayalı Sistem

### Yetkinliğe Dayalı Sistem

- Performans "ne kadardır"
- Niceliksel: Birim amaçlarıyla bağlantılı
- Kısa zaman çerçevesi: Bir yıl, geçmiş performans
- Ödüllendirme yönelimli

- Performans "nasıldır"
- Niteliksel: Örgütün geleceği ile bağlantılı
- Daha uzun dönemli çerçeve: Şimdiki ve gelecek işlerdeki başarı
- Gelişme (davranış değiştirme) yönelimli

## Performans Yönetiminin Yararları ve Kullanım Alanları

- Performans yönetimi, kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir sistemdir.
- Performans değerlemesi sonucu elde edilecek bulgular, yöneticinin işe alacağı personelin mevcut ve gelecekteki işler için taşıması gereken özellikleri saptanmasına ve personel seçimi sırasında bu özelliklerin istenmesine olanak sağlar.
- Personelin daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından, kariyer yönetimine katkıda bulunur.

## Performans Yönetiminin Yararları ve Kullanım Alanları

- Performans değerlendirme görüşmeleri, personel ile üstleri arasında (aşağıdan-yukarıya doğru) iletişim sağlanması ve geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur.

## Performans Yönetiminin Yararları ve Kullanım Alanları

- Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır.
- İnsan gücünün daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

## Performans Değerleme Sisteminin Oluşturulması

- Performans değerlendirme sistemi, örgütte kimin, neyi, nasıl ve ne düzeyde başardığının ilgililere duyurulmasının, örgütsel amaçları gerçekleştirmede katımlı yönetimi sağlamanın ve dikkatleri kişisel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleştirilmesi üzerinde yoğunlaştırmanın bir aracı olarak düşünülmelidir.
- Performans değerlendirme sistemi, örgüt ve yönetim felsefesini yansıtmalı ve tüm üyelere güvence vermelidir.

## Performans Değerleme Sisteminin Oluşturulması

- Performans değerlendirme sistemi, devingen, esnek ve gerçekçi ölçüt, işlem ve yöntemlerle uygulama alanına aktarılabilen törel ilke ve politikalara dayanmalıdır.
- Performans değerlendirme sisteminin amaçları açıkça belirlenmeli ve ölçütler, işlemler ve yöntemler ile amaçlar arasında gerekli uyum sağlanmalıdır.

## Başarılı bir performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için;

- Örgüt kültürünün etüd edilmesi ve bu sayede örgüt kültürünün, kurulması düşünülen performans sisteminin getirdiği uygulamaları (ör. 360° değerlendirme) kaldırıp kaldıramayacağını tespiti.
- Şirket/ birim/ pozisyona ait kritik performans göstergelerini temel alan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin "şirket → birim → birey" hedefleri şeklinde zincirleme bir kurgu içinde yukarıdan aşağıya indirgenmesi.
- İş analizi çalışmalarıyla, her bir pozisyona ait iş tanımlarının, kritik performans göstergelerinin belirlenmesi ile değerlendirme kriterleri için alt yapının oluşturulması.

- Her bir kritik performans göstergesinin (yetkinliğin) gözlemlenebileceği-ölçülebileceği davranış göstergelerinin belirlenmesi.
- Değerleme periyotlarının işletme amaçlarına uygun biçimde saptanması. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması, zaman alıcı olduğu kadar, kısa dönemde değer yargılarında da önemli değişiklikler meydana getirmez. Diğer taraftan, sık sık yapılan değerlendirmeler personel üzerinde baskı yaratabilir. Bu nedenle uygulamada kabul gören periyot bir yıllık veya altı aylık uygulamalardır.
- Performans değerlendirme sistemi hakkında çalışanlara ve yöneticilere gerekli bilgilendirmeler/ eğitimlerin verilmesi ve değerlendirme kriterleri belirlenirken kişilerin ve birimlerin katkılarının birebir görüşmeler ve grup çalışmaları ile dikkate alınması.

- Ölçümlemedeki değerlendirici hatalarını ortadan kaldırmaya yönelik önlemlerin alınması.
- Uygulama sonrasında değerlendirmesi yapılan birim/ kişilerden geri-bildirim alınması.
- Performans değerlendirme sonuçlarının diğer insangücü yönetimi uygulamalarında etkin bir şekilde kullanımı (kadrolama, eğitim planlaması, ücret/ ödül yönetimi, terfi/ atama, iş rotasyonu, işten ayırma gibi).
- Başarı odaklı bir firma kültürünün oluşturulması-geliştirilmesi için gerekli genel ve kişisel gelişim eğitimlerinin/ programlarının yapılması.

## Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

- Performans, belirli bir durumda içerisinde **çaba**, **yetenekler** ve **rol (görev)** algılamaları arasındaki karşılıklı ilişkilerin sonucu olarak değerlendirilebilir.
- Motivasyondan kaynaklanan **çaba**, personelin görevini yaparken kullandığı fiziki ve/veya zihinsel enerji miktarıdır.
- **Yetenekler**, veya daha geniş anlamda bilgi, beceri ve yetenek, görev yerine getirilirken kullanılan kişilik özellikleridir. Genellikle yetenekler kısa zaman diliminde büyük oranda dalgalanma göstermezler.
- **Rol (görev)** algılaması ise, personelin işini yaparken çabasını kanallize ettiği yön olarak tanımlanabilir. Personelin işini yaparken gerekli olduğuna inandığı faaliyetler ve davranışlar personelin rol algılamasını tanımlamaktadır.

**Örgütsel bazda ele alındığında performans, amaçlara ulaşma derecesidir. Bir bütün olarak ulaşılan performans düzeyinin değerlendirilmesinde, her bir işe (göreve) ait değerlendirme kriterine gereksinim duyulur. Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasında, performans değerlendirme kriterlerinin şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları önemlidir:**

- **Spesifiklik:** Her bir performans kriteri, çalışandan nelerin beklendiğini tam olarak belirtmelidir.
- **Ulaşılabilir olma:** Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.
- **Ölçülebilir olma:** Performans ölçümü, standartlar sayısal oldukları takdirde kolaydır. Ancak söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirilmesi, takım faaliyetlerine katkılar, vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.
- **Adalet:** İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir.
- **Zaman çerçevesinin belirli olması (Termin):** Belirlenen hedeflerin ne zamana kadar ulaşılması gerektiği veya hangi zaman aralığını kapsadığı belirtilmelidir.

## Performans Değerleme Yöntemleri

1. Grafik Dereceleme Yöntemi
2. Sıralama Yöntemi
3. Adam-Adama Karşılaştırma Yöntemi
4. Zorunlu Dağılım Yöntemi
5. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi
6. Komite ve Grup Halinde Görüşme Yöntemi
7. Kritik Olayların Seçimi Yöntemi

## Performans Değerleme Yöntemleri

8. Kontrol Listesi Yöntemi
9. Ağırlıklı Cümle Seçme Yöntemi
10. Ayrıntılı Değerlendirme Formu (Tezkiye) Yöntemi
11. Hedeflere Göre Değerlendirme
12. Takım Bazlı Değerlendirme Yöntemi
13. Değerleme Merkezi Yöntemi
14. Özdeğerlendirme (Oto-kontrol)
15. 360 Derece Değerleme

## Kritik Olayların Seçimi Yöntemi

- Bir müşteriye önemli derecede kaba davrandı.
- Bir alıcının oldukça seyrek ve zor satın alınan bir ürünü tercih etmesine yardımcı oldu.
- Yerel bir satıcıyı, firmanın gerek duyduğu önemli bir malzemeyi stoklamaya razı etti.
- Aşırı derecede bir fiyat arttırması önerisini reddetti.
- Önemli bir telefon konuşmasına yanıt vermede başarılı olamadı.

## Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol Listesi Formu			
Adı-Soyadı	: .....	Departman	: .....
Değerlendiren	: .....	Tarih	: .....
		EVEY	HAYIR
Yapacak işi yoksa kendisine iş arar.			
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.			
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar.			
Kendisini geliştirici işlere ilgi gösterir.			
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.			
Düzensiz bir şekilde çalışır.			
Yeni bir iş verildiğinde, işin nasıl yapılacağına açıklanmasını ister.			
Çabuk öğrenir.			
Başka birisinin yardımı olmaksızın, yeni bir işe girmeyi istemez.			
Çalışırken küçük hatalar yapar.			
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.			
Başkalarının güvenliğine özen gösterir.			
Yaptığı işi yanda bırakır.			
Arkadaşlarıyla genellikle takdir edilir.			
Karmaşık işler yapmayı sever.			
Anlatım gücünü çeker.			
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.			

## Ayrıntılı Değerlendirme Formu (Tezkiye) Yöntemi

Yönetici Olmayanlar İçin Performans Değerleme Formu Örneği						
Personelin Adı-Soyadı:		İlk Amiri:				
Departman/ Birimi:		Değerleme Tarihi:				
Değerlemeyi Yapan:						
ÜP: Üstün Performans, BP: Beklenen Performans, YP: Yetersiz Performans						
		ÜP	BP+	BP	BP-	YP
<b>1. İŞ BİLGİSİ</b>						
İşin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgisi, işin bütün aşamalarını kendi birimi ve ilgili diğer birimler açısından bilmesi						
<b>2. İŞ HIZI VE KALİTESİ</b>						
Birim zamanda çıkardığı iş miktar ve çıkardığı işin kalitesi (Çıkardığı işlerin düzeltme yapılmadan kullanılabilirliği)						
<b>3. İŞBİRLİĞİ</b>						
Çalışma arkadaşlarıyla uyum ve işbirliği içinde olması, takım çalışmasına yatkınlığı						
<b>4. İNİSİYATİF</b>						
Gerektiğinde inisiyatif kullanabilmesi						
<b>5. ANALİZ YETENEĞİ VE YARATICILIK</b>						
Sorunları saptayabilme, çözüm bulma ve öneri getirmesi						
<b>6. İLETİŞİM VE İFADE YETENEĞİ</b>						
İletişim kurma isteği, yazılı ve sözlü ifade gücü						
<b>7. PLANLAMA VE ORGANİZE ETME</b>						
İşlerini bölüm amaçlarına uygun planlaması, sistemli, düzenli ve kararlı biçimde çalışması						

## 360 Derece Performans Değerleme

- Geleneksel yaklaşımda, değerlemeyi yapacak olan kişinin (genellikle çalışanın ilk üstü) yılda bir kez olmak üzere, çalışanla biraraya gelerek işteki performansını değerlemesi ve elde edilen sonuçlarla bağlantılı olarak ikramiye, prim, bonus gibi ek yararların kararına varması söz konusudur.

## 360 Derece Performans Değerleme

- 360 derece performans değerlendirme yönteminde ise personel sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir.
- Zaten yöntemin adındaki 360 derece de değerlendiren kişinin iş çevresini (görevi gereği ilişkide bulunduğu herkesi) ifade etmektedir.

## 360 Derece Performans Değerleme

- Geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre sistem daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir.
- Dahası, birçok kişiden toplanan sonuçların etkisi tek bir kaynaktan toplanan sonuçlara göre daha etkili olabilir.

## Performans Değerleme Süreci

### 1. Fiili Sonuçlarla Değerleme Kriterlerinin Karşılaştırılması

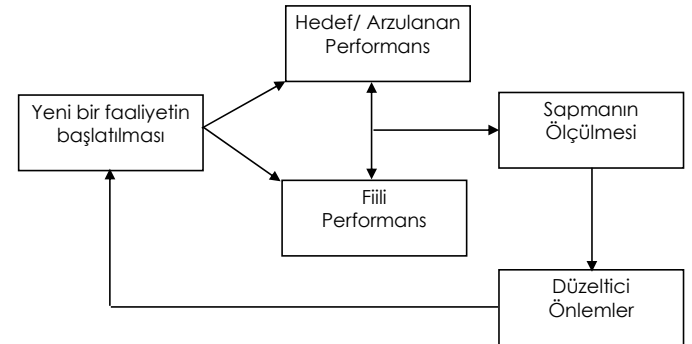
### 2. Performans Düşüklüğü Sorununun Tanımlanması

### 3. Nedenlerin Analizi ve Performans Değerleme Görüşmesi

Performans değerlendirme görüşmesinde, görüşmenin amaçlarının belirtilmesi çok önemlidir. Personele performansları hakkında bilgi verirken yönetici veya nezaretçi bütün değerlendirme görüşmelerinde bulunması gereken aşağıdaki hedefleri göz önünde bulundurmalıdır:

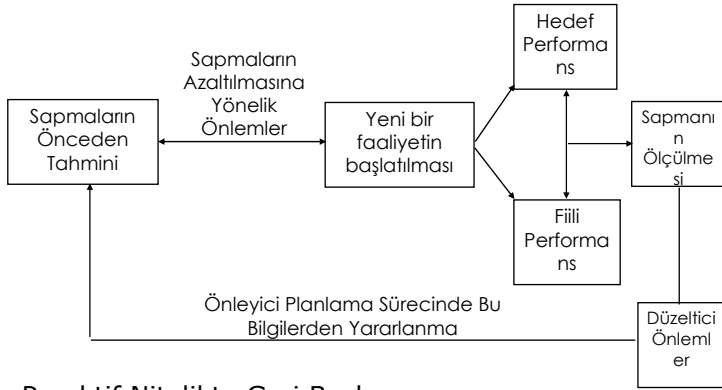
Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak,  
Görüşülen personelin özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak, Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını saptamak,  
Değerlendirilen personelin de katılımıyla, performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak ve gelecek değerlendirme döneminde o personelden nasıl bir performans beklediğini ortaya koymak.

## 1. Fiili Sonuçlarla Değerleme Kriterlerinin Karşılaştırılması



Reaktif Nitelikte Geri Besleme

## 1. Fiili Sonuçlarla Değerleme Kriterlerinin Karşılaştırılması



Proaktif Nitelikte Geri Besleme

## 2. Performans Düşüklüğü Sorununun Tanımlanması

- Fiili performans ile arzulanan sonuçlar/hedefler karşılaştırılırken sorun olarak algılanan hususların tanımlanması gerekmektedir.
- Sorunun tanımlanması, sayısal veya kolaylıkla ölçülebilecek hedeflerin varlığında nispeten daha kolaydır. Ancak sorunun tanımlanması bazı değerlendirme yöntemlerinde daha güçtür.

## 3. Nedenlerin Analizi ve Performans Değerleme Görüşmesi

- Performans değerlendirmesi faaliyetlerinin, insan kaynağının performansını geliştirmeye yönelik amacının gerçekleşebilmesi için, değerlendirme sonuçlarının geri besleme yoluyla kendilerine iletilmesi gerekmektedir.

## 3. Nedenlerin Analizi ve Performans Değerleme Görüşmesi

- Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak,
- Görüşülen personelin özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak,
- Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını saptamak,
- Değerlendirilen personelin de katılımıyla, performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak ve gelecek değerlendirme döneminde o personelden nasıl bir performans beklediğini ortaya koymak.

**Performans değerlendirmesi görüşmelerinde izlenmesi yararlı olabilecek aşamaları aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz:**

- 1.** Değerlendirme görüşmesi dikkatli bir şekilde planlanmalı
- 2.** Görüşme esnasında samimi bir hava oluşturulup, etkili iletişim olanağı yaratılmalıdır.
- 3.** Özdeğerlendirme yoluyla kendi performansı hakkında yorumda bulunması sağlanmalıdır. Kendisini değerlendirmede güçlük çekiyorsa, yönetici sorular sorarak astı konuşmaya teşvik etmelidir.

- 4.** Yönetici, özdeğerlendirme sonrası personelin yorumuna dair olumlu/ olumsuz eleştirilerini sıralamalı, yeri geldiğinde yine asta dönülerek onun görüşü alınmalıdır.
- 5.** Görüşme boyunca tartışılan konular ışığında, astın kendisini geliştirebilmesini, motive olmasını, organizasyon hedefleri ile bütünleşerek verimli ve etkin çalışmasını sağlayacak şekilde ilerideki döneme ait performansı ve kritik başarı göstergeleri planlanmalıdır.
- 6.** Performans değerlendirme görüşmesi, bir form ile belgelendirilmelidir.

**Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar**

- 8.1. Hale Etkisi (Halo Effect)
- 8.2. Belirli Derecelere/ Puanlara Yönelme
- 8.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme
- 8.4. Kontrast Hataları
- 8.5. Kişisel Önyargılar
- 8.6. Pozisyondan Etkilenme
- 8.7. Atıf Hataları

- Değerlendiriciler, öncelikle astlarının davranışlarının doğru olarak gözlemlenmesi konusunda eğitilmelidirler.
- Skala yardımı ile değerlendirilecek performans kriteri, işin sadece tek bir özelliğini temsil etmelidir. Diğer bir deyişle kriterler arasında geçişim olmamalıdır. Ayrıca bunlar açık, net ve anlaşılır biçimde tanımlanmalıdır.
- Skalada belirtilen puan aralıkları/ dereceleri de anlaşılır ve açık bir biçimde ifade edilmelidir.
- Değerlendiriciler kısa bir sürede çok sayıda kişiyi değerlendirmek zorunda kalmamalıdır.