

**T.C.**  
**KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ VE BİR FİNANS**  
**ŞİRKETİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME**  
**SİSTEMİNİN İNCELENMESİ**

**Ali Müfit DİŞKAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**ANABİLİM DALI: İŞLETME**  
**PROGRAMI: MBA**

**İSTANBUL**

**2006**

**T.C.**  
**KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ VE BİR FİNANS**  
**ŞİRKETİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME**  
**SİSTEMİNİN İNCELENMESİ**

**Ali Müfit DİŞKAYA**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**ANABİLİM DALI: İŞLETME**  
**PROGRAMI: MBA**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Prof. Dr. İsmail ATAAY**

**İSTANBUL**

**2006**

## ÖZET

Günümüzde globalleşen dünya koşulları ile birlikte, pazarda rekabetçi bir yapıya ulaşmak organizasyonların temel hedefi haline gelmiştir. İşletmeler bu hedefe ulaşabilmek için fiziksel koşullarını iyileştirmek yanında, insan faktörünün geliştirilmesi gereken önemli bir unsur olduğunun bilinci ile sistemler oluşturmaya başlamışlardır.

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

Uygulama amacıyla B&F şirketi seçilmiştir. Söz konusu şirketin uyguladığı performans yönetimi sistemi, süreçleri ile birlikte ele alınarak incelenmiştir. Ayrıca B&F şirketine Swot analizi yapılarak, şirketin zayıf ve güçlü yönleri ortaya konmuştur. Yapılan uygulamada şirketlerde uygulanan performans sisteminin etkinlik ve verimlilik derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. B&F şirketinin mevcut performans sisteminin uygulama süreci, etkinliği, çalışanlar üzerindeki etkisi, olumlu ve olumsuz yönleri, çeşitli analizlerle ortaya konulmuştur.

Bu bulgular ışığında uygulamanın sonuçları irdelenerek, hem yöneticiler, hem de akademisyenler için öneriler sunulmuştur.

## SUMMARY

In currency, with the world conditions becoming global, to arrive at a competitive structure in the market has been the principal aim of the organizations. Besides improving the physical conditions in order to reach this aim, the establishments have began to constitute systems with the awareness of the fact that human factor is an important issue needs to be improved.

Performance managing is a system that arranges how much the establishment and individual have to reach a measurable aim in a certain time, that does all the arrangements, and provides all the resources to direct in this direction. This process is not only important for the establishment to increase its efficiency, but also for the individual to improve himself. Performance managing system, beyond controlling the works of the employees, has a role as a guider about their works. Consequently, determining the priorities of the employees, forming long-termed strategic plans, and integrating the establishment aims and individual aims are provided.

The B&F company has been chosen for the application. The performance managing system of the said company has been analysed with its processes. Also weak and strong points of the B&F company have been revealed by making Swot analysis to the company. In this application, the efficiency and productivity degree of the performance systems applied in companies have been tried to determine. The application process of the available performance system, the efficiency, the effect on the employees, and the positive and negative sides of the B&F company have been displayed with various analysis.

With the light of these diagnosis the results of the application have been examined, and suggestions have been presented both for managers and academics.

# TEŞEKKÜR

Eğitim hayatıma yön veren ve bana farklı bir bakış açısı kazandıran, tez danışmanım Sn. Prof. Dr. İsmail ATAAY'a, alıőmalarıma büyük katkıda bulunan Sn. Erkut Altındağ' a teőekkürlerimi bir bor bilirim. Ayrıca tez alıőmalarım sırasında beni destekleyen sevgili babama ve aileme de teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iii
SUMMARY	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1
1. PERFORMANS	3
1.1. Temel Kavramlar	3
1.1.1. Performansı Etkileyen Temel Faktörler	10
1.1.1.1. İş Ortamına Bağlı Performans Faktörleri	11
1.1.1.1.1. Performansı Etkileyen Fiziksel Koşullar	11
1.1.1.1.2. Organizasyonel Amaçlar	12
1.1.1.2. Çalışanın Kişisel Özelliklerine Bağlı Faktörler	13
1.1.1.3. Yönetimin Kalitesi Faktörü	15
1.1.2. Performansın Önemi	16
1.2. Performans kavramının Tarihsel Gelişimi	20
1.2.1. Klasik Dönem ve Endüstri Devrimi	20
1.2.1.1. Hümanist Ekol Yaklaşımı	28
1.2.2. Modern Yaklaşımlar ve Enformasyon Devrimi	29
1.2.2.1. Sistem Yaklaşımı	34
2. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ VE SÜREÇLERİ	36
2.1. Performans Yönetimi	36
2.1.1. Günümüz Performans Yönetimi Felsefesi	40
2.1.1.1. Çalışan Personelin Örgütten Beklentileri	41
2.1.1.2. Örgütün Çalışan Personelden Beklentileri	44
2.1.1.3. Örgüt ve Personelin, Bireysel Amaçlarının Bütünleştirilmesi	46

2.2. Performans Yönetimi Sistemi	47
2.2.1. Performans Yönetimi Sisteminin Temel Aldığı Modeller	51
2.2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanılma Amaçları	52
2.2.2.1. Yönetimsel Amaçlar	52
2.2.2.1.1. Ücret Yönetimi	52
2.2.2.1.2. Kariyer Yönetimi	54
2.2.2.1.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	55
2.2.2.1.4. İşten Çıkarma Kararları	56
2.2.2.2. Organizasyonel Amaçlar	57
2.2.2.2.1. Personel Planlama	57
2.2.2.2.2. Stratejik Planlama	58
2.2.2.2.3. Veri Bankasının Oluşturulması	58
2.2.3. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları	59
2.2.3.1. Yönetim Açısından Yararları	59
2.2.3.2. Yönetilenler Açısından Yararları	60
2.2.3.3. Örgüt Açısından Yararları	61
2.3. Performans Yönetimi Sisteminin Süreçleri	62
2.3.1. Hedef Belirleme Aşaması	64
2.3.1.1. Tanımı	64
2.3.1.2. Hedef Belirleme Süreci	64
2.3.1.3. Hedeflerin Özellikleri ve Öncesi Yapılan Ön Çalışmalar	66
2.3.1.3.1. Hedeflerin Özellikleri	66
2.3.1.3.2. Çevre Etkileşimi ve Swot Analizi	67
2.3.1.3.2.1. Örgüt İle Dış Çevre Arasındaki İlişkiler	67
2.3.1.3.2.1.2. Swot Analizi	70
2.3.1.3.2.1.3. Swot Analizine Göre Strateji Belirleme	72
2.3.1.3.3. Gap Analizi	73
2.3.2. Geri Bildirim ve Yönlendirme	75
2.3.2.1. Geri Bildirim (Feed- Back)	75
2.3.2.1.1. Geri Bildirimin Amaçları	76
2.3.2.1.2. Geri Bildirimin Hedefleri	77
2.3.2.2. Yönlendirme (Coaching)	78
2.3.3. Değerlendirme Aşaması	79

2.3.4. Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi	
Arasındaki Farklar	81
2.3.5. Performans Değerlendirme Süreci	82
2.3.5.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	84
2.3.5.2. Performans Standartlarının Belirlenmesi	85
2.3.5.3. Performans Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından	
Yapılacağının Belirlenmesi	86
2.3.5.4. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi	87
2.3.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri	88
2.3.6.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri	88
2.3.6.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi	88
2.3.6.1.2. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi	91
2.3.6.1.3. Zorunlu Seçim Yöntemi	92
2.3.6.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi	93
2.3.6.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi	94
2.3.6.1.6. Kritik Olay Yöntemi	95
2.3.6.1.7. Davranışsal Değerleme Skalaları	96
2.3.6.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri	98
2.3.6.2.1. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi	98
2.3.6.2.2. Değerlendirme Merkezi Yönetimi	101
2.3.6.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirmesi	102
2.3.6.3. Çağdaş Yöntemler İle Geleneksel Değerlendirme	
Yöntemlerinin Karşılaştırılması	106
2.3.7. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar	107
2.3.7.1. Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar	107
2.3.7.1.1. Performans Ölçütlerinin Yetersizliği ve Belirsizliği	108
2.3.7.1.2. Belirli Puanlara/Derecelere Yönelme	108
2.3.7.1.3. Objektif Olmama ve Ön Yargılar	109
2.3.7.1.4. Hale Etkisi	110
2.3.7.1.5. Kontras Hataları	110
2.3.7.1.6. Statüden Etkilenme	111
2.3.7.1.7. Atıf Hataları	111
2.3.7.2. Değerlendirme Sistemi ve Yöntemi İle İlgili Hatalar	112
2.3.7.2.1. Değerlendirmede Yöntem Belirleme Sorunu	113



2.3.7.2.2. Değerlendirme Mülakatında Karşılaşılan Sorunlar	114
2.3.7.2.3. Değerlendirmede Zaman Sorunu	115
2.3.7.2.4. Hedeflerin Çatışması ve Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar	115
2.3.8. Performans Değerlendirmede Güvenilirlik ve Geçerlilik	116
2.3.8.1. Güvenilirlik	116
2.3.8.2. Geçerlilik	117
<b>3. B&amp;F FİRMASI ÜZERİNE ÖRNEK BİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMASI</b>	<b>118</b>
3.1. B&F Firmasının Tanıtımı	118
3.1.1. B&F'nin Vizyonu ve Misyonu	119
3.1.2. B&F'nin Organizasyon Yapısı	120
3.2. B&F'nin Performans Değerlendirme Sistemi	122
3.2.1. Firmanın Performans Yönetimi Sisteminin Uygulama Amacı	122
3.2.2. B&F'nin Performans Yönetim Modelleri	123
3.2.3. B&F'de Performans Yönetimi Uygulama Dönemleri	124
3.2.4. Performans Yönetim Sürecinin İşleyişi	124
3.2.4.1. B&F Şirketinde Temel Yetkinlikler	126
3.2.4.2. B&F Şirketinde Hedef Belirleme Süreci	129
3.2.4.2.1. Hedef Belirleme Görüşmesi Öncesi Hazırlıklar	131
3.2.4.3. B&F Şirketinin Swot Analizi	132
3.2.4.3.1. Firmanın Güçlü Yönleri	132
3.2.4.3.2. Firmanın Zayıf Yönleri	133
3.2.4.3.3. Firmanın İçinde Bulunduğu Durumdan Kaynaklanan Fırsatlar	134
3.2.4.3.4. Firmanın İçinde Bulunduğu Durumdan Kaynaklanan Tehditler	134
3.2.4.4. Geri Bildirim ve İzleme Süreci	135
3.2.4.5. Ara Değerlendirme ve Yönlendirme	136
3.2.4.6. Değerlendirme Süreci	137
3.2.4.7. Gelecek Dönemin Planlaması	140
3.2.4.8. Eğitim ve Gelişim Planlaması	141
3.2.4.8.1. B&F Eğitim İhtiyaç Analizi	141

3.2.4.8.2. B&F Eğitim Planlama Süreci	142
3.2.4.9. B&F Şirketinde Kariyer Planlaması ve Gelişimi	143
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	145
KAYNAKLAR	149
ÖZGEÇMİŞ	156
EKLER	

# ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Sekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1.1. İşletmelerde Başarıyı Belirleyen Faktörler	14
1.2. Performans Sisteminin Uygulama ve Gelişim Süreci	19
2.1. Basit Bir Organizasyon Yapısında Örgütsel Fonksiyonlar	36
2.2. Performans Yönetiminde Girdi ve Çıktılar	38
2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	42
2.4. İşletmelerde Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması	50
2.5. Performans Yönetimi Süreci	63
2.6. Çevresel Etmenler ile İşletme Kapasitesi Arasındaki İlişki	70
2.7. Gap Analizi	73
2.8. Performans Değerlendirme Süreci	83
2.9. 360 Derece Performans Değerlendirme	104
2.10. Performans Değerlemede Hata Kaynakları	112
3.1. B&F Şirketinin Organizasyonel Şeması	121

# TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
2.1. Bireysel ve Örgütsel Beklentiler	46
2.2. Swot Matrisi Strateji Bileşenleri	72
2.3. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirmesi Arasındaki Farklar	82
2.4. Grafik Dereceleme Tablosu	89
2.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Derecelendirilmesi	90
2.6. İkili Karşılaştırma Yöntemi	91
2.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi	94
2.8. Davranışsal Değerleme Ölçeği	97
2.9. Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Formu	99
2.10. Çağdaş Yöntemler ile Geleneksel Yöntemlerin Karşılaştırılması	106
3.1. B&F şirketinin Departman Bazında Yetkinlikleri	127
3.2. B&F'nin Şirket Hedefleri	130
3.3. Yetkinliklere Karşı Hedeflerin Ağırlıkları	139
4.1. B&F Şirketinde Etkin Bir Performans Sistemi Kriterleri	148

# GİRİŞ

Son yıllarda yönetim sistemleri konusunda yapılan birçok çalışma insanın kurumlardaki stratejik önemi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yüksek bir performansa odaklanan bir yönetim anlayışının organizasyona ve çalışanlara sağlayacağı yarar tartışmasız büyük olacaktır. Söz konusu yarar ancak, bu yönetim anlayışına hizmet edecek bir sistem ile sağlanabilir. Bir işletmenin büyümesi ve daha da önemlisi varlığını sürdürebilmesi, performansı sürekli gelişmeyi sağlayacak şekilde yönetme becerisine bağlıdır. Performans yönetimi sisteminin de genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üslendikleri, bir kültür yapısı oluşturmaktır. Bu yapının içeriğinde insan ilişkileri, kalite ve verim yer almaktadır.

21. yy da şirketler büyüklüğün getirdiği ağırlık ve verimsizlikten kurtulmak için bireysel performans, performansın ölçümü ve geliştirilmesi, motivasyon, başarı, verimlilik gibi kavramları ön plana çıkaran performans yönetimi sistemini uygulamaktadırlar. Buradaki temel esas bireyi motive ederek daha çok verimli olabilmelerini sağlamaktır. Buda şirkete daha az kaynakla daha fazla iş çıkartarak iş gücünü ve karlılığını arttırması olanağını verir. Böylece kazanılan kardan çalışanlara pay verilecek ve motivasyonu arttırma olanağını etkin bir şekilde kullanabilecektir.

Ayrıca performans sistemi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve şirket içinde bir işi yapan ile o işin sonucundan etkileneler arasındaki iki yönlü iletişimi güçlendirerek, kişisel gelişimi hızlandırır. Bireysel gelişimin sağlanması yoluyla, bireysel başarının arttırılması ve dolayısıyla şirket performansın yükseltilmesinde etkin bir araçtır.

Performans sistemi uygulamalarına genel olarak bakıldığında birden fazla süreçten oluştuğunu görülmektedir. İlk aşamayı hedef belirleme süreci oluşturur. Sonrasında ise performans yönetimi ve performans değerlendirme süreçleri gelir.

Bu çalışma performansın tanımı ve özellikleri, literatürde kullanılan diğer kavramları, tarihsel gelişiminin anlatımı ile başlamıştır. Devamında ise performans ile ilgili temel kavramlar ve performans yönetimi ile ilişkilerinden bahsedilmiştir. Sonrasında performans yönetimi sistemi ve değerlendirme süreci temel unsurları ile ele alınmıştır. Ayrıca performans yönetimi sisteminin önemli unsurlarından olan performans değerlendirme süreci, birçok yönüyle açıklanmış, söz konusu kavramın unsurları, performans değerlendirme yöntemleri, süreçte çıkan sorunlar, amaç ve yararları konusu üzerine tartışılarak çeşitli karşılaştırılmıştır. Daha sonra satış departmanı personelinin performans değerlendirmesi, değerlendirme teknikleri, aşamaları, performans değerlendirmesinin planlanması, değerlendirme hataları üzerine uygulamalı araştırma; metodolojisi ve bulguları açıklanmıştır.

Son bölümde B&F şirketinin organizasyon yapısı anlatılarak, söz konusu şirketin Performans Yönetimi Sistemi yaklaşımı incelenmiş ve sonuç değerlendirmesi yapılmıştır.

# 1. PERFORMANS

## 1.1 Temel Kavramlar

Günümüz iş dünyasında en çok tartışılan konularından biri “performans”tır. Performans kavramının sözlük anlamı; bir faaliyetin gerçekleştirilmesi, başarı göstergesi, dayanma sınırı, bir oyunda bir karakterin canlandırılması, bir sunum yada gösteri, gerçekleştirilme yeterliliği, bir mekanizmanın çalışma şekli, bir kişinin konuşma şekli, bir işi yapabilme yeteneği, bir işi yaparken gösterilen efor olarak tanımlandığını görürüz. Hatta bazı araştırmacı ve yazarlar tarafından performans yerine başarı kavramı kullanmıştır. Amaçlara göre tanımlanabildiğinde ölçülebilmektedir. Bunun için performans kavramının amacına göre tanımlanması gerekmektedir. Tanımlarda da görüldüğü gibi “performans” kavramı çeşitli anlamlar taşıyabilmektedir.

Performans bir işi yapan bireyin, bir grubun yada bir teşebbüsün işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır<sup>1</sup>.

İnsan kaynakları açısından ele alındığında performans; bir işi yapan bir birey, grup, birim yada şirketin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak ne sonuca ulaştığı, başka bir deyişle neyi elde ettiğinin soyut yada somut olarak anlatımıdır<sup>2</sup>. Performans yöneticilerin astlarından istediği ve çalışanların yerine getirdiği belirli görev ve aktivitelerin belirli bir periyot sonundaki çıktısıdır.

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

---

<sup>1</sup> Pınar Tinaz, “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 1999, s.389.

<sup>2</sup> Melih Baş, “Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama”, **Kalite Kongresi Bildirisi**. Ankara: 1999, s.20-23.

Tüm bunlar kişilerin performansları ile yakından ilişkilidir<sup>3</sup>. Şimşek ve Nursoy'un yaptığı tanıma göre genel anlamda; amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen kavramdır<sup>4</sup>.

Bir başka deyişle performans kavramı, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonunda elde edilen, nicel yada nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak yada göreceli olarak açıklanabilir. İşletme düzeyinde performans ise, işletmenin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da işletme amacına ulaşılma derecesi olarak tanımlanabilir<sup>5</sup>. Performans birey için anlamlı olan amaçların oluşturulmuş günlük programlarla adım adım gerçekleştirilmesidir<sup>6</sup>.

Diğer bir tanım ise performansı, bireyin görevinde gösterdiği başarı derecesi olarak tanımlar<sup>7</sup>. Başarı ölçüsü bir anlamda performansın ne kadar gerçekleştiğini ortaya koyar. Kimi işletmeler ise “performans için ödemeye” ilişkin bir süreç olduğu savındadır. Performansa etki eden temel faktör amaçlardır. Başarının örgütsel ve kişisel amaçlar olmadan gerçekleşmesi mümkün değildir.

İşlevsel açıdan ise “başarı (performans)” görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır<sup>8</sup>. Başarı olgusu, bireyin nitelikleri ve yeteneklerinin işine ilişkin olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçümleri ile karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkar<sup>9</sup>.

Çalışan bireyin performansı; fiziksel ve zihinsel yetenekleri, teknik, kültürel bilgisi ve kişiliğinden oluşan faktörlerin toplamıdır. Çalışanın iş

---

<sup>3</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2003, s.299.

<sup>4</sup> Muhittin Şimşek ve Mustafa Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002, s.43.

<sup>5</sup> Zuhale Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**. Ankara: MPM Yayınları, No:473, 1992, s.1.

<sup>6</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998, s.226.

<sup>7</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: Küre Ajans- İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayınları. No:141, 1991, s.243.

<sup>8</sup> Nalan Güvenir, “İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı” İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2000, s.8.

<sup>9</sup> İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1985, s.228.



tanımlarında belirtilen performansa ulaşma derecesi, o kişinin o işteki performansının yeterli yada yetersiz oluşunun göstergesidir. Bu durum “işlevsel performans” olarak ifade edilmekte ve “görev ve kişi ile ilgili olup görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amaçın gerçekleştirilmesi oranı” olarak tanımlanmaktadır.

Hakkında çok konuşulan bir kavram olmasına karşın, halen açık ve net bir "performans" tanımı yapılamamış, "performans değerlendirme", "performans yönetimi", vb. birçok yönetim kavramı üzerinde de ortak bir görüşün oluşturulmadığı görülmüştür. Bunun nedeni “performans”ın kendi içinde çeşitli ölçüm aşamaları olan genel bir başarı süreci olması olabilir. İşletme boyutundaki bireysel başarıyı ise, kişinin kendisi için tanımlanan, ve kendi yeteneklerine uygun olan bir işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleşmesi ile elde ettiği sonuç olarak tanımlayabiliriz.

“Performans” en basit tanımıyla ise verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum için yapılırsa “Kurumsal Performans”, çalışanlara yönelik yapılırsa “personel performans değerlendirilmesi” amacı taşır ve işletmelerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlar. Bunun yöneticiye olduğu kadar kuruma yansıyan sonuçları da olacaktır<sup>10</sup>.

Performansın belirlenmesi için etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Performans değerleri, ölçüm işlemi sonucunda saptanır ve bu değerlerin herbiri birer performans göstergesidir. Bu anlamda performans; ölçümü gerçekleştirilen faaliyetten sonra oluşan sonucun değerlendirilmesidir<sup>11</sup>. Bireysel performansın sağlıklı, adil standartlar ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması hedeflenir.

Bir diğer tanımda ise performans işletme düzeyinde ele alınmıştır. İşletmenin belirli bir süre sonucundaki çıktısı yada işletme amacına ulaşılma derecesi olarak tanımlanabilir. Böyle bir tanım içinde performans, işletmenin

<sup>10</sup> Atilla Filiz, **Sektörel Tanıtım Dergisi**. İstanbul: Alternatif Yayıncılık, Ağustos 2004, s.20-23.

<sup>11</sup> Akal, s.1.

faaliyetleri sonucunda elde ettiği ve başarı düzeyini gösteren tüm sayısal ve sayısal olmayan sonuçlar olarak ifade edilmiştir<sup>12</sup>. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi performans oluşumunu sağlar<sup>13</sup>.

Performans; bir işte çalışan kişinin belirlenen bir çalışma döneminde kendisine verilen görevi yaparak elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle performans bireyin işini yaparken sağladığı verimliliklerdir. Görevini başarılı olarak yaptığı durumda yani görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirdiğinde yüksek verimlilikten dolayıyla yüksek bir performanstan aksi durumda ise düşük performanstan söz edilir<sup>14</sup>.

İleriki bölümlerde daha ayrıntılı olarak üzerinde duracağımız performans değerlemesi ise çalışanın işyerinde ne kadar başarılı çalıştığını tespit etme yani bir anlamda işyerinde ne kadar verimli olduğunu değerlendirme sürecidir. Yaygın bir şekilde zannedilenin aksine çalışanın kişisel olarak başarılı olup olmamasından ziyade yaptığı işte ne derecede başarılı olduğunu tespit belirleme olanağı sağlar.

İnsanın yaratıcılığı, bilgisi, zekası, deneyimi ve yeteneği, günümüz işletmelerinin, performans kriterlerinin ve rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel dayanağı haline gelmiştir. Bu çerçevede yıllardır ikinci ve pasif bir fonksiyon olarak kalan personel yönetimi ve performans kavramı, en değerli kaynak haline gelen insan kaynakları olarak gelişme göstermekte ayrıca işletme yönetiminin öncelikli bir stratejik unsuru niteliği kazanmaktadır<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Ronald. J. Burke and Debra L. Nelson, **Downsizing and Restructing: lessons from the firing line for revitalizing organizations**. Leadership & Organization Development Journal, Vol 18, Issue 7, 2001, s.325.

<sup>13</sup> Akal, s.1.

<sup>14</sup> Ceylan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Erten Yayınevi, 2001, s.76-79.

<sup>15</sup> Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert and Robert D.Hatfield, **Human Resources Management Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, 5th Ed., A Simon & Schuster Company, New Jersey USA: 1995, s.9-10.

İnsan, işletmenin rekabet üstü stratejilerinde, bilgidен pozitif enerji yaratma yeteneği ile temel bir unsur haline gelmiştir. Bu çerçevede bakıldığında “performans” kavramının ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır<sup>16</sup>.

Uygulamacılar ve araştırmacılar, nesnel ve öznel performans kriterleri arasındaki ikilemi ve kararsızlığı hala yaşamaktadır. Objektif kabul edilen ve doğrudan sayısal ifade edilebilmesi mümkün olan ölçütler, birim zaman içinde üretilen miktar yada sayı, hatalı üretim miktarı, yapılan satışın miktarı, ürünün pazara çıkarılmasından belirli bir süre sonraki kazanç, hizmet sunulan müşteri sayısı gibi performans göstergelerini de içerebildiği gibi, personel kayıtlarından elde edilebilecek ve yine sayısal ifadesi mümkün olan, işe gelinmeyen gün sayısı ya da iş kazaları gibi göstergeleri de içermektedir. Subjektif kriterler ise, geleneksel olarak amir değerdendirmelerinden oluşmaktadır. Bommer, Johnson, Rich ve Podsakoff'un yaptığı bir meta analizin sonuçlarına göre, objektif ve subjektif performans kriterleri arasındaki korelasyon ne yazık ki, ortanın üzerinde değildir<sup>17</sup>. Objektif kriterlerin performansın eksik göstergeleri olduğu, çalışanın kontrolü dışındaki birçok faktörün bu ölçümleri etkileyebileceği belirtilmektedir.

Özellikle son 10 yıllık dönem içinde moda olan diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi, performans konusunda da birçok çalışma yapıldı, başarılı başarısız bir çok uygulama gerçekleştirildi. Her işletme, her birim ve her birey için ayrı ayrı tanımlanabilecek olan performansı nasıl değerdendirip, yöneteceğimiz konusunda tam bir veri tabanı henüz daha tam oluşturulamadı. Bu durum kesin ve tek tanımını yapamadığımız bir kavramı standart bir şekilde değerdendirip yönetmeye yarayacak bir sistemin ortaya konulmasının zorluğunu açıklıyor<sup>18</sup>.

Daha iyi performans için karşılaştırma yapılması şarttır. Devamlı iyileştirme ve daha iyi performans ancak, tüm çalışanlarınız tarafından bilinen ve benimsenen bir vizyon çerçevesinde yapacağınız karşılaştırma ile gerçekleşir. Bu

---

<sup>16</sup> Zeynep Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s.115-116.

<sup>17</sup> Canan Sümer, [www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=237](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=237) (06.Temmuz.2006)

<sup>18</sup> Selçuk Özkan, [www.stratejika.com/makale.asp?makale=39](http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=39) (20.Haziran.2006)

nedenle performans kavramının anlaşılmasını ve açılımını kolaylaştıran bazı kavramları açıklamak uygun olacaktır.

**a) Performans Hedefi:** Gerçek başarılar karşılaştırılabilen elle tutulur derecede ölçülebilen eylemlerin hedef düzeyi olarak tanımlanabilir. Bu hedef somut spesifik ve ölçülebilen değerler için söz konusudur. Hedeflerin belirlenmesi, her bir elemanın hangi rolü üstlenmesi ve örgütün tüm etkinliklerine en yüksek düzeyde katkıda bulunmak için hangi sonuçlara ulaşması gerektiğinin bilinmesini sağlar. Örgütteki bireylerin, kendilerinden ne beklendiğini, performanslarının ve katkılarının hangi ölçütlere dayanılarak değerlendirileceğini önceden bilmeleri gerekir. Böylece ne yapmaları gerektiği konusunda bilgileri olur.

Williams'a göre:

“Hedeflerin belirlenmesi; Her bir elemanın, hangi rolü üstlenmesi ve örgütün tüm etkinliklerine en yüksek düzeyde katkıda bulunmak için hangi sonuçlara ulaşması gerektiğini bilmesini sağlayan yönetim sürecidir. Temelinde örgütteki bireylerin, kendilerinde ne beklendiğini, performanslarının ve katkılarının hangi ölçütlere dayanılarak değerlendirileceğini önceden bilmeleri vardır”<sup>19</sup>.

Hedefler önceden yönetici ve işgören arasında kabullenmiş olmalıdır. Performans uygulamalarının hangi ölçütlere göre yapılacağını önceden ve açık anlaşılır bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. Hedeflerin tüm örgüt kademelerinde tutarlı biçimde algılanması gerekmektedir.

**b) Performans Ölçüsü:** Performansın nitelik yada nicelik olarak ve ölçümde esas alınacak kriterlerin saptanması performansın ölçüsünü oluşturur.

Bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesini sağlar. Bu süreç

---

<sup>19</sup> A.Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Basım Yayım Ltd.Şti., 2000, s.141.

performansa yönetimini bir parçasıdır. İleriki konularda ayrıntılı olarak bahsedilecektir<sup>20</sup>.

**c) Performans Ölçümü:** Bir ürüne yada hizmete dönüştürülen, bu çıktıların ve sonuçlarının kalitesini etkileyen bilgilerin önceden belirlenmiş hedeflerin ne kadarına uygun geldiğini proses bazında ortaya konulmasıdır.

Performans ölçümü bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri veri veya sonuçları ile birlikte değerlendirmeye yönelik bir analitik süreçtir. Performans ölçümü performansın ortaya koyulduğu her yerde yapılabilir ve gereklidir. Ortaya çıkan ürün, veri yada çıktı ölçüm sonunda kendi performansını ortaya koyacaktır. Başka bir ifadeyle bu kavram, kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması bunları analiz etmesi ve raporlaması sürecini ortaya koyar.

**d) Performansın Yönetimi:** Performans ölçümünden elde edilen bilgilerin organizasyon kültüründe sisteminde pozitif değişiklik yapabilirken performans hedeflerine ulaşılmasına yardım etmesi kaynakların önemliliğinin ve dağıtımının ayarlanmasında, yöneticilerin onay yada hali hazırdaki operasyon yada programlar doğrultusunda karar vermesi ve performans sonuçlarının paylaşılarak bu hedeflere ulaşmaya çalışılması olarak tanımlanabilir.

İyi bir performans düzeyi sağlanabilmesi için sistem yaklaşımı kullanılarak performans yönetim sisteminin geliştirilmesidir. Bu sistemin alt sistemleri performans bilincinin kazanılması ve bunun süreklileştirilmesi, performans göstergeleriyle ölçüm aracılığıyla içsel ve dışsal değerlendirme, kıyaslama, performans denetimi (performance audit), performans geliştirme ve bunun süreklileştirilmesidir (kaizen uygulaması)<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Mehmet Cemil Özden, [www.mcozden.com/ikf\\_4\\_py\\_genel.htm](http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm) (03.Mayıs.2006)

<sup>21</sup> Baş, s.20-23.

e) **Çıktı Ölçüsü:** Ölçülebilir yada ölçülemeyen bir eylemin hesaplanması yada kaydedilmesi olarak tanımlanır. Çıktı bireyin görev bittiğinde ürettiği mal ve hizmet olarak tanımlanabilir.

f) **Sonuç Ölçüsü:** Bir aktivitenin sonuçlarının kendi planlanmış amaçlarıyla karşılaştırılmasıdır.

g) **Geri Besleme Ve İleri Besleme / Erken Uyarı (feedback, feedforward, -early warning):** Performans ölçümü sonunda şirkette / birimde / kişide geliştirilmesi gereken ve-veya olanaklı hususların ilgiliye veya ilgililere aydınlatılmış olması geri besleme, şirketin reaktif olmaktan çok proaktif çalışabilmesi için şirkette göstergelerin belirlenen eşik değeri aşması halinde önlem alınmasını gerektiren sistemin kurulması ileri besleme veya erken uyarı sistemi olarak adlandırılmaktadır<sup>22</sup>.

Ölçmenin ardından geri bildirim gelir ve böylece insanlar, kendi performanslarını kontrol edip, gerektiğinde, yanlışları düzeltme yoluna gidebilirler. Bu pozitif yönde gelişimide tetikler. Mümkün olduğunca çok geri bildirim üretimi olmalıdır.

h) **Performans Açığı (performance gap):** Arzulanan performans hedefiyle gerçekleşen performans düzeyi arasındaki farktır. Girdi ya da çıktı performans standartlarının veya hedeflerinin ifade edildiği birimlerle ifade edilir.

### 1.1.1 Performansı Etkileyen Temel Faktörler

Bir kurumun büyümesi ve daha da önemlisi varlığını sürdürebilmesi, performansı sürekli gelişmeyi sağlayacak şekilde yönetme becerisine bağlıdır. Başarı birçok faktörün uyumunun sonucu olarak elde edilir. Bu faktörlerinden bazıları iş ortamına bağlıdır ve herkes üzerinde farklı etkiler oluşturabilirler. Bunların yanında çevresel faktörlerde performansı olumlu yada olumsuz yönde etkiler.

---

<sup>22</sup> Baş, s.20-23.

Çevresel faktörler zaman içerisinde değişim gösterirler. Çalışanların performansının yönetilmesi ve temelde yükselmesi aşağıdaki faktörler tarafından etkilenir. Bunları üç ana başlık altında toplayabiliriz.

### **1.1.1.1 İş Ortamına Bağlı Performans Faktörleri**

İş ortamına bağlı performans faktörlerini fiziki şartlar ve organizasyonel amaçlar olarak iki grupta incelemek mümkündür.

#### **1.1.1.1.1 Performansı Etkileyen Fiziki Koşullar**

Performansı etkileyen en önemli şartlardan birisi çalışanın içinde bulunduğu fiziki şartlardır. Bu işyerini fiziki çalışma ortamı olarak düşünülebilir. Söz konusu fiziksel şartlar performansı pozitif yada tam tersi negatif yönde etkileyebilir.

**Aydınlatma;** Çevrenin aydınlatması, ısıtma faktörlerin en önemlileri arasında yer alır. Her işin gerektirdiği fiziksel şartlar farklıdır. Bununla beraber aydınlatma ve ısı gereksinimi de her işe göre farklılık gösterebilir. Aydınlatma bir konfor olarak algılandığında belli işlerde bununla ilgili sınırlar vardır. Montaj yapılan bir işyerindeki ışıklandırma ile aynı işyerindeki yönetim ofisindeki ışıklandırma farklı olacaktır. Howthorne araştırmalarında da aydınlatmanın işgören verimi ve etkililiğini olumlu yada olumsuz etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerde yapay ışıklandırma yanında doğal aydınlatmanın da performansı etkileyen faktörlerden olduğunu söyleyebiliriz.

**Isıtma;** İş ortamına bir diğer fiziksel faktör ise ısıtmadır. Isınma insanın temel ihtiyaçları arasındadır ve sağlık sorunlarına neden olabileceği gibi kişide iş görme konusunda ciddi isteksizlik yaratabilir. Olması gerekenden fazla ısı soğuk kadar performansı olumsuz yönde etkileyebilir.

**Gürültü;** performansı olumsuz yönde etkileyen fiziksel şartlardan biride gürültüdür. Gürültü ortamda alışlagelmiş bir durum ise ve beklenen performans normale yakınsa gürültü çok önemli bir faktör gibi algılanmaz. Aşırı konsantrasyonun gerektirdiği işlerde ise şüphesiz gürültü performansı olumsuz yönde etkileyebilir. Yüksek ses kendi başına zaten bir stres faktörüdür.

İşgörenin işinde izlemesi gereken iş programı da çeşitli durumlarda olumsuz etkilerde bulunabilir. Kişinin fiziksel ihtiyaçlarını yeterince karşılayamadığı fiziksel bir ortamda performans düşecektir. Ayrıca iş programlarının gerçekleşme zamanı ve bireyden beklenenlerin önem derecesi işgörenin performansını etkileyebilir<sup>23</sup>.

Vardiya sırası ve düzeni de ayrıca kişilerin iş performanslarını etkileyebilir. İşyerine ulaşımında çekilecek zorluklarda işgöreni olumsuz yönde etkileyebilir. İşletmelerde bu gibi teknik konularda hassas olunması, bu zamanların iyi planlanması başarı artıracaktır.

### **1.1.1.1.2 Organizasyonel Amaçlar**

İşletmenin örgütsel amaçları da işgörenin performansını belirleyen şartlardandır.

Her ne kadar Performans Yönetim Sistemi doğrudan iş süreçleri ile ilişkili değilse de, bireylerin ve ekiplerin performansı, şirket içindeki iş yapma süreçleri tarafından ciddi olarak etkilenir. Bu süreçler şirket içindeki kural, yönerge, yol ve yöntemler tarafından belirlenir. Etkili bir Performans Yönetim Sistemi, şirket içindeki sorunların saptanması ve çözümü konusunda eyleme geçilmesi için mükemmel bir fırsat sunar<sup>24</sup>.

Çalışanlar sahip oldukları yetenekler doğrultusunda organizasyonel amaçlara ulaşmak için, motive edilip iyi bir şekilde yönlendirilebilir. Çalışan

<sup>23</sup> Robert Baron, **Behavior in Organizations**, Boston: Allyn and Bacon Inc.,1983, s.244-245.

<sup>24</sup> Acar Batlaş, [www.baltas-baltas.com/kaynakdergitim.asp?sayi=12](http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitim.asp?sayi=12) (07.Tammuz.2006)



bireyden en iyi performansı almak bu amaçların belirgin ve yeterli olmasına büyük ölçüde bağlıdır. Organizasyonun amaçları yeterli ve belirgin değilse çalışanın bu yeterli performansından gerekli bir şekilde yararlanmak pek mümkün olamayacaktır.

İşgörenlerin aralarında yaptıkları işbölümünün yanlış yapılması sonucu zamanın etkin olarak kullanılmamasında bireyin başarıya ulaşmasını engelleyecektir. Bunun yanında iş yaptırıcı bir unsurun yani otoritenin olmayışı yada zayıf oluşuda bir etken olabilir. Çalışandan sahip olduğu yetenek ve özelliğe oranla daha düşük iş performansı beklenilmeside olumsuz etkiler yapabilmektedir.

İşletmenin yetersiz alt yapısı, iş için gereken teknik araçların yetersizliği de önemli bir unsurdur. Teknik araçların yeterli olup gerekli düzenlemelerin hatalı olarak yapıldığı durumlarda da sonuç olumsuz olmaktadır. Personelin aralarındaki uyumsuzluklar, iş gerekleri hakkında yeterince ve zamanında bilgilendirilmeme gibi nedenlerde performansı etkileyen diğer faktörlerdir.

İşletmelerin bu olumsuzluklarla karşılaşmamaları için örgütsel amaçlarını belirginleştirmesi, fonksiyonlarının gerek teknik, gerek insan yönünden iyileştirilmesi gerekecektir<sup>25</sup>.

### **1.1.1.2 Çalışanın Kişisel Özelliklerine Bağlı Faktörler**

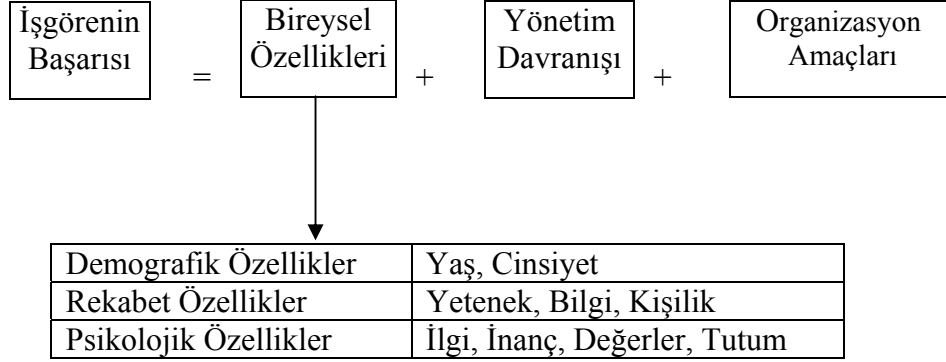
Kişilerin birbirinden farklılaşmasını sağlayan özellikler 3 grup altında toplanabilir. Kişinin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet gibi), özel rekabet özellikleri (yetenekler, kabiliyetler) ve psikolojik özellikleri (istek ve beklentiler). Çalışanların iş performanslarını etkileyen her bireysel özelliğin ağırlığı işin

---

<sup>25</sup> John.R. Schermerhorn, James G.Hunt and Richard N. Osborn. **Managing Organizational Behavior**, NewYork: John Wiley and Sons., 1982, s.73-74.

yapısına göre farklılıklar gösterecektir. Bireysel özelliklerin çokluğu iş başarımına kolaylıklar sağlayacak ve sonuçta iş başarımı artacaktır<sup>26</sup>.

Şekil 1.1: İşletmede Başarıyı Belirleyen Faktörler



Şekil 1.1 de görüldüğü gibi çalışanın başarısı kişinin bireysel özellikleri, yönetimin uygulamadaki başarısına ve organizasyonel amaçlara bağlıdır. Burada bireysel özellikler ve yönetim unsuru önemli bir etkidir. Organizasyonel amaçlar ise genel çerçeveyi oluşturur. Yönetimin bu formülde kendisinin, neyi, nasıl etkileyeceğini bilmesi, karşılaşılan sorunlara yönelik doğru çözüm anlayışlarını, geliştirmesi şarttır.

İşgörenin bireysel rekabet özellikleri iş performansında işin yapısına ve içeriğine göre farklılıklar gösterecektir. Bireysel özelliklerin çokluğu işgörene işi başarımında pozitif yönde etkili olacak, ve iş performansı artacaktır. Yönetici işgörenin olumlu olan kişisel özelliklerini, çalıştığı iş ile uyumlu bir şekilde kullanabilmesi için çeşitli formüller geliştirmesi gerekecektir. Yöneticinin bu yöndeki çabaları işgöreni olumlu yönde etkileyecektir. Bunun içinde yöneticinin iş süreçlerini çok iyi planlaması gerekecektir.

<sup>26</sup> Güvenir, s.9.

Kişinin performansının sadece o an ki işinin gerektirdiği niteliklere göre ölçülmesi doğru olmaz. Performans ölçümünün geliştirmeye yönelik olması gerekmektedir.

Bir Performans Yönetim Sistemi'nin sağlıklı işlemesi, beklentilerin, değerlendiren ve değerlendirilen açısından aynı şekilde anlaşılmasına bağlıdır. Bu, her çalışanın rolünü anlaması, mesleğinde ilerleyebilmek ve başarılı sayılmak için geliştirmesi gereken bilgi ve becerilerin bilincini kazanması gerekir. Bu "yeterlilik" olarak tanımlanmaktadır<sup>27</sup>.

İşgörenin kişiliği ve kişiliğe bağlı olarak davranışları, istekleri, beklentileri de başarıyı belirlemede etkili olan kişisel faktörlerdendir. Yapılan iş çalışanın kişiliğine ve sözkonusu beklentilerine uygun ise, işteki başarı oranı yükselmekte, tersi durumlarda ise verimin düştüğü, bireyin huzursuz olduğu görülmektedir.

### **1.1.1.3 Yönetimin Kalitesi Faktörü**

Yönetimin öncelikle iş düzenlemesini yaparak işletmeye en uygun seçme ve yerleştirme sistemini kurması gerekir. Bu başarı açısından yeterli ve kapasiteli elemanların sağlanması için gereklidir. Burada söz konusu elemanların eğitimi de bu amaca yardım edecektir. Çalışanların motive edilmesi de en önemli etmenler arasında yer almaktadır.

İyi bir iş planının yapılması, organizasyonun yeterliliği, yönetim biçiminin uygunluğu, bu arada işletmede ortaya çıkan biçimsel grubun yapısının uyumlu olması, örgütsel faktörler ile liderlik yapısının grupla uyumlandırılması performansı arttırmada yönetime bağlı olan önemli faktörlerdir<sup>28</sup>.

Bir Performans Yönetim Sistemi'nin sağlıklı işlemesi, beklentilerin, değerlendiren ve değerlendirilen açısından aynı şekilde algılanmasına bağlıdır. Bu,

---

<sup>27</sup> Acar Batlaş, [www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=12](http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=12) (07.Temmuz.2006)

<sup>28</sup> Güvenir, s.9.

her işgörenin rolünü anlaması, mesleğinde ilerleyebilmek ve başarılı sayılmak için geliştirmesi gereken yönlerini, bilgi ve becerilerin bilincini kazanması anlamına gelir. Bu konularda yönetime büyük iş düşmektedir.

İş liderleri performans yönetiminden ve dolayısıyla iş sonuçlarından doğrudan sorumludur. İş liderleri birlikte çalıştıkları kişilerin performanslarını planlayarak, yönlendirerek, ölçerek ve izleyerek yönetirler. Bunu gerçekleştirmek yöneticinin liderlik ve koçluk becerileri ile yakından ilişkilidir.

Yönetim sağladığı geribildirimle, çalışanların yönlendirilmesine imkan sağlar. Her çalışan, yetkinliklerinin ve becerilerin gelişmesi için gerekli objektif geribildirimi alır. Bu süreç, maddi beklentilerle doğrudan ilişkili olmayan bir yol gösterici işlevi görür.

Yönetici astlarının işe dönük davranışlarını algılamak ve geliştirmek durumundadır. Astlarının başarı düzeylerini ölçmek suretiyle başarısı yüksek olan işgöreninin belirlenmesinde yöneticinin görevidir. İşletmede yapılacak motivasyon uygulamaları iş sorumluluğunun geliştirilmesine yardımcı olur.

Yönetim çabaları arasında yer alan yeterli organizasyonun gerçekleştirilmesi, iş planlarının tamlığı ve işletme içerisinde yöneticilerin gerekli otoriteye sahip olmaları da çalışanların verimini, başka bir ifade ile performanslarını etkileyecektir<sup>29</sup>.

### **1.1.2 Performansın Önemi**

21. yüzyılın kritik İnsan Kaynakları konularından biri, işletme yada organizasyonun, tüm çalışanlarına anlamlı bir performans geribildirimi sağlamak için mekanizmalar geliştirmek üzerine olan becerisidir. Çalışan ile üstü arasındaki, olumlu ve uyumlu uzlaşmalar çalışanlar ve yönetim ilişkilerinin devam

---

<sup>29</sup> Erdoğan, s.166.

ettirilebilmesi için şarttır. Her çalışanın belli düzeydeki gelişimi ve uygun şekilde değerlendirilmesi organizasyonların başarısında en önemli temeldir.

"Performansım nasıl?" sorusu, günümüzde, çalışanların kafalarındaki, en acil cevap bekleyen sorulardan biri haline gelmiştir. Bu soruya gerçekçi, dürüst ve objektif cevaplar verebilmek, çalışan gelişimini artırma ve çalışan ile sağlam ilişkiler programını sürdürme anlamına gelir. Çalışanların değerlendirmesi yapılırken firmanın bir bütün olarak başarı düzeyini yansıtan kriterlerden işe başlamak gerekir<sup>30</sup>.

İdari amaçlı kullanımın yanı sıra, performans uygulamaları çalışanlara performanslarına yönelik geribildirim verme ve performanslarını geliştirme amacına yönelik olarak da kullanılmaktadır. Çalışmalar, performansa yönelik geribildirim gelecekteki performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. İdari kararlara yönelik kullanımda amaç, kişinin benzer işlerde çalışan kişilerle karşılaştırıldığındaki performansını değerlendirip sıralamadaki yerini belirlemek iken, geribildirim amaçlı değerlendirmelerde amaç kişinin farklı performans boyutlarındaki durumunu genellikle daha önceden belirlenmiş standartlar temelinde değerlendirmek, kişinin göreceli olarak iyi olduğu alanları/boyutları ve geliştirilmesi gerekli olan alanları belirleyebilmektir<sup>31</sup>.

Performans uygulamaları, uygulandığı durumun özgül koşulları dikkate alınarak yapıldığında çok daha etkili olur. İdeal olan, yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, istenilen sonuçlara nasıl ulaşılacağı ve nihayet, elde edilen performans ile birlikte karşılaştırılan planların birbirine ne ölçüde uyduğu konularında ortak bir anlayışa varmasıdır.

Çalışan ve yönetim arasındaki uzlaşmanın artırılması iki temel yolla gerçekleştirilebilir:

---

<sup>30</sup> Arthur Anderson, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul: Sabah Yayıncılık A.Ş., 2000, s.53.

<sup>31</sup> Zeynep Aycan, **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği, 2000, s.15-17.

**A. İş Tanımları:** İşgörenlerin tümü iş performansı olarak onlardan ne beklenildiğini anlamalıdır. Bunun için çalışanın ne iş yapacağını bilmesi gerekir. Bundan dolayı yapılacak işlerin tanımlarının yapılması önemlidir.

**B. Performans Değerlendirme:** Bu konuda yapılan bir çalışma, yapıcı ve yönlendirici mentorluk ilişkilerinde, çalışanlar için sürekli performans geribildirimine gerekli olduğuna dikkat çekmektedir. Ancak yönetimler, çalışana nasıl oldukları bilgisini sunmaları gerektiğine aldırılmayarak bu konuda sorun çıkmasına neden olup. bazı durumlarda verimli eleman kaybına da sebep olmaktadır.

Performans uygulamalarının esas amacı bireysel değerlendirme ve ölçümler yapmaktır. Performans bakımından sonuçların genel olarak değerlendirilmesi eğitim ihtiyacı, kariyer yönetimi ve benzeri uygulamalar bakımından da yararlar sağlar<sup>32</sup>. Performans çalışanlara ait çeşitli kararlar alınmasında da büyük önemi olan temel bir unsurdur. İş organizasyonlarının önemli bir hedefi çalışanların iş performanslarının geliştirilmesidir. Başarılı bir performans geliştirme yaklaşımının bir parçası olarak “geri besleme” veya “performans bilgisi” genellikle üzerinde fikir birliğine varılan bir ihtiyaçtır.

Performansla ilgili ölçümler ve uygulamalar sonucunda hem yönetici ve kuruma, hem de çalışana yönelik veriler toplanır. Bu verilerin pozitif yönde kullanılması o işletmedeki performans yönetiminin işlevsel yönünün iyi kullanılabilir olması ile yakından bağlantılıdır. Sistem yeterli ise söz konusu veriler işletme gerek çalışanlar için önemli bir gelişim unsuru olacaktır. Yöneticilere kurumlarını daha iyi yönetebilme olanağını sağlayacak, yönetim uygulamalarının gelişmesini, başka bir ifadeyle önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmak üzere programlarını etkin bir şekilde uygulamalarında da katkıda bulunacaktır. Bununla beraber kurumda bu programların daha iyi algılanması sağlanacak ve motivasyon artacaktır. Programlar, planlar ve süreçlerde ortaya çıkan sorunlara işaret etmek suretiyle çözümler geliştirilmesine yani süreklilik

---

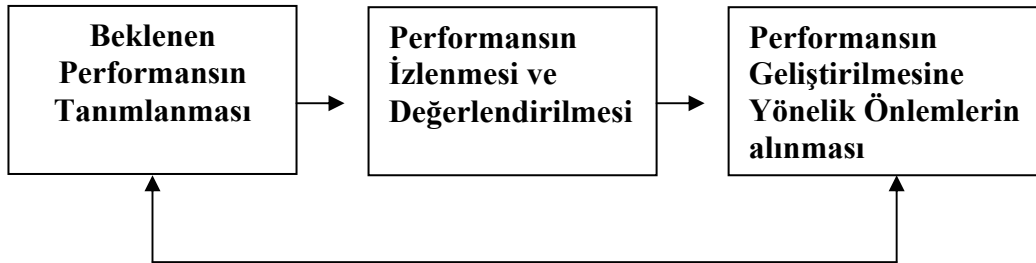
<sup>32</sup> Wilson Randle and Willys H. Monroe. **Beter Ways to Measure Executive Performance**, Management Methods, Vol.19, No.4, 1998, s.19-22.

temelinde bir gelişme sağlanmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca performans uygulamaları sonunda çıkan veriler ile kurumun bütçe hazırlama sürecinde, desteklenecek faaliyetlere ihtiyaç duyulan kaynakların arttırılmasını ve ayrılacak fonların belirlenmesine yardım eder. Dışa dönük raporlama yoluyla dış çevrenin ilgisinin kurum hizmetlerine çevrilmesini, ve böylece kurum hizmet kalitesinin artmasına olumlu yönde katkıda bulunur. Yönetim sürecinde sürekli kararların alındığı süreçte yönetimin kararlar almasına yardımcı olur. İşletmenin gerek iç gerekse dış politikasının belirlenmesinde de önemli bir veri kaynağıdır.

Performans kendi başına önemli ve geniş bir anlama sahip olsada söz konusu kavramı insan kaynakları açısından yani bir değerlendirme kriteri olarak ele alınmaktadır.

Organizasyonlarda performans bireylerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde de odaklanılması gereken önemli bir unsurdur. Kavram geniş bir anlam yelpazesine sahip olsa da, performansta gelişim sonunda verimin artacağı, çıktının kalitesinin yükseleceği bir gerçektir. Performans yönetiminin bir parçası olan performans ölçümünde organizasyonlarda eğitim ihtiyacının karşılanmasında bir yoldur. Bu ihtiyaçların önemli bir kısmı için veri kaynağı oluşturur. İşletme açısından bakıldığında ise performans gelişiminin bu organizasyonların varlıklarını sürdürebilmelerinde ne kadar önemli olduğunu görürüz.

Şekil 1.2: Performans Sisteminde Uygulama ve Gelişim Süreci



Bireyin, yapılan performans uygulamaları sonucunda ortaya çıkan gelişime açık yönlerinin nasıl geliştirilebileceği belirlenmeli, bu doğrultuda bir planlama yapılmalı ve bu gelişim planı uygulamaya alınmalıdır. Bu süre zarfında

geribildirim ve koçluk işlevleri yönetici tarafından uygulanmaya devam edilmelidir.

Gelişmiş performansa yol açan davranış bilindiği zaman pozitif güçlendirme sağlanır. Amaç mümkün olduğunca çabuk bir şekilde özgül performans iyileştirmelerinin belirlenmesidir.

Şirket içinde performans uygulama sistemleri kurulurken, organizasyonun farklı seviye ve birimlerinden çalışanların yer aldığı bir ekip kurarak, sistemde kullanılacak kriterlerin ve işleyiş prensiplerinin belirlenmesinde bu ekibin desteğini ve katılımını sağlamak büyük önem taşımaktadır. Bu tarz bir yaklaşım, kurulan sistemin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanmasında, sonuç olarak gelişimin, geliştirmenin tam anlamıyla sağlanmasında oldukça etkili olacaktır. Ayrıca kurum çalışanları ile kurum performansı arasında bağlantı kurarak onların hesap verme yükümlülüklerini yerine getirmede güven duymalarını sağlayarak onları motive edilmelerini sağlayacaktır. Sonraki bölümlerde performans uygulamalarının yararları geniş bir şekilde ayrıca ele alınacaktır.

## **1.2 “Performans” Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Performans kavramının tarihsel süreci, insan odaklı olması nedeniyle insanlık tarihi ve değişen yönetim anlayışlarının paralelinde incelenecektir.

### **1.2.1 Klasik Dönem Ve Endüstri Devrimi**

1860’lı yıllarda büyük bir hızla başlayan sanayileşme, insanların toprak kültüründen makineye yönelmesini sağlamıştır. Gerek genel olarak yönetim işlevi, gerekse özelden insan yönetimi, insanların işe yüklediği değerler ve işin zamanla değişen içeriğinden oldukça etkilenmiştir<sup>33</sup>. Söz konusu dönemde Adam Smith

---

<sup>33</sup> Fındıkçı, s.7.



(1776)'in üretim süreci, insanlar arası beşeri ilişkiler, verimlilik ve yönetim üzerine çalışmaları ve araştırmaları olmuş, konunun derinlik kazanmasına katkıda bulunmuştur.

Yeni güç kaynaklarının ortaya çıkması ve kurumsallaşma olgusunun bilinçinin gelişmesinin yarattığı teknolojik değişim Endüstri Devrimi'ni başlatmıştır. Nüfusun hızla çoğalması ve bununla birlikte niteliksiz işgücünde artması, üretim, istihdam gibi birçok sosyal sorunuda beraberinde getirmiştir.

Endüstri devriminin başlamasıyla işletme için üretim konusunun ön planda tutulduğu görülmektedir. Bu dönemde fabrikalaşmaya bağlı olarak daha çok teknik konulara önem verilmiştir. Aynı dönemde işgücü sorunu henüz ilgi çeken boyutlara ulaşmamıştır. Daha çok çalışanın verilen işi doğru yapıp yapmadığıyla ve işgücünün sağlanmasında temel faktör olarak ücret değerlemesiyle ilgilenilmiştir<sup>34</sup>.

Bu dönemde kitle üretimi sistemine geçilerek, üretim problemi ortadan kaldırılmıştır. İşsizliğin artması ve istihdam problemi ile sosyal sorunlar artmaya başlamıştır. Çalışanlar için düzenlenmiş iş ve güvenlik yasalarının olmayışı, sağlıksız ve ağır çalışma koşulların varoluşu, performans olgusunu işlevsel olarak uygulanabilirlikten uzaklaştırmış, işverenler ile bütünleştirmiştir.

Bu dönemde üretim sürecini gerçekleştiren işgören kesimi ile yönetim kesimi arasında net bir ayırımın yapıldığı ve böyle bir örgütsel düzenin varlığı dikkati çekmektedir<sup>35</sup>.

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örneklerini 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçmesi sonucu,

---

<sup>34</sup> Zayyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelik Teknikleri**, Bursa: Ezgi Kitabevi, VIII.Baskı, 1997, s.22.

<sup>35</sup> J.Amado Laufer, G. Fischgrund and Georges Trepo. **Monsieur Personel et le Developpement des Hommes**, Flammarion, Paris: 1978, s.22.

performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır<sup>36</sup>.

Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme beraberinde bilimsel yönetimde getirmiştir. Performans kavramının önemi bu dönemde işletmeler ve çalışanlar açısından göz önüne çıkmaya başlamıştır. F.W Taylor'ın öncülüğünde gelişen, üretim sürecinde performansı ve verimliliğin artırılmasına yönelik bu akım, organizasyonlarda bugün ki performans uygulamalarının da bir anlamda başlangıcını oluşturmuştur. İşgörenlerin, üretim sürecinin herhangi bir bileşeni olarak ele alındığı bu dönemde, üretimin artırılması için işlerin gerektirdiği zaman ve emek miktarları ölçülmüştür<sup>37</sup>. Böylece ilk olarak verimliliğin öncelikle ölçülmesi, yani performans kriterlerinin belirlenmesi gerektiğinin önemi anlaşılmıştır.

Fakat Taylor'un başlattığı Bilimsel Yönetim Akımı, yönetimde insan ilişkilerine ilişkin bir görüş getirmemiş, hatta insanı bir makine olarak değerlendirmiştir. Çalışanın duyguları, ihtiyaçları ve kişilikleri gözardı edilmiş, personel bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Buna karşılık, insanı yönetimde öne çıkartmış, insanın incelenmesini gerekli kılmıştır<sup>38</sup>.

Taylorizm akımının iş ve işgören ilişkilerine gerçekçi bir yaklaşım sağlamasına rağmen, personel yönetiminde işe alma, eğitim ve ücretlendirme yöntemleri konularında sadece verimlilik ve etkinlik ilkelerinin ön plana alınması eleştiri konusu olmuş ve çalışanları mekanik bir araç olarak gören bu akım zaman içerisinde geçerliliğini yitirmiştir.

Yirminci yüzyılın başında mühendis Frederick Winslow Taylor'un kaleme aldığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles Of Scientific Management)" adlı kitap hem bilimsel akımların önünü açmış, hem de bu akıma adını vermiştir<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Güvenir, s.11.

<sup>37</sup> Fındıkçı, s.7.

<sup>38</sup> İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış**, Ankara: Aydın Web Tesisleri, 1998, s.32.

<sup>39</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, s.132.

1916 yılında Fransa’da basılan Henri Fayol tarafından yazılan “Genel ve Endüstriyel Yönetim” isimli kitapta yeni bir olgu ortaya atılmıştır. Fayol kitabında yönetim kavramını ele almış, yönetimin bir meslek olarak benimsenmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Fayol devlet yönetim teşkilatını örnek vererek buradaki yönetim anlayışına yakın bir yaklaşımın özel sektöre uygulanabileceğini belirtmiştir. İşletmenin faaliyetlerini teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetsel faaliyeti de planlama, örgütlendirme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçlerinden oluşmuştur<sup>40</sup>.

1924-1936 yılları arasında Elton Mayo ve F.J Roethlisberger tarafından Hawthorne’de yapılan araştırma İnsan İlişkileri Akımı’ nı başlatmıştır. Araştırma sonunda, fiziksel koşullardan ziyade, psikolojik faktörlerin performans üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır<sup>41</sup>. Hawthorne araştırmalarında her türlü üretimde verimlilik temel amaç olarak belirlenmiştir. Araştırmaların sonucunda verimlilik, belirli düzeyde arttırılmış ve üretim artışı sağlanmıştır. Buna karşılık verimlilikle bireysel faktörlerin daha büyük etkisi bulunduğu belirlenmiştir<sup>42</sup>. Bu araştırma ile sosyal yapı ilk kez merkez altına alınmış, insan odaklı bir performans ve verimlilik kavramının önemini ortaya koymuştur. Bu akım ile personel değerlendirilmesi ve geliştirilmesi olgusu bir gereklilik olarak algılanmış, performans yönetimine dinamizm gelmiştir.

Aynı dönemde Alman Max Weber tarafından ortaya atılan Bürokratik Akım, bürokratik yapının performans uygulamalarına en uygun yapı olduğunu savunmuştur. İşlerin her aşaması için ayrıntılı iş tanımları, ilkeler ve yöntemler geliştirmiş, teknik yetenek esasına dayanan personel yönetimi sistemini benimsemiştir. Personel için gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilip değerlendirilmiştir. Böylelikle, yeteneklerini koruduğu müddetçe statüsünü de koruyabileceği savunulmuştur<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> Canman, s.12.

<sup>41</sup> Başaran, s.32.

<sup>42</sup> Fındıkçı, s.8.

<sup>43</sup> Koçel, s.150-151.

Performans söz konusu bu faktörlerin temelini oluşturan önemli bir unsurdur. Bundan dolayı gözlemlenmesi, ölçülmesi, ve geliştirilmesi gerekmektedir. İnsanın üretim sürecindeki bireysel önemine ilişkin bulgular bu konudaki araştırmaların çoğalmasına yol açmıştır. İş ortamındaki bu tip araştırma sonuçları 1960'lı yıllarda gerek verimin artışında, gerekse bireyin performansının yükseltilmesinde, çalışanın motivasyonunun, içinden gelen çalışma isteğinin, kurum amaçlarına bağlanma düzeyi ve iş tatmininin rol oynadığı belirgin biçime vurgulanmıştır.

Tarihte Amasa Whitney Fabrikası Kuralları olarak bilinen düzenlemeler personel lehine kararların başlangıç noktasıdır<sup>44</sup>. Bununla beraber söz konusu dönemde, kitle üretiminin öneminin artmasıyla yapılan işlerin niteliğinde önemli gelişmeler olmuştur. Bu gelişmelerin birincisi; işler vasıfsız işçilerin de yapabileceği şekilde küçük parçalara ayrılmıştır. İkinci gelişme ise; üretim arttıkça yönetsel hiyerarşi oluşmuş ve yöneticilere gereksinim duyulmuştur<sup>45</sup>.

Adam Smith'in (1776) işleri basite indirgemeye yönelik çalışmaları, F.W Taylor'un (1880) çalışanları daha verimli kılacak ilke ve yöntemlere ilişkin olarak başlattığı bilimsel yönetim yaklaşımı, Hawthorne'nun verimli çalışmaya yönelik araştırmaları ve diğer çalışmalar, çoğunlukla başka amaçlarla başlaya ancak üretim sürecinde insanın önemi ile sonuçlanan verilere ulaşmışlardır<sup>46</sup>. Bilimsel Yönetim yaklaşımının yapısal değeri; üreten emek veren insanın, yönetimce odak olarak benimsenmesine imkan sağlamıştır. Personele ilişkin ücret, yan ödeme, sigorta kesenekleri, muhasebe kayıtları, izin ve rapor takibi, işe devamlılık ve geç kalmaya ilişkin kayıtların tutulduğu bu döneme "Kayıt Tutma dönemi" de denilmektedir<sup>47</sup>.

Tarihsel yönden işgören bölümü ilk kez kayıt tutan bir bölüm olarak ortaya çıkmıştır. Tutulan kayıtlar genellikle, işçi ve yöneticilerin işletmeye giriş tarihleri,

---

<sup>44</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001, s.8.

<sup>45</sup> Deniz Kağncıoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri", Eskişehir: **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.1, 2001, s.16.

<sup>46</sup> Fındıkçı, s.23.

<sup>47</sup> Nihat Akbay, "Türkiye'de ve Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi Akademik Programı", Konya: **İnsan Kaynakları Sempozyumu Tebliğler'de**, Konya Selçuk Üniversitesi Basımevi, 2000. s.67.

bilgi temelleri, birlikte örgüt içinde çalıştıkları işler, aldıkları disiplin cezaları ve bunlara benzer çalışmalarını kapsamakta olup bugün bile adı geçen hususlar herkesçe bilinen sicil kavramı içinde toplanmaktadır<sup>48</sup>.

Performans uygulamaları diğer bazı yönetim teknikleri gibi Amerikan ordusunda geliştirilen ve ilk uygulamalarını da Amerikan ordusunda ve kamu kurumlarında gördüğümüz bir sistemdir. Daha sonraları sanayide mavi yakalıların değerlendirilmesinde kullanılmış, 1930'lardan sonra ise beyaz yakalılar, yöneticiler ve uzmanlara daha yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır<sup>49</sup>.

I. Dünya savaşını izleyen yıllarda çeşitli performans değerlendirme çeşitleri geliştirilmiştir. Bu tekniklerde bireyin kişilik özellikleri ele alınmıştır. Bu teknikler 1950'li yıllardan sonra A.B.D. deki işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda mavi yakalı personelin değerlendirilmesi biraz arka planda kalmış, yönetici ve beyaz yakalıların önemi artmıştır.

Bireysel değerlendirme konusunda ilk çalışmalar, Birinci Dünya Savaşı esnasında Amerika Birleşik Devletleri'nde deniz kuvvetlerinde Walter Dill Scott tarafından yapılmıştır. "Adam-adama(Man-to-Man) Karşılaştırma" adı verilen teknik geliştirilmiştir. Liderlik, kişisel girişimcilik ve kişisel ilişkiler temel ölçütler olarak alınmış; sıralama ilkesine dayalı ölçek tesis edilmiştir<sup>50</sup>.

İşçi değerlendirme planlarının önem kazanıp geliştirilmeye başladığı 1920-1930 yıllarında, saat ücreti ile çalışan işçilerin ücretlerinin gerçekçi bir şekilde ele alınarak, buna göre adil bir sistem geliştirme çabaları ön plana çıkmıştır. Bu işçi değerlendirme çalışmalarına "liyakat değerlendirme" adı verilmiştir. Böylece çalışanların bireysel yetenekleri ölçü alınarak ücretlendirme yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır. Daha sonraki dönemde bu yaklaşım etkisini ve uygulamasını yitirmeye başlamış ve yerini büyük ölçüde kıdem olgusu almıştır. Sonuç olarak değerlendirme ücret, terfi ve kıdem temeline

---

<sup>48</sup> İnal Cem Aşkun, **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir: E.T.T.İ.A., 1976, s.6.

<sup>49</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:262 1994, s.56-58.

<sup>50</sup> Edwin.B. Flippo, **Principles of Personnel Management**, Newyork: McGRAW-Hill, Book Company INC., 1966, s.254.

dayandırılmaya başlanmıştır. Böylece bir işin yapılabilmesini sağlayan tek etmenin çalışanın kişisel kabiliyetinden başka faktörler olabileceği olgusuna ulaşılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere birçok batılı ülkede sonuçlara yönelik kriterlerden oluşan teknikler geliştirilerek, özellikle idari amaçlı kararların alınmasında kullanılmıştır<sup>51</sup>. Çalışanın performansının belirlenmesinde çeşitli etkenlerin oluşu, değerlendiricilerin yeni yaklaşımlar geliştirmesini tetiklemiş, ayrıca öncesine ait birçok yöntemde bu olgular ışığında güçlendirilmiştir.

İş performansının değerlendirilmesi olgusuna tarihsel bir perspektiften bakıldığında değerlendirmelerin kullanım amaçları, değerlendirme teknik ve yöntemleri ve değerlendirme doğruluğu gibi temel performans değerlendirmeleri konularına yaklaşımda bir değişim yaşandığı görülmektedir<sup>52</sup>.

Önceleri performans uygulamaları tamamiyle öznel bir temele dayandırılmış, ölçümler ve değerlendirmeler hiçbir bilimsel yada nesnel ölçüme dayandırılmamıştır. Bu öznel yaklaşım uzun süre bu kimliğinden kurtulamamış, değerlendirenlerin önyargılarının değerlendirmeyi büyük ölçüde engellemesi engellenememiştir.

Bu yaklaşım çok geçmeden tepkiler alarak değişmiş fakat bu seferde tam aksine değerlendirmede sayısal ve sabit değerler ile yapılmaya başlanmıştır. Bu alınan ölçütlerde yapılan değerlendirme mekanik ölçütlerle yapıldığından değerlendirilemeyen birçok kriter değerlendirme dışında bırakılmıştır. Konunun insan faktörü gözardı edilmiştir. Geliştirilen bu yaklaşım sadece yönetenlerin lehine çalışmaktan kurtulamamış, sadece kişisel nitelikler, cezalandırma yaptırım korku baskı gibi amaçlar için kullanılmaktan öteye gidememiştir.

Modern bilimsel akımların ortaya çıkması ve özellikle istatistik biliminin geliştirilmesiyle mekanik ölçüm sistemleri geliştirilmiş, performans derecesi basit

---

<sup>51</sup> H.Canan Sümer, **Performans Değerlendirmesine Genel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**. Aycan, Z.(Editör)., Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, s.60.

<sup>52</sup> Ayçan, s.22-23.

sayısal değerlere indirgenmiştir. Günümüzde de kısmen etkisini sürdüren bu sistemde,ölçülemeyen kriterler değerlendirme dışı bırakılmıştır<sup>53</sup>.

Ayrıca bu iki yaklaşımda da geri bildirim ilkesi mevcut değildir. Gizlilik ilkesiyle hareket edilmiş, değerlendirilen çalışana değerlendirme sonuçları yada görüşleri sorulmamış, neticede de gelişim planı yapılmamıştır. Elde edilen veriler sadece kişinin özlük siciline aktırılmış, çalışan ile paylaşılmamıştır. Bu da yönetim çalışan için kullanacağı bir koz niteliğinde algılanmış ve ciddi bir baskı unsuru haline gelmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde, 1907 yılında Henry Ford tarafından otomotiv sektörü için hareketli montaj hattı tasarlanmıştır. Üretim; basit ve küçük işlere bölünerek, ucuz ve niteliksiz insan kaynağı çalıştırarak seri üretimle birlikte kitlesel performansı esas alan sonuç odaklı değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır<sup>54</sup>.

İnsan psikolojisine yönelik araştırmaların beraberinde, iş ortamında çalışan insangücünün iş tatminleri, performansları, motivasyonları, kurum ortamına uyumları, verimlilikleri kısacası endüstri ilişkileri önemli bir araştırma konusu olarak belirgin bir önem kazanmıştır. Çalışanların iş ortamında bireysel farklılıklarına dayalı iş bölümü ve bu anlamda gösterilen performans yada başarı gözlerin iş ve somut üretimden, insana çevrilmesine yol açmıştır. Bu kaçınılmaz bir gerçektir. Çünkü üretim ve diğer önemli süreçleri yöneten, yönlendiren ve gerçekleşmesini sağlayan en önemli güç insandır. Bu sanayi toplumunun en önemli özelliğini teşkil etmektedir.

İnsanın sürekli gelişme içinde olduğu bilinmektedir. Hatta performans uygulamaları ile ilgili önemli bir eserde insan, sürekli değişim gösteren bir bilgi deposu olarak değerlendirilmiştir<sup>55</sup>. Sürekliliği olan bu değişimde, bireyin

---

<sup>53</sup> Can Döverkaya, "Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi", Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Tezi, 2002, s.9.

<sup>54</sup> Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul: Sim Matbaacılık, 1997, s.33.

<sup>55</sup> Walter Bradford Cannon, **The Wisdom of The Body**, Newyork: 1939, s.78-81.

değişime ne kadar uyum gösterdiğinin belirlenmesi ve kendine bildirilmesini gerektirir.

Geleneksel olarak ise, özellikle Amerika ve Avrupa' da performans kavramı, personel kararların verilmesi amacına hizmet etmiştir. Maaş belirleme, terfi ya da yükseltmeler ve işten çıkarmalar gibi önemli idari kararların alınmasında performans uygulamaları önemli veri kaynağı oluşturmuştur. Fakat ölçümler ve değerlendirmelerin, bu tür önemli kararların alınmasındaki yegane faktör olduğunu kanısına varmamak gerekir.

### **1.2.1.1 Hümanist Ekol Yaklaşımı**

1930'ları izleyen yıllarda siyasal demokrasiye paralel olarak gelişen endüstriyel demokrasi anlayışı içinde bireysel özgürlükler ile işletmede çalışanlara uygulanan yönetim anlayışı arasında bir denge kurulmaya çalışılmıştır. Western Electric İşletmesinde yapılan deneyler sonucu, çalışanlar arası ilişkilerin derecesi, moral düzeyi ortak amaçlar yada çıkarlar yönünde bir işletme yada örgüte bağlı olmak gibi faktörlerin çalışanların verimliliği ve tatmin olmaları açısından büyük önem taşıdığı anlaşılmıştır<sup>56</sup>. Bu yıllarda ortaya çıkan Elton Mayo insancıl ilişkiler ekolu olarak adlandırılan bu akımın ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlamıştır.

Personel yönetiminde insan davranışlarının önemi, buna benzer bir çok araştırma ve deney ile kanıtlanmıştır. Çalışanın üretim ve değişen teknoloji içinde yabancılaşmasını engellemek için yeni çalışma yöntemleri aranmaya başlanmış, çözüme insanın davranışlarını anlamadan ulaşılamayacağı gerçeği kabullenilmiştir. İnsan davranışının kökeninde yatan nedenler bulunmadıkça, işgörenden yeterli verim alınamayacağı ve bunu sağlamak için geliştirme yöntemlerinin dahi sağlıksız bir şekilde geliştirileceğinin altı çizilmiştir. Bu dönemde söz konusu ekol ile personel değerlemenin basit bir kayıt tutma işlemi olmadığı anlaşılmaya başlanmıştır.

---

<sup>56</sup> Silvio Monteratto Marullo, **Manuel Pour la Direction, Editions Hommes et le Developpement des Hommes et Techniques**, Puteaux: 1975, s.29.



Geleneksel personel yönetiminin gelişiminde sendikal ilişkilerinde büyük rolü olduğu söylenebilir. Sendikaların işgörenleri örgütlemesiyle, işçi haklarının öne çıkması ile birlikte işverenlerin bu konuda geri adım atması sağlanmıştır. Yöneticinin işveren-işgören arasındaki ilişkilere daha çok eğilmesi zorunluluğu doğmuştur. Sendikaların zamanla daha güçlenmeleri bu gelişimi daha da hızlandırmıştır. Sendikalar bu konuda ağırlıklarını duyuran örgütler haline gelmişlerdir.

Sonuç olarak bu ekol ile birlikte, işgören verimliliğinin en üst düzeye çıkarılması için çalışan bireyin davranışlarının ve bunların kökeninde yatan nedenlerin bilinmesi, buradan yola çıkılarak çözümlerin üretilmesinin gerekliliği benimsenmiştir.

### **1.2.2 Modern Yaklaşımlar Ve Enformasyon Devrimi**

Günümüzde bu anlattığımız tüm yaklaşımlardaki dar anlamdaki performans değerlendirme kavramından kurtunulmaya çalışılmaktadır. Modern yaklaşımda performans yönetimi bireyin kişiliğini ölçme, değerlendirme ya da korku havası, baskı yaratma aracı değildir. Bugünkü anlayışta performans değerlendirme, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak, örgüt ve yönetimi geliştirme çabalarının ayrılmaz bir parçası olarak benimsenmiştir. Örgütteki tüm fonksiyonların verimlilik ve etkinliğini arttırmak için gerekli en önemli unsur olarak düşünülmektedir. Bu anlamda kişileri ölçmek yerine performansı ölçmek, cezalandırmak yerine ise çalışana geri bildirimde bulunarak geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya çıkarmak düşüncesi doğru bir performans uygulama şekli olacaktır. Böylece gizli değerlendirme, yerini açık değerlendirme anlayışına bırakmıştır.

Cleveland ve arkadaşlarının (1989) yaptığı araştırmada birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Performans sisteminin yirmi kullanım alanı tespit edilmiş, çalışma sonunda performans geri bildirim ve ücret belirleme performans

değerlendirmenin en sık belirtilen amacı çıkmıştır. En seyrek kullanım amacı ise personel sisteminin değerlendirilmesi ve ölçüt oluşturmadır<sup>57</sup>.

Günümüz çağdaş yaklaşımında, performansın sistematik ve biçimsel olarak ölçülmesi ve örgüt ile çalışanın geliştirilmesi odaklı bir sistem yaklaşımının uygulanması gereği anlaşılmıştır. Fakat günümüzde performans değerlendirme kavramı artık yerini daha geniş kapsamlı performans sistemi kavramına bırakmıştır. Performans değerlendirme kavramının performans sistemi içinde ele alınması gerekmektedir.

Yirminci yüzyılda toplumsal ve ekonomik değişimler hızla yaşanmaktadır. Artık A.B.D savunma bakanlığı, diğer adıyla Pentagon stratejileri bile savaş alanları ya da fabrikalar yerine, görünmez enformasyon alanında yapılacak savaşları tasarlamaktadır<sup>58</sup>. Bu nedenle günümüzde artık yaklaşımlar insan odaklı bir süreçtir. Bu anlayış insana daha bütünsel ve sistematik bakılan birçok süreçten oluşmaktadır.

Artık insana ilişkin olgu ve olaylara belirli bir ortam (concept) ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacı doğmuştur. 1950'li yıllarda ABD'de hissedilen bu ihtiyaç ancak 1980'li yıllarda ana hatları ile belirginlik kazanmıştır. Konu aynı dönemde İngiltere'de de gündeme gelmiştir. "İnsan faktörünün önemini ortaya çıkmasında 1980-82 yıllarında yaşanan ve ürün pazarında görülen baskılar ve sendikaların giderek daha az çalışana ulaşması, insana bir bütün olarak bakılması ihtiyacının ortaya çıkmasının en önemli nedenlerindedir"<sup>59</sup>.

Performans uygulamaları, özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliliğinin gösterilmesi ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi gibi diğer kurumsal hedeflere de hizmet etmektedir.

---

<sup>57</sup> Döverkaya, s.10.

<sup>58</sup> Thomas.A. Stewart, **Örgütlerin Yeni Zenginliği: Entelektüel Sermaye**, (Çev. Nurettin El Hüseyin), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası., 1977, s.17.

<sup>59</sup> Ian Beardwell and Len Holden, **Human Resource Management**, Pitman Pub, London: 1994, s.101-102.

Yakın tarih performans değerlendirme yazınına bakıldığında ise, 1980'li yıllara kadar performans değerlendirmesinin psikometrik yönüne yönelik çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu ölçme temasına ya da psikometrik vurguya paralel olarak da, değerlendirme hataları/doğruluğu ve farklı değerlendirme formatları üzerine manidar bir literatür birikimi olmuştur. Ancak 1980'li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu literatür yerini yavaş yavaş performans değerlendirme sürecinde bilişsel yaklaşıma bırakmıştır<sup>60</sup>.

1980'li ve 1990'lı yıllarda organizasyon ve yönetim teorisi alanında başkaca gelişmeler olmuştur. Yönetimde grup çalışmasının önem kazanması üzerinde durulmuş ve bu çerçevede geleneksel yönetim felsefesi ve Taylorizm felsefesine bu noktada önemli eleştiriler yöneltmiştir. Organizasyonda yüksek performans için insan kaynaklarının geliştirilmesine ve eğitime daha fazla önem verilmesi üzerinde durulmaya başlanmıştır.

Landy ve Farr'ın, öncüleri arasında yer aldığı bu yaklaşımın temel amacı, bilişsel psikoloji ya da bilgi işlem araştırmalarını, performans değerlendirme sürecini anlamada ve pratikte karşılaşılan sorulara cevap vermede kullanabilmektir. Performans değerlendirme sürecini, gözleme, kodlama, depolama, geri çağırma ve birleştirme aşamalarından oluşan bir bilgi işlem süreci olarak tanımlayan bilişsel modeller geliştirilmiş ve bu modeller 1980'li yıllar boyunca ve sonrası araştırmaları büyük ölçüde yönlendirmiştir.

1970 ve 1980'li yıllarda hızla etkisini hissettiren küreselleşme (globalleşme) olgusu, pek çok alana yayılmış bir etkinliği simgelemektedir. Ayrıca bu kavram, 20.yy'ın son çeyreğinde üzerinde en çok tartışılan konu olmuştur. Özellikle üretim ve yönetim modellerinin çok farklı nedenlere bağlı olarak yaşadıkları değişim evresi, küreselleşme kavramının daha çok telaffuz edilmesine yol açmıştır<sup>61</sup>. Uluslararası sistem ve yönetim modelleri, henüz tamamlanmamış bir değişim yaşamaktadır. Yaşadığımız değişim sürecinin nasıl sonuçlanacağı ve nerede duracağını tahmin etmek oldukça güç bir görevdir. Küreselleşme ya da globalizasyon olgusu da, bu

---

<sup>60</sup> Aycan, s.33-35.

<sup>61</sup> Aşkın Keser, "Küreselleşme Sürecinin Sendikal Hareket Üzerinde Etkisi", Bursa: **U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.17, Sayı.3 Ekim 1999, s.17-18.

değişimin bir ürünüdür<sup>62</sup>. Genel anlamda küreselleşmeyi zorunlu hale getiren gelişmeler; telekomünikasyon ve daha ucuz, daha iyi, daha güvenilir ulaşım, ticari liberalizm, genişleyen ithalat, ihracat ve üretimin parçalanmasıdır<sup>63</sup>. Dolayısıyla küreselleşme kavramında etkili olan bir diğer faktör olarak teknolojiye meydana gelen gelişmeleri belirtilebilir. Teknoloji ile birlikte "insan" kavramı daha da önem kazanmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir diğer ifade ile, farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur<sup>64</sup>. Bu nedenle "insan"a yatırım yapılmalı, yetkilendirilmesi ve motive edilmesi sağlanmalıdır. Küreselleşme, şirketlerin uluslararasılaşmalarına, dünya pazarlarında başarı yakalamayı hedeflemeyi amaçlamaktaydı. Bu amaç için örgütler yönetim anlayışında da gelişmelere açık politikalar izlemişlerdir. Bu gelişmenin ürünü olarak "insan odaklı yönetim" anlayışını somut bir sonuç olarak algılamak mümkündür.

Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış malların "rekabet gücüdür"<sup>65</sup>. Tüm dünya, rekabetin yoğunlaşmasına tepki olarak değişik çözümler aramaktadır. Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak global bir nitelik kazanması ve aynı zamanda piyasalardaki rekabetin giderek yoğunlaşmasıdır<sup>66</sup>. Dünyada ticaret ile teknoloji ve bilim alanındaki gelişmeler beraberinde globalleşmeyi getirmiştir, neticede ülkelerin sınırlarını aşan bir boyuta ulaşmıştır. Bu gelişmelerle beraber; işletmeler rekabet için en önemli unsurun "insan" olduğunu bireylerin performansının, örgütlerin performansını dolayısıyla başarılarını etkileyecek en önemli faktör olduğunu algılamaya başlamışlar ve performans uygulamaları için yatırımı bir maliyet olarak görmekten vazgeçmişlerdir.

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle

---

<sup>62</sup> Ali Rıza Büyükelçüoğlu, "Sendikalar Küreselleşmeye Dayanabilir mi?", İstanbul: **İktisat Dergisi**, 1998, s.12.

<sup>63</sup> Sayım Yorgun, **Küreselleşme Sürecinde Sendikalar**, İstanbul: Mess Mercek, Ekim 1998, s.15-17.

<sup>64</sup> Ahmet Selamoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", İstanbul: **TİSK İşveren Dergisi**, Sayı:10, Temmuz 2000, s.7.

<sup>65</sup> Nusret Ekin, **Çalışma Yaşamında Dönüşüm**, İstanbul: Mess Mercek, Ocak 1998, s.25.

<sup>66</sup> Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996, s.18.

"mavi yakalı" işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" bilgi işçisine (kogniterya) doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir<sup>67</sup>. Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de (ve verimliliğin) arttırılması için daha gelişmiş ve sofistike "insan kaynakları" uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır<sup>68</sup>. Mevcut yönetim modelleri değişen bu yapıda etkili olamamış ve insan odaklı, performansa dayalı yönetim sistemlerinin gelişmesini sağlamıştır.

Yaklaşık son 10 yıl içerisindeki performans değerlendirmesi literatürü incelendiğinde, performansın özellikle tanımı ve ölçülmesine yönelik yeni teknik ve yaklaşımların ortaya çıktığı, geliştirilip denendiği gözlenmektedir. Bu teknik ve yaklaşım modelleri, performansın kavramsal ve işlevsel tanımı, boyutları ya da sınırları, değerlendirme kaynağı ve değerlendirilen birim alt başlıklarında ele almak mümkündür.

Ücret artışlarının ve terfilerin 1980'lere kadar işyeri kıdemi esas alınarak yapıldığı Türkiye'de ise performans bazlı değerlendirme çalışmaları, iş dünyasına yeni bir hareketlilik kazandırdı. Siyaset adamlarının, Kamu iktisadi Teşekküllerindeki (KİT) yöneticilerin aldıkları somut sonuçlara ve genel performanslarına bakılmadan iş başında kalabildikleri bir ortamda, firmalardaki performans değerlendirme çalışmaları, topluma yeni bir bakış açısı getirdiği görülür.

İşletmeler giderek performans uygulamaları süreçlerini, iletişimi sağlamak genel stratejiyi, kültürü ve kaliteyi iyileştirmek için kullanmaya başlamışlardır. Bu süreç bireyin sorumluluğunun ve hedeflerin, işletme hedef ve stratejileri ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koyarak amaçlara ulaşılmasını sağlar.

---

<sup>67</sup> Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s.25-27.

<sup>68</sup> Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: MPM Yayını, 1999, s.19.

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde performans yönetim sistemi, İnsan kaynaklarının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bu sistemde artık işverenler ve işgörenler birlikte hareket ederek sonuca ve bu süreçte katkıda bulunmayı hedeflemektedirler. Çalışanlar öncelikle kendi hedefleri doğrultusunda hareket eder, ve onları gerçekleştirmek isterler. Örgütler ise kendi hedeflerinin gerçekleştirilmesi için personel alırlar. Çalışanlar kendi amaçlarını gerçekleştirmeye motive edildiklerinde yüksel performans göstermektedirler. Yönetim için en zor iş, bireysel amaçlar ile örgütün amaçlarını birleştirebilmektir. Bu süreç performans değerlendirmenin odak noktasını oluşturmaktadır.

Sonuç olarak performans kavramı yada performans uygulamalarının önem kazanmasının kökünde yatan nedenin, sanayi ve teknolojiye muazzam hızlı değişim ile bununla beraber insan faktörünün öneminin anlaşılması olduğunu söyleyebiliriz. Bireysel performans, kurumsal performans veya iş performansı, bunların hepsinde de önemli olan, bu hızlı değişime en iyi şekilde ayak uydurmak ve verimi maksimum artırarak başarıya ulaşmaktır. Dünya hızlı değişimler geçirmekte ve globalleşmektedir. Kısa zamanda insan faktörünün bu süreçteki önemi anlaşılmuştur. Bu süreç insan kaynakları kavramının da hızlı ve akılcıl bir şekilde gelişimini tetiklemiştir. Bu kavramında en önemli odak merkezi performans ve performans uygulamalarıdır.

Çağdaş yaklaşımları incelerken modern performans yönetim anlayışının yanında, personel ve örgütün birbirinden beklentilerininide ele almak gerekecektir. İleriki konularda çağdaş ve klasik yöntemler ve bu karşılaştırmaya değinilecek, bütünleştirme metodolojisi incelenecektir.

### **1.2.2.1 Sistem Yaklaşımı**

1950'leri izleyen yıllardan sonra sistem yaklaşımı işletme yönetimi ve insangücünün verimli ve etkin kılınmasını amaçlayan personel yönetimi alanında da geçerlilik taşımaya başlamıştır. Personel yönetimi açısından sistem yaklaşımı ele

alındığında fonksiyonel değer taşıyan iş analizi, işe alma, eğitim, performans değerlemesi, ücretleme gibi alt sistemler ortaya çıkmaktadır<sup>69</sup>.

Sistem yaklaşımının amacı karşılaşılan sorunları kendi öğelerine ayrıştırarak çözmektir. Diğer bir ifade ile sistem parçalardan meydana gelen bir bütünü ifade etmektedir<sup>70</sup>. Burada önemli olan işgöreni etkili ve verimli kılmaktır. Sistem kendi içinde üst ve alt sistemlerden oluşmakta bunların uyumu ve bütünleşmesi, söz konusu hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Günümüzde insan kaynaklarının çok yönlü boyutlara ulaştığını görmekteyiz. Çalışandan maksimum verim almanın yolları üzerine çeşitli yöntemler üzerine araştırmalar yapılırken, diğer tarafta çağdaş örgüt yaklaşımı içinde personel ile yakın ilişkiler kurularak, yönetime katarak, motive ederek işçi ve işveren arasındaki ilişkinin düzenlendiğini görmekteyiz. Ayrıca sendikal ilişkilerin güçlenmesi ve devletin çeşitli kanun düzenlemeleri bu yaklaşımın yolunu açmıştır.

---

<sup>69</sup> Sabuncuoğlu, s.25.

<sup>70</sup> Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, No.2142, 1976, s.92.

## 2. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ VE SÜREÇLERİ

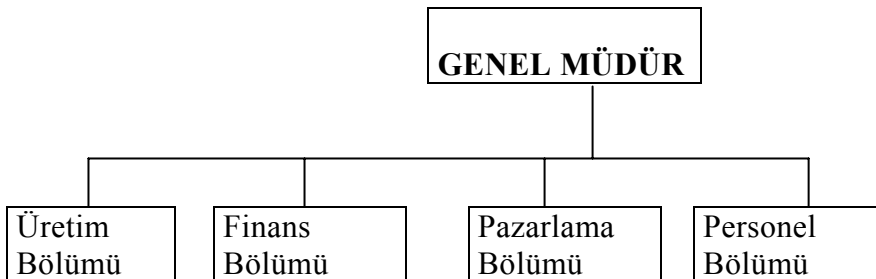
### 2.1 Performans Yönetimi

Performans yönetimi örgütü arzu edilen hedeflere yöneltmek için örgütün şimdiki ve geleceğiyle ilgili verileri toplama, bunları karşılaştırma, geliştirilmesi gereken yönleri belirleyerek bunlarla ilgili süreçleri başlatma ve sürdürme görevini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel performans, ekonomik ve insana dayalı süreçlerin bütününden oluşur. Örgütün istenen hedeflere ulaşması bu süreçlerin birbirine eşdeğerde önemsemesi ile mümkün olur.

Şirketleri oluşturan iki temel fonksiyon (**Corporate function**) vardır. Bunlar “örgütsel fonksiyonlar” ve “yönetimsel fonksiyonlar” dır.

- **Yönetimsel Fonksiyonlar (Managerial functions)** : Yönetim birkaç ana temel unsurdan oluşur. Bunlar örgütlenme, yürütme-eşgüdüm, planlama, kontrol ve denetim öğeleridir. Bu fonksiyonların döngü bir süreç şeklinde süregelen bir devamlılık göstermesine yönetim adı verilir.
- **Örgütsel Fonksiyonlar (Organizational functions)** : Örgütü içindeki tüm birimler o örgüte ait fonksiyonları temsil eder. Bu fonksiyonlar örgütün yapılanma şekline göre çeşitli isimler alabilirler. Buna örnek olarak insan kaynakları, Üretim, muhasebe-finance, pazarlama birimlerini verebiliriz.

Şekil 2.1: Basit Bir Organizasyon Yapısında Örgütsel Fonksiyonlar





Yeni bir insan kaynakları yönetim anlayışı olarak “Performans Yönetimi” tanımının evrimi, organizasyonlarda komuta kontrol anlayışından bir kolaylaştırıcı liderlik modeline doğru geçişi yansıtır. Bu değişim gerek işgören gerek örgüt açısından iş performansının genel anlamda organizasyonun misyonu ve uzun dönemli stratejik amaçları ile ilişkilendirilmesinin öneminin anlaşılmasıyla birlikte gerçekleşmiştir<sup>71</sup>.

Son yıllarda yapılan yönetim sistemleri konusundaki bir çok araştırma, insanın örgütlerdeki stratejik önemi üzerinde odaklanmaktadır. Bu konuda birçok araştırma örnekleri yayımlanmaktadır. Büyük örgütlerin borsadaki hisse değerleri, şirketlerin kayıtlı varlıklarının çok üstünde çıkmaktadır; bu yaratılan değer, bir bakış açısıyla, şirket çalışanlarının yarattığı rekabet avantajı ve insan kaynaklarının yarattığı katma değerinin ölçülmesi üzerine yapılan araştırmalar ve bu konuda katedilen yol dikkat çekicidir. Yeniliklerin ve yaratıcılığın ne kadar sonu yoksa ölçüm ve değerlendirme metotlarında o kadar sonu olmayacaktır.

İşletmelerdeki en büyük sorun tedarik sorunudur. Bu örgütler üretim için çeşitli girdiler sağlamak zorundadırlar. Bunlar üretim ve hizmetin gerçekleşmesi için hammadde, kapital ve emektir. Bu faktörleri bir bileşen halinde kullanarak işletmeler amaçlarına ulaşmayı hedeflerler. Buradaki en önemli faktör hiç şüphesiz insan faktörüdür. İşgücü emeğin kaynağıdır. Bu önemli girdinin gelecekteki alaçağı durum ve çıktılar ile ilgili tam ve net birşeyler söylemek mümkün değildir.

İşgücündeki bu belirsizlik işletmenin hedef ve amaçlarını büyük ölçüde etkiler. İşletmeler artık günümüzde bu belirsizlikle mücadele etmenin yolunun etkin bir biçimde insangücünün etkinliğini çeşitli yollarla artırmaktan geçtiğini anlamışlardır. Bu işletmenin en temel amaçlarından biri haline gelmiştir.

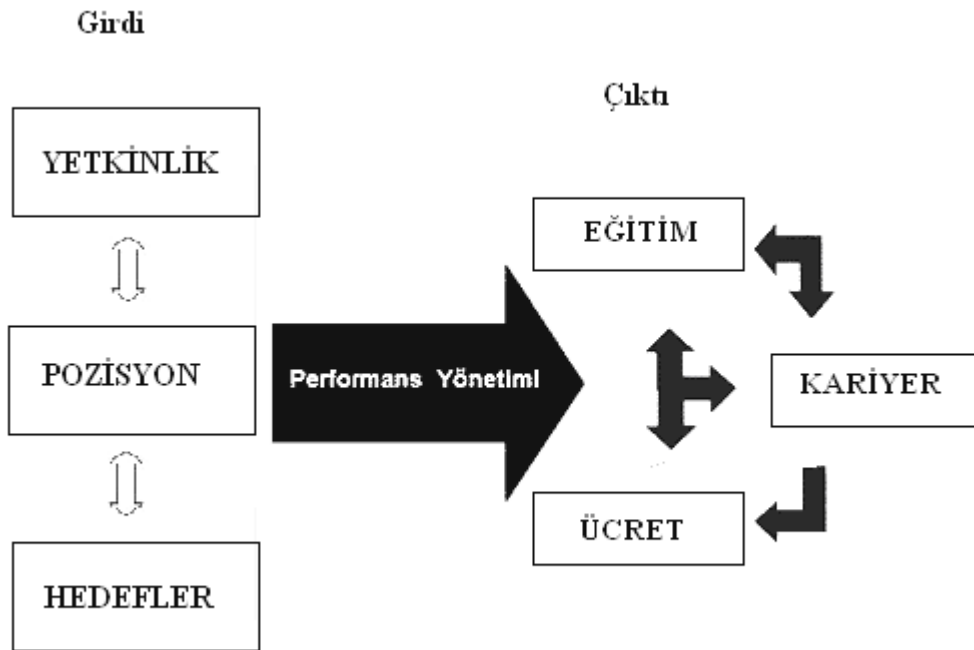
Personel yönetimi; bir örgütteki çalışanların etkinliğini arttırmak amacı ile yapılandırılmış tüm işletme fonksiyonları ve faaliyetlerinden oluşan bir uygulama ve veri deposudur.

---

<sup>71</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, İletişim Hizmetleri Ltd.Şti.,2002, s.123.

Organizasyonel başarıların, bireysel başarıların bir bütünü olarak kazanıldığı gerçeğini artık günümüzde tüm çağdaş işletmeler benimsemiştir. Fakat bu başarıyı sağlayacak personelin seçilmesi işlemi hala işletmeler için bir sorun teşkil etmektedir. Bundan dolayı insan kaynaklarına yapılan yatırım günden güne artmaktadır. Bu konuda yönetimin birbiri ile çakışan yaklaşımları, konunun önemini arttırmaktadır.

Şekil 2.2: Performans Yönetiminde Girdi ve Çıktılar



Personel yönetimi, bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak için, bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini sağlık ve korunmasının sağlanması ile ilgili konularla ilgilenir<sup>72</sup>.

İşletmelerin insan göçü ile ilgili karşılaştıkları bu sorunlar, insan kaynaklarına olan ihtiyacın artmasına dolayısıyla bu bölümün işlevlerinin de artmasına neden olmuştur. Bununla birlikte kullanılan kavramlarda yerini daha

<sup>72</sup> Güvenir, s.2.

geniş kapsamlı kavramlara bırakmak zorunda kalmıştır. Performans değerlendirme kavramı önceleri sistemin kendisini oluştururken şimdi sistemin performansın planlanması, geliştirilmesi, gibi fonksiyonlar gibi bir parçası olmuştur. Bu süreçlerin tümü ise performans yönetimi kavramı çatısı altında toplanmıştır.

Performans yönetimi diğer bir tanımda; yönetici ve çalışanların örgüt başarısının devamlılığını sağlamak için ölçüm sonuçları, ödül sistemi ve beklentiler üzerinde beraberce çalıştıkları ve geleceklerini planladıkları bir süreç olarak ifade edilmektedir<sup>73</sup>.

Bu tanımdan yola çıkarak performans yönetiminin sadece bir ölçüm süreci olmadığını, işgücünün veriminin ve etkinliğini artıracak bir planlama süreci olduğunu da söyleyebiliriz.

Performans yönetiminin amacı; bireylere kendi amaçları doğrultusunda, işletme hedeflerine katkılarını, sürekli bir gelişim ve yenileme çabasıyla arttırmaları ve bu süreçte bütünsel bir başarı elde edilmesidir. Bu ifadeye göre; gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve doğrultuda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgüte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için ortaya konulan ortak çabalara yapacağı katkının derecesini arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi, ve geliştirilmesi sürecidir<sup>74</sup>.

Bu sürecin etkili ve başarılı olabilmesinin sürecin bütünleşmiş bir tek süreç olarak uygulanması gerektiği, ancak bu şekilde başarılı olabileceği öne sürülmektedir.

---

<sup>73</sup> R.Wayne Mondy, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux, **Human Resources Management**, New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1996, s.337.

<sup>74</sup> Canman, s.135.

## 2.1.1 Günümüz Performans Yönetimi Felsefesi

Performans yönetiminin etkin olabilmesi işgörenin geliştirilmesi, yetiştirilmesi ve performansının örgütün gelecekteki rotası çerçevesinde değerlendirilmesine bağlıdır<sup>75</sup>. Günümüzde bu anlayış insan kaynaklarının ayrılmaz bir olgusu haline almıştır. Bu sistemi örgüt yapısı içerisinde sürekliliğini sağlamak için ;

- Ölçme, değerlendirme ve geliştirme uygulamalarının hedeflere ulaşmak için yapılması,
- İşletmenin işgörenine karşı yükümlülüklerini yerine getirecek sistemlerin varolması,
- İşgörenin kendi performans düzeyi hakkında söz sahibi olması ve bu konuda düşüncelerini ortaya koyabilmesi,
- Değerlendirme ve geri bildirim süreçleri,
- Söz konusu performans uygulamalarının işveren-işgören arasında emir komuta zincirinden ziyade bütünleştirici bir uzlaşma süreci olması,
- Bireysel ve organizasyonel amaçları bir bütün halinde algıyan bir yönetim süreci bilincinin benimsenmesi,
- Başarı ödüllendirmesinde adil bir sistemin uygulanması gereklidir.

Bu kriterler benimsendiğinde gerek örgüt gerekse bireysel örgüt ilişkilerinde, daha sağlıklı bir iş ortamı oluşturulacaktır. Bunun kötü ve anlamsız bir şekilde uygulanması ise sisteme olan güvenin azalmasına neden olacaktır.

Performans yönetimi sadece yönetimin söz sahibi olduğu bir süreç değildir. Çalışanın yöneticilerle birlikte üzerinde uzlaşmaya vardıkları açık hedefler ve iş

---

<sup>75</sup> İzgören A.Ş., "Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak Şirketler İçin Bir Değişim ve Yeniden Yapılanma Klavuzu" **El Kitabı**, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2001, s.99.

standartları çerçevesinde kendi performanslarını ve gelişmeleri konusunda söz sahibi oldukları bir süreçtir<sup>76</sup>. Bu aynı zamanda Maslow'un teorisinde bahsettiği "kendini gerçekleştirme" ihtiyacının karşılanmasını da sağlar.

Etkili bir performans yönetimi anlayışı işgörenin neyi, nasıl ve ne biçimde başaracağı konusundaki stratejilerini geliştirmeli, aynı zamanda da örgütsel performansın geliştirilmesine yardımcı olmalı, ve katkı da buldukları ölçüde adil bir şekilde ödüllendirmeli, ücretlendirmelidir.

"Düz örgüt yapısı" olarak adlandırılan basit örgüt yapılarında bu işlevin daha tutarlı gerçekleştiği düşüncesi yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Örgütlerde kademe sayısı ne kadar az olursa bu süreç bir o kadar tutarlı olacaktır. Çünkü performans yönetiminin örgüt hedeflerinde başarıya ulaşmasına yardım etme rolü, örgüt hedef ve amaçlarının, örgütün her kademesinde yukarıdan aşağıya doğru, dalga dalga yayılması ile gerçekleşecektir. Basit örgüt yapılarında bu yayılma daha hızlı ve net olarak gerçekleşecektir.

Üst yönetim, "performans Odaklı Yönetim Sistemlerinin" başarıyla uygulanabilmesi için öncelikle bu yeni ortamın gerçeğini anlamak ve kabul etmek zorundadır<sup>77</sup>.

### **2.1.1.1 Çalışan Personelin Örgütten Beklentileri**

Bu sistem insan odaklı bir süreçtir. Örgütlerde organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken en önemli beşeri faktör insan gücüdür. Söz konusu insanların maddi manevi gereksinimleri vardır. Bunların belli ölçülerde karşılanması çalışanların çalışma şevkini artırır ve dolayısıyla bu da örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve performans sonuçlarına olumlu yönde yansır.

---

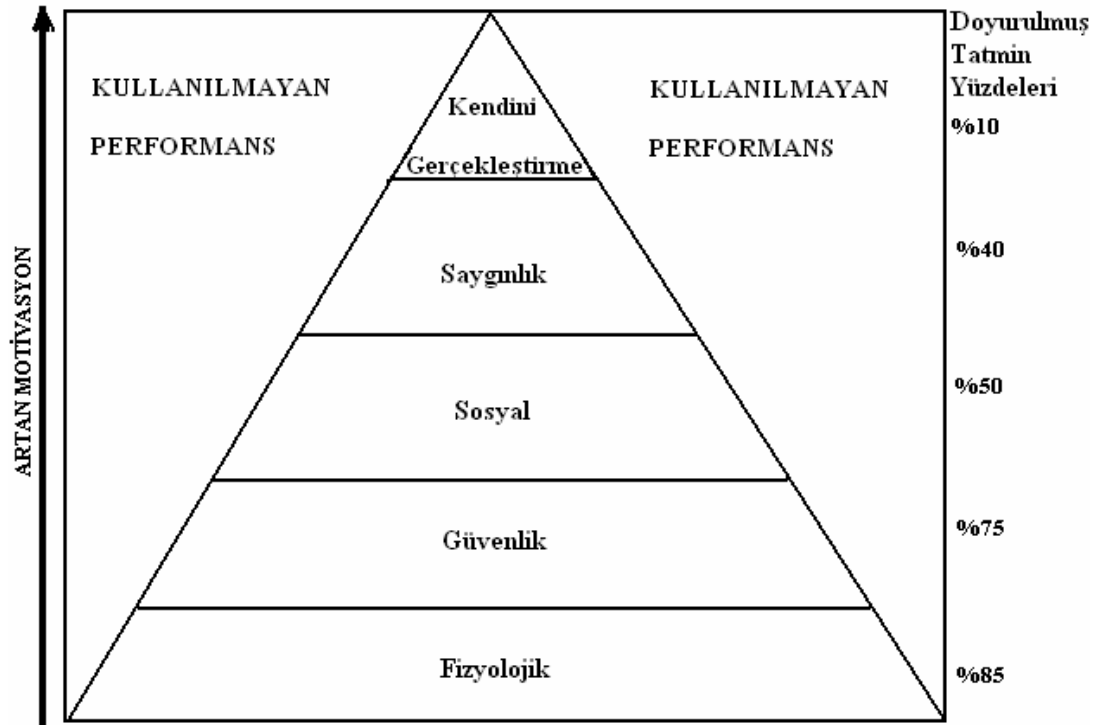
<sup>76</sup> Canman, s.140.

<sup>77</sup> Barutçugil, s.124.

Çalışanların beklentilerini aynı örgütün beklentileri gibi düşünmek yanlış olmaz. Çünkü herikiside hedeflerine ulaşmak için çeşitli gereksinimlere ihtiyaç duyarlar.İşgörenlerinde beklentisi hayatlarını devam ettirecek temel gereksinimlerinin karşılanması ve bunun yanında gelecekle ilgili kaygılarının giderilmesidir. Ayrıca işgören birey olarak çevresinde kabul görmek, ve kendini gerçekleştirmek istemektedir. Başarılı olma, toplumda bir yer edinme, ve sosyal güvencesini sağlamak işgörenin önemli gereksinimlerindedir. Bunları bir ölçüde gerçekleştirmesi, kendisini daha rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayacak ve bu ölçüde de örgütsel hedeflere ulaşmadaki katkısında arttıracaktır.

Maslow bireysel verimliliğin ve başarının artırılmasının kişinin gereksinimlerinin karşılanması ile mümkün olabileceğini savunmuştur. Bu gereksinimler Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi olarak adlandırılmıştır.

Şekil 2.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



**Kaynak:** Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları.** İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic.San..Ltd.Şti., 1997, s.36.

Maslow' a göre her birey görünenin daha üzerinde bir performansa sahiptir. Fakat bunun en üst seviyede ortaya çıkarılması öncelikler dışsal çevrenin bireye olan katkısıyla mümkün olacaktır. Bireyin bu çevreden kendi ihtiyaçlarını karşılaması onun tüm kapasitesini kullanmasına itmek için en önemli sebep olduğunu ortaya atmıştır.Söz konusu yaklaşım günümüzde de geçerliliğini korumaya devam etmektedir.

Maslow'un tezine paralel olarak yapılan bir diğer araştırma ise Lebow'a aittir. Lebow aynı Maslow gibi işgörenin verimliliğinin ve performansının artırmasında önemli olan bireysel beklentileri araştırmıştır. İşgörenlerin örgütten beklentilerini içeren bu araştırmasında Lebow aşağıdaki ilkelere ulaşmıştır.

- Yönetmel unsurların dürüst olması
- Çalışma ortamında güven unsurun ön planda olması
- Üst yönetimin çalışana rehberliği
- Düşünelere saygı
- Tutarlı ve adil bir yönetim
- Risk almaya hazır
- Örgütsel amaçların ön planda olduğu, kişisel çıkarların geri planda olmasının gerekliliği.

Bu ilkeler çeşitli araştırmacı ve yazarlar tarafından “Olağanüstü Ortamın Paylaşılan değerleri” olarak adlandırılmıştır.

Söz konusu araştırma ve teoriler insana verilen değerın büyük ölçüde artmasında önemli roller oynamıştır. Örgütsel kültürün hedef, amaç, planlar yanında insani değerler bireysel beklenti ve ihtiyaçların bütünleşmesi gerekliliği ortaya konmuştur.

Günümüzde modernleşme ile birlikte ihtiyaçların ve önceliklerin değişmekte olduğunu görmekteyiz. Örgütlerin ve bireylerin bu değişimlere başarı için çabuk uyum göstermeleri ve çıkan sorunlara acil çözümler bulmaları gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir. Örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi, ancak bu adaptasyon sürecinde örgüt ve bireyin bir bütün içerisinde hareket etmesi ile mümkün olacaktır. Performans yönetimin etkin olabilmesi bunun gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu sürece süreklilik kazandıran ve etik ilkeleri ile uygulayabilen örgütler başarıya ulaşmaktadır.

### **2.1.1.2 Örgütün Çalışan Personelden Beklentileri**

Etkili bir yönetim, bütün yöneticilerin görüş ve çabalarını ortak bir amaçta yönlendirmelidir. Kişi olarak yöneticinin kendisinden neyin beklendiğini anlamasını sağlamalıdır. Güçlü bir yönetim anlayışı üst kademedeki yöneticinin,astların yöneticilerinden neler beklenmesi gerektiğini anlamasını sağlar. Bu her yöneticiyi, çabalarını doğru yönde maksimum düzeye çıkartması konusunda güdülendirmelidir. Bir yandan yüksek performansı özendirirken, diğer yandan da, yöneticilerin, araçları kendi amaçları için değil örgütsel performansın hedeflerinin gerçekleşmesi için kullanmalarını gerçekleştirebilmelidir<sup>78</sup>.

Örgütler bir bütün olarak bir amacı yerine getirmek üzere kurulmuşlardır. Ve yine kişisel amaçlara sahip bireylerden meydana gelmektedir. Örgütün personelin hem kendi, hemde örgütün ihtiyaçlarının karşılanmasına imkan verme sorumluluğu vardır. Örgüt bu işlevi performans sistemini tutarlı bir şekilde uygulayarak ancak gerçekleştirebilir.

İnsan faktörü örgütsel yapı içerisinde örgütün durağan yapısından farklı olarak dinamik bir unsurdur. Örgütün dışsal çevreden sağladığı kaynaklar da işgören elinde anlam kazanarak çıktı ve yarara dönüşmektedir<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> Canman, s.144.

<sup>79</sup> Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, s.5.



Örgütler en başta işgörenden örgütsel bağlılık beklemektedirler. Bu işgörenden örgütsel amaçlara odaklı davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir. Burada örgüt işgörenden kişilik önceki alışkanlıkları ve yaşamını dikkate almadan hareket eder.

Örgütsel bağımlılık, işgörenden çalıştığı işletmenin amaç ve değerlerini benimseyerek bunları gerçekleştirmek için kendini yükümlü hissettiği ve bunu işletme ile ilgili bir çıkar ilişkisi olarak algılamaması olarak tanımlanabilir. Genelde örgüte bağlılığın tutumsal ve davranışsal yönü üzerinde durulur. Davranışsal bağlılık, bireyin örgütü terk etmemek için çalışma ortamı ile ilgili beklentilerini yeniden gözden geçirerek kalmak için sebepler araması sürecidir. Bireyin çalıştığı yere karşı duyduğu istek, oranın bir parçası olması arzusu ve bu istekle o kurumun kültürünü kabullenme yönündeki olumlu süreçte tutumsal bağlılıktır.

Örgütsel bağlılık yüksek yada düşük düzeylerde olabilmektedir<sup>80</sup>. Bağlılık derecesinin düşük olduğu durumlarda personelde işe geç gelme, düşük performans gibi etkiler gözlemlenmektedir. Fakat buna karşın marjinal ve yenilikçi fikirler bu tarz personelden gelmektedir.

Bağlılığın yüksek olduğu durumlarda ise tam tersi personel daha kapalı bir yapıya sahip olduğu görülmekte, değişime karşı koyma, yeniliğe açık olmama gibi eğilimler oluşmaktadır. Bireylerdeki fazla bağımlılık, özgüvenlerinin pasifize olmasına ve kendi başlarına hareket edemediği işlerinde çalışmalarına neden olmaktadır. Bağımlılık düzeyinde denge sağlanması bu nedenle birey ve örgüt açısından çok önemlidir. Bunun sağlanması performans sistemin iyi uygulanması, ve bireyin geliştirilmesi ile ancak mümkün olabilecektir.

Yöneticinin görev ve sorumlulukları açısından bakıldığında, performans sistemi iyi kullanıldığı takdirde yöneticiye oldukça yararlı bir araç olacaktır. Özellikle de “Amaçlara göre yönetim” anlayışını benimseyen işletmeler, hedeflerin bütünleşmiş bir çerçevede gerçekleşmesi konusunda büyük yarar sağlayacaklardır. Bu yaklaşım ile işletmelerde ki amaç birliği ilkesi de ön plana çıkacaktır.

---

<sup>80</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998, s.160.

Örgütler sonuç olarak sorumluluk alan, aldıkları sorumluluktan tatmin olan “biz” anlayışının bilincinde olan personel istemektedirler. İşgörenin kendini sürekli yenilemesi, geliştirmesi ve bunu yaptığı işe de aktarması personelin temel amaçları olmalıdır.

### **2.1.1.3 Örgüt ve Personelin, Bireysel Amaçlarının Bütünleştirilmesi**

Birey ve örgüt amaçları birbirinden farklı görünmekle beraber bir bütünü oluşturmaktadırlar. Birbiri ile zıtlık içerisinde görünen bu amaçların başarıya ulaşması aralarında maksimum faydayı sağlayacak, en uygun şekilde bütünleştirilmesiyle mümkün olacaktır.

Tablo 2.1. Bireysel ve Örgütsel Beklentiler

<b>İŞGÖRENİN ALMAYI UMDUĞU BEKLENTİLER</b>	<b>ÖRGÜTÜN ALMAYI UMDUĞU BEKLENTİLER</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ücret</li><li>- Bireysel Gelişim Olanığı</li><li>- Sosyal Güvenlik ve Çevresel Yararlar</li><li>- Arkadaşlık ve Çevre Desteği</li><li>- Açık ve Doğru Çaba</li><li>- İyi Bir İş İçin Tanınma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dürüst ve Tam Bir Mesai Saati</li><li>- Örgütsel Bağlılık</li><li>- İnsiyatif Kullanabilme</li><li>- Girişkenlik</li><li>- Kurum Kültürüne Uygunluk</li><li>- İş Verimliliği</li><li>- Öğrenme Ve Gelişmeye Açıklık</li></ul>

Örgüt amaçları ile bireysel amaçların birbiri ile çatışmaması yönetimin bu konuda izlediği politikaya bağlıdır. Örgüt kendisini oluşturan bireylerden sorumludur. Aynı zamanda işgörende parçası olduğu örgüte karşı yerine getirmesi gereken sorumluluklarla yükümlüdür. Görüldüğü gibi birbiri ile iç içe olan bu iki unsurun, örgütsel ve bireysel başarı için, birbiri ile uyum sağlaması zorunludur.

Bireysel ve örgütsel amaçların bir bütün şeklinde gerçekleştirilmesi örgütün başarısı için çok önemlidir. Tablo 2.1’de de görüldüğü gibi, her iki tarafında birbirinden beklentileri amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Örgütsel sürekliliğin sağlanması, aynı zamanda bireyin sosyal güvencesinin de sağlanması için önemlidir. Amaçlar birbirinden farklı olsa da birbirleri ile örtüşmektedir. Hatta bazıları örneğin “kendini geliştirmek” aynıdır diyebiliriz. Bireyin kendini geliştirmesi kendi açısından bir gereklilik ve ihtiyaç olduğu gibi örgüt açısında talep edilen bir beklentidir.

## 2.2 Performans Yönetimi Sistemi

Performans sistemi işin gidişatını belirleyen ve sonuçlarını doğuran en etkin yönetim aracıdır. Performans Sistemi’nin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıyken , diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir<sup>81</sup>.

Bir başka tanıma göre ise; gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde

---

<sup>81</sup> Nükhet Germirli, ”Perfoman Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği”, Ankara: **Kalite Kongresi Bildirisi**, 2001, s23-24.

yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi yada ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir<sup>82</sup>.

İşgörenlerin performans ve başarılarının değerlendirilmesi için geliştirilen yaklaşım ve taktiklerin artması sonucunda, örgütler kendilerine uygun yaklaşımı ve tekniği seçip bunu uygulayabilecekleri bir sistem geliştirmeye ihtiyaç duymuşlardır. İşletmeler bu sistemde sadece teknik seçime önem vermişler, işletmenin diğer fonksiyonları ile uyumunu dikkate almamışlardır. Bu da ilk etapta sorunlar yaratmıştır. Sonuç olarak bu sistem sürecinin örgütsel sistemlerle uyumlu ve bütünsel olarak ele alınması gerçeği anlaşılmıştır.

Örgütlerde hedef belirleme sürecinin entegre ve spesifik olması etkinliğide belirler. Örgütün stratejisi, hedefleri ve misyonu yönetim tarafından belirlenir. Birim hedefleri de bu sürece paralel olarak belirlenir. Bu hedefler bireysel hedeflere kadar indirgenir. Uygulama etkinliği de bu süreçte meydana gelir.

Yönetim uygulama sürecin de önemli bir rol oynar. En başta hedef belirleme sürecinde yönetimin önemi ve katkısı büyüktür. Bu aşamadan sonra yönetim günlük bazda performansı ölçme görevine devam eder. Performans yönetimi sürecinin yönetilmesi üst yönetimin görevidir. Bunun için sistemin ürettiği sonuçların kontrol altında olması ve takip ediyor olması gerekir. Divizyonlar önceleri işgörenin maaş ve özlük kayıtlarında kullanıldılar. Sonra bu ihtiyaç farklı bir boyut kazanınca, eğitim kayıtları ve başvuruların takibimde kullanılmaya başlandı. Günümüzde ise bilgi teknolojileri ve insan kaynakları ayrılmaz bir bütünsellik içerisinde ortak hareket etmektedirler. Bu insan kaynaklarının uygulama etkinliğini arttırıcı yönde bir etki yapmaktadır.

Performans yönetimi sistemi iki yönlü iletişimi arttırarak gelişimi hem örgüt, hem de kişisel bazda hızlandırır. Süreç içerisinde kişisel başarılar artmakta, dolayısıyla örgütün hedeflerine ulaşması amacı hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Sistem, hem kişisel hedeflerin örgüt hedefleri ile paralel olmasını sağlamakta, hemde iş kalitesini arttırıcı bir kontrol sistemi görevi görmektedir. Bu sistem tam olarak

---

<sup>82</sup> Barutçugil, s.125.

uygulanmadığı takdirde dönem sonu ve başı doldurulan anket formlarından öteye geçemez.

Performans yönetiminin örgüt stratejisinin başarıya ulaşmasını destekleme rolü, örgüt hedeflerinin, örgütün her düzeyinde yukarıdan aşağıya doğru dalga dalga yayılması ile gerçekleştirilir. Üst kademedeki yöneticiler için belirlenen hedefler, kendilerinin ve denetimleri altında bulundukları, işlev, birim ya da bölümlerin, örgüt stratejilerinin gerçekleşmesine tam kapasite ile katkıda bulunabilmeleri için neleri başarmaları gerektiği ile doğrudan ilişkilidir. Buna karşılık, üst kademedeki yöneticiler, yönetim kadrolarının üyeleriyle birlikte hedefleri kararlaştırırlar ve kendi bölgelerinin, işlevlerinin hedefleri gerçekleştirmesi için yöneticilerden beklenen katkıları açıkça belirtirler<sup>83</sup>.

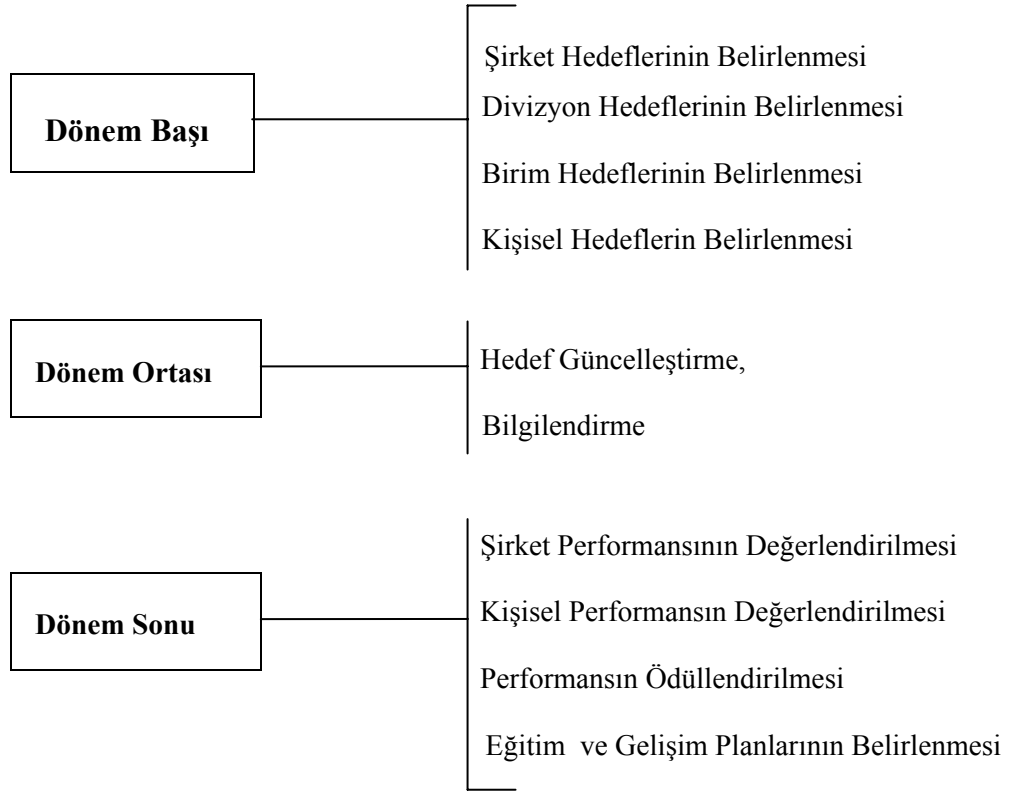
İşgören yönetimin sistematik bir çalışma alanı olamaya başladığı 1990'lerden bu yana Performans Yönetim Sistemi konusu giderek önemi artan bir konu haline gelmiştir, konuyla ilgili yapılan araştırmalar çoğalmıştır. Özellikle, “bilimsel akım” düşünce anlayışının, örgütsel verimliliğin en önemli unsuru olan kişisel performans düşüncesini kabullenmesi, yönetimin gözlerini işgörenlerin kişisel performanslarına çevirmelerine neden olmuştur. Böylece örgütler yönetimde, üretim verimlilik ve kar unsurlarının yanında kişisel performansın dolayısıyla insan faktörünün önemini anlamışlardır.

Performans yönetimi sisteminin amaçlarının açık ve net olarak belirlenmesi sistemin daha başarılı olmasını sağlar. Bu sistem ile işgörenlerin gelişim ve eğitim gereksinimleri belirlenirken, aynı zamanda olumlu yönde motivasyon unsuru oluşturur. İnsan kaynaklarında personel seçimi sürecinde kriterlerin belirlenmesinde etkin olarak kullanılır.

---

<sup>83</sup> Canman, s.138.

Şekil 2.4: İşletmelerde Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması



Performans yönetimi sistemi, günümüzde ifade ettiği klasik kalıpların dışında, bir gelişim, verimlilik ve etkinliğin artırılması için etkili bir araç, yönetimin önünü görmesini sağlayan önemli bir fonksiyon olmuştur

Performans yönetimi sisteminin süreçlerinde değerlendirme aşamasında bu fonksiyon iki rol oynar. Bunlar; değerlendirci olarak çalışanların nasıl çalıştıkları ile ilgili bilgi toplama rolü ve diğeri ise çalışanların eğitim, gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi, geliştirici rolüdür. Geliştirici rolün temelinde, değerlendirci rolü bulunmaktadır. Bu süreçte işgören ile yönetici gelişme amaçlarını birlikte tartışma ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir karar almalarına ortam yaratmaktadır

O halde bu süreç sadece örgütün belli periyotlarla yaptığı başarı düzeyini sistematik ölçme süreci değil; bu süreç sonunda elde edilen niceliksel verilerin işletmelerin belirli amaçlarına ulaşması için işletme yönetiminin ve insan kaynakları yönetiminin çeşitli alanlarında kullanılmasını da kapsamaktadır. Günümüzde performans değerlendirme kavramı yerini çalışanların performansını planlama,

değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan Performans Yönetimi Sistemine bırakmıştır.

Bu sistem döngüsel bir süreç içerisinde sürekli kendini yenileme geliştirme amacı gütmektedir. Yani performans değerlendirme sistemi performans değerlendirmeden farklı olarak sadece işgörenin başarısını değerlendirilmesi değil, planlanan örgütsel sonuçlara ulaşılabilmesi için sonuçları yönetsel ve örgütsel hedeflerde kullanılmasını da içermektedir.

Bundan yola çıkarak performans yönetimi sistemini şöyle tanımlayabiliriz; Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesi performans yönetimin temel işlevleridir<sup>84</sup>.

### 2.2.1 Performans Yönetimi Sisteminin Temel Aldığı Modeller

Performans Yönetimi 3 model temel alınarak uygulanmaktadır. Bunları kısaca özetlemek gerekirse;

- **Ölçüt Bazlı Performans Yönetim Sistemi;** Bu sistemde iş tanımları dikkate alınır. İşgörenin geliştirilmesi, gelecek performans planı ve yönlendirme/geri bildirim sistemi oluşturmaya yönelik bir amacı vardır. İşgören kendi hedeflerini işletme hedefleri doğrultusunda hazırlamakta ve bu konuda yönetimden geri bildirim ile destek almaktadır.
- **Hedef Bazlı Performans Yönetimi;** Bu sistemde işgörenin örgütsel amaçları bireysel sorumluluk olarak algılaması sağlanmaya çalışılmaktadır. Böylece ortak amaçlar belirlenerek bir bütün şeklinde hareket edilebilecektir. İşgörenin yönetime katılmasını sağlayan bu modelde, yönetim personelin hedeflere olan yaklaşımı konusunda belli periyotlarla geri bildirim almalıdır.

---

<sup>84</sup> Barutçugil, s.126.

- **Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sistemi;** Bu modelde performans sistemi yetkinliği baz alarak hareket eder. Bilgi, yetenek, motivasyon ve kişilik özellikleri modelin odak merkezidir<sup>85</sup>. Geliştirilen en çağdaş ve yenilikçi modeldir.

## 2.2.2 Performans Yönetimi Sisteminin Kullanılma Amaçları

Performans yönetimin örgütlerde daha etkin yürütülmesini sağlayan amaçları bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin sonuçları bu amaçları oluşturan faktörlerde etkin olarak kullanılırlar. Bu amaçlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Öncelikle bu amaçlar 3 grupta toplanır. Bunlar;

- Yönetimsel amaçlar
- Organizasyonel Amaçlar ‘dır.

### 2.2.2.1 Yönetimsel Amaçlar

Yönetimsel amaçlar işletme yönetimi sürecinde alınan yönetimsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkan amaçlardır. Bunları ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten ayırma kararları başlıkları altında inceleyebiliriz.

#### 2.2.2.1.1 Ücret Yönetimi

Ücret kavramı günümüz sosyal yaşamını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Ekonomik anlamda ücret “emeğin karşılığı” olarak tanımlanmakta, Sosyal bir yaklaşım ile ise ücret “çalışanın geçim aracı” olarak ele alınmaktadır. Yasalar ise

---

<sup>85</sup> Yılmaz Argüden, ”Askeri ve Profesyonel Yaşam”, Konya: **İnsan Kaynakları Sempozyumu Tebliğler’de**, Konya Selçuk Üniversitesi Basımevi, 2000, s.146.



buna açıklık getirerek ücreti “işgörenin düşünsel ve fiziksel çabalarının karşılığı” olarak tanımlamıştır.

Ücret bir emeğin karşılı olarak verilen bir bedeldir. Bu emek işgörenin bir işin yapılması için ortaya koyduğu düşünsel emek ya da bedensel çalışma olabilir. Ücret bu çalışmaların süresine, üretim miktarına, işin niteliği ve diğer bazı kriterlere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paradır. Çalışanlar organizasyonel performansa katkıları oranında ücretlendirilirler. Bu yaklaşım çalışanların iş davranışları ile ilişkilidir. Ücret artışının monoton bir temele dayandırılmadan yapıldığı örgütlerde ücretin motivasyon açısından bir işlevi kalmamıştır.

Performansa dayalı ücret uygulayan organizasyonlarda artış, herkese eşit dağıtılan bir hak değil, çalışanların kazanmak için çaba harçmaları gereken bir ödül olmaktadır.

Ücretler işletme alanında işveren-işgören açısından ele alınmaktadır. İşveren açısından ücret üretimi gerçekleştirmek için ödenen iş yaptırma bedelidir. İşgören açısından bakıldığında ise ücret, kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması için gereken bir araçtır.

Ücret bir emek karşılığı ödenen bedel olması yanında, işletmede etkinlik ve verimliliği olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen önemli bir unsurdur. Performansa dayalı doğru şekilde uygulanan bir ücret sistemi, işgörenlerin işleri için daha fazla sorumluluk duymasını, verimliliğin artmasını ve performansın yükselmesini sağlayacaktır. İşgören bu özendirici uygulamadan olumlu yönde etkilendiği takdirde işinde ek bir performans gösterecek, buda işletmeyi bulunduğu sektörde daha rekabetçi kılacaktır. Çalışanların kendilerine duyduğu bireysel saygı ve güven artacaktır. İşgörenin gerçek amacı yaşam standartlarını yükseltmektir.

İşletmeler doğrudan veya işgörenlerin yükseltmeleri yolu ile dolaylı olarak ücretler yada yapılan diğer ödemelerle kişilerin performansları arasında ilişki kuran ücret sistemlerini uygulamak isterken, çeşitli nedenlerle bazı sorunlarla karşılaşılır. Bunlar performans değerlendirilmesi sonucu ödüllendirme sistemini etkileyerek, verimlilik artışını sağlamaya yönelik çabaların, amaçlanan hedeflere ulaşamamasına

neden olur. Başka bir ifade ile, performans üzerine kurulu ücretlendirme sistemlerini bu şekilde kullanan işletmelerin pek azı bu konuda tam başarıya ulaşabilmişlerdir<sup>86</sup>.

Performans Yönetim sisteminin kişileri motive ve teşvik edici olabilmesi için, performansı ile ödül sistemleri arasında sağlam bir bağ kurulması ve bireyinde bu ilişkiyi açıkça görebilmesi gerekmektedir. Bu bağı görebilmesi yönetimin açıklık politikasını ne kadar iyi uygulayabildiği ile yakından ilgilidir. Bu bağı kurmanın en iyi yoluda ücret, maaş, prim, komisyon v.b maddi ödüllerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarının bir veri olarak kullanmaktır<sup>87</sup>.

### 2.2.2.1.2 Kariyer Yönetimi

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

Bir tanıma göre kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca arka arkaya kullanmasıdır<sup>88</sup>.

Başka bir tanıma göre ise, bir insanın çalışma hayatı boyunca, bir iş alanında adım adım ve belli periyodlarla sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır<sup>89</sup>.

Kariyer bireyin hayatı boyunca takip edeceği yol olarak ta düşünülebilir<sup>90</sup>. Çalışan ve çalıştığı örgütün kariyeri arasında ortak noktalar vardır. İşgörenin kariyer anlamında tatmin olmaması, kişinin performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

---

<sup>86</sup> Uyargil, s.125.

<sup>87</sup> Güvenir, s.17.

<sup>88</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Alfa Yayım Dağıtım, 1999, s.162.

<sup>89</sup> Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic.San..Ltd.Şti., 1997, s.17.

<sup>90</sup> J.H. Donnelly, J. L. Gibson, and J. M. Ivancevich. **Managing performance**, New York: Business Publication, 1983, s.238.

Bunun için işletmelerin çalışanıyla ortak bir kariyer planı yapması, bu konuda işgöreninin tatmin olmasını sağlaması şarttır. Çalışanlar yönetimle beraber çıkardıkları kariyer haritasını izleyerek kariyer gelişimini işletmenin yardımı ile gerçekleştirirler. Önemli olan nokta kişisel hedeflerin gerçekçi bir biçimde ortaya konarak kariyer planının yapılmasıdır. Gerçekçi olmayan hedefler bir süre sonra gerçekleşmediği takdirde işgörende olumsuzluklara neden olacaktır. Bundan dolayı kariyer planlama sadece kişinin terfisi ile ilgilenmez, psikolojik olarak başarısının sağlanması konusuyuda yakından ilgilenir. Kariyer planlama ayrıca bireyler arasında farklılık sağlayarak motive edici bir etki yaratır.

Kariyer yönetimi kavramı ise; kişinin örgüt içindeki statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını kapsayan zorlu bir süreçtir. Performans değerlendirme sonuçları bir çok veriyi içerdiğinden gelecekteki başarıların tahmin aracı olarak, kariyer planlaması açısından da kullanılabilir<sup>91</sup>.

### **2.2.2.1.3 Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi**

İşletmelerde eğitim ve geliştirme çabalarının amacı bireyin verimini ve performansını arttırmaktır. Başarı ve değişen çevre koşullarına adapte olmanın en önemli koşullarından biride eğitimidir.

İşletmelerde eğitim faaliyetleri sırası ile, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, eğitimin planlanması ve eğitim programının oluşturulması, eğitimin değerlendirilmesi aşamalardan oluşur. Bu süreçte ihtiyaçlar belirlenir birey için en uygun eğitim programının seçimi yapılır ve eğitim sürecinin sonunda öğrenilen bilgilerin test edilmesi işlemi yapılarak eğitim planı gerçekleştirilir.

---

<sup>91</sup> Fındıkçı, s.338.

İyi bir eğitim çalışması ile çalışanların işe olan ilgileri artar, terfi etmeleri hızlanır, bilginin verdiği kendine güven ile işlerine olan motivasyonları artar, aynı zamanda kendilerini kontrol etme yetenekleri gelişir. İşletmeler açısında eğitim çalışmaları önemli bir unsur haline gelmeye başlamıştır.

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının eğitim ve geliştirme çabalarında ki en önemli veri kaynağını oluşturduğunu görürüz. Bireyin değerlendirmesi sonunda hakkında oluşan veri tabanı sayesinde, kişiye ait zayıf ve güçlü yönler, dolayısı ile geliştirilmesi gereken yönleri ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden işletmelerde eğitim ve geliştirme çabaları doğru planlanmalıdır. İşletmeler eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanabilirler.

#### **2.2.2.1.4 İşten Çıkarma Kararları**

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alanda işten çıkarma karar sürecidir. İşletmeler yüksek performansa sahip işgörenleri ödüllendirirken, düşük performansta olanların işlerine son verebilmektedirler. Bu sürecin doğal bir parçasıdır.

Personel gereksinimlerinin, sağlanmasının, geliştirme ve yetiştirmenin ve yerleştirilmesinin bir planlama süreci içinde bütünleştirilerek gerçekleştirilmesine çalışılırsa, aynı şekilde personelin çıkarılması olgusuna da yine bir plan çerçevesi içerisinde yaklaşılmalıdır. Performans değerlendirme sürecinin işgörenler arasındaki performans farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerle düşük performans gösterdiği belirlenen ve belirli bir süre eğitim/geliştirme yolu ile organizasyona kazandırılmaya çalışılan, fakat buna rağmen başarılı olmayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır<sup>92</sup>.

---

<sup>92</sup> Güvenir, s.23.

Sonuç olarak performans sistemi bireyin başarısız olduğu yönleri belirler ve eğitim geliştirme çabaları ile düzenlemeye çalışır. İşgörende bu süreçte bir iyileşme görülmez ise sistem elindeki verileri kişiyi işten çıkarma kararını alırken kullanır.

## **2.2.2.2 Organizasyonel Amaçlar**

Bu amaçlar personel planlama, stratejik planlama ve veri bankasının oluşturulmasından oluşur. Performans yönetimi sistemi bu süreçlere büyük katkıda bulunmaktadır.

### **2.2.2.2.1 Personel Planlama**

Günümüzde işletmeler pazarlama, üretim, finans, kapasite gibi birçok faaliyetlerini planlayarak hareket etmektedirler. İnsangücü ihtiyaçlarının gelişen şartlar ve değişken iş hacmi dorultusunda da planlanması da işletmelerdeki planlama sürecinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Planlama bir bütün olarak işletmenin tüm faaliyet ve kaynaklarının amaçlar doğrultusunda düzenlenmesi ve bu amaçlara yönlendirilmesini ifade etmektedir.

Planlama 3 aşamada yapılır. İlk aşamada İnsan gücünün işletme faaliyeti içindeki işlevi ve amaçları belirlenir. Bu aşamadan sonra personelin mevcut envanteri çıkartılır. Son aşamada ise insan gücü açığı belirlenerek ne kadar ek insan gücüne gereksinim olduğu belirlenir.

Personel planlaması, örgütler açısından verimlik ve karlılığı etkileyen önemli unsurlardandır. Buda personelin işin gerekliliklerine göre seçilmesini gerektirdiğinden performans yönetimi bu aşamada çok önemlidir. Doğru personelin seçimi, yönlendirilmesi, eğitimi ve verimliliğinin ölçülmesi personel planlama sürecinin daha sağlıklı ve doğru işlemlerini sağlayacak ve bir anlamda bir denetim unsuru olarak görev yapacaktır.

## 2.2.2.2.2 Stratejik Planlama

Strateji kavramı son zamanlar da işletmelerin hedeflerinin gerçekleşmesi, yönetim ve karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline almıştır. Eğer bir tanım yapmak gerekirse strateji; örgütün çeşitli süregelen faaliyetleri arasında ortaya çıkan karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve işletmenin genel amaçlarını belirleyen ve düzenleyen, işletmenin maksimum yararı elde etmesi için alınan kararlar sürecidir, diyebiliriz. Bu kavram işletmenin her fonksiyonu için geçerlidir.

Stratejik planlama ise; işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmeleri ifade etmektedir<sup>93</sup>. Bu kavram işletmenin amaçlarının doğru faaliyetlerle gerçekleştirilmesi sağlamayı amaçlamaktadır.

Stratejik planlamanın yapılması süreci bir çok verinin elde olmasını gerektirdiğinden performans yönetimi süreci ile de yakından ilişkilidir. Bu anlamda performans yönetimi süreci işletmenin stratejik kararlar alma bunları en üst kademedен en alt kademeye kadar aktarılmasında önemli bir rol oynar. Böylelikle işletmenin hedefleri bireysel hedeflere indirgenir ve işgörenlere yapmaları gereken konusunda kendi stratejileri belirleme ve geliştirme olanağında sağlamış olur.

## 2.2.2.2.3 Veri Bankasının Oluşturulması

İşletmeler çeşitli faaliyetlerin bir bütünü olarak karar alma süreçlerini belirlerler. Olağan durumlar dışında gelişen ani değişikliklerde hızlı uyum sağlama ve karar almaları gerektiğinde ellerinde bu süreci sağlıklı ve hızlı gerçekleştirmek için veri kaynaklarının bulunması gerekecektir. Yönetim işgücünün yapısal durumunu işgörenlerinin çeşitli özelliklerini bilmek isteyecek ve bu bilgileri karar

---

<sup>93</sup> Güvenir, s.27.

alma sürecinde büyük ölçüde kullanması gerekecektir. Performans yönetimi sistemi bu aşamada yönetimin işini büyük ölçüde kolaylaştıracaktır.

Bu veri kaynağının oluşturulması sadece insan kaynakları karar alma sürecinde değil işletmenin diğer önemli fonksiyonlarındaki karar alma süreçlerinde de kullanılmaktadır. Bundan dolayı işletmeler performans yönetimi sistemlerinde faydalanarak geniş kullanım amaçlı bir veri bankası oluşturmalarıdır. Bu işletmenin bulunduğu durum ve gelecekle ilgili karar alma süreçlerine ışık tutacak, karar alma sürecini hızlandıracaktır.

### **2.2.3 Performans Yönetimi Sisteminin Yararları**

Sistemin yararlarını 3 unsur üzerinde değerlendirerek açıklamak mümkündür<sup>94</sup>.

#### **2.2.3.1 Yönetim Açısından Yararları**

Her ne kadar performans yönetimi kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından bir külfet ve zaman kaybı gibi görülsede, örgütün yaşamında iyi uygulanan bir performans yönetimi sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler gene de üst yönetim olacaktır<sup>95</sup>. Oysa, yönetici çalışandan ne beklediğini kendisine anlatırsa, işin nasıl yapılacağından kuşku duymaz ve ayrıntılarla uğraşmak zorunda da kalmaz. İşinin tam olarak ne anlama geldiğini, nasıl yapılması ve neden öyle yapılması gerektiğini bilen işgören yerine göre inisiyatif kullanarak doğru kararlar alabilir ve yönetici üzerindeki yük azalmış olur.. Kısaca Performans Yönetimi Sistemi, çalışanların yapmaları gereken işleri, gerektiği gibi yapmalarını sağlar. Değerlendirenler açısından performans yönetiminin yararlarını şöyle sıralayabiliriz;

---

<sup>94</sup> Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.207.

<sup>95</sup> Uyargil, s.9.

- Yönetimin planlama ve denetim sürecinde etkinliği artar, böylece astların performansı gelişir,
- Alt kademe çalışanları ile üst kademe arasındaki iletişim olumlu yönde gelişir,
- İşgörenlerin çeşitli yönleri hakkında bilgi sahibi olup, geliştirmeleri gereken yönler ile ilgili geri bildirim sağlama imkanı bulurlar,
- Astların değerlendirilmesi sırasında kendi olumsuz yönlerini anlama fırsatı bulurlar,
- İşgörenlere yetki devri konusunda güven yükselir, üst kademenin iş yükü azalır.
- Astların üstlerine ve yönetime olan güvenini artırır,
- Yönetim becerisi gelişir,
- Yöneticinin iş ve sonuçları üzerindeki denetimini güçlendirir,
- Yönetimin sorunlarını erken teşhis etmelerine ve çözümlenmelerine olanak sağlar,
- Yönetim işten ayırma, ücret belirleme, rotasyon, terfi gibi kararları alırken yöneticiye objektif kriterler sağlar.

### **2.2.3.2 Yönetilenler Açısından Yararları**

İşgören açısından yararlarını da şöyle sıralamak mümkündür. Bunlar;

- Yönetimin kendi performansları hakkındaki düşüncelerini öğrenme fırsatını bulurlar,
- Geliştirmeleri gereken yönleri hakkında bilgi sahibi olurlar,
- Örgüt içindeki yükümlülüklerini daha iyi anlarlar,



- İşgörenin kendini gerçekleştirme ve saygı duyma gereksiniminin tatmin olmasına olanak sağlar,
- Çalışanların kendi hedefleri ile örgüt hedefleri arasında bağlantı kurmaları sağlanır,
- Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini karşılaştırma fırsatı sağlar,
- Olumlu sonuçlar çalışanın verimini ve örgüte bağlılığını olumlu yönde etkiler,
- Kendi bireysel performanslarını yönetme imkanı bulurlar,
- Çalışan bu doğrultuda performans planı yapar, yönetir ve kendilerini izleme olanağı elde etmiş olur,
- Mevcut performansları ile geçmiş performanslarını karşılaştıma olanağı sağlar,
- Performans yönetimi sisteminde söz hakkı sahibi olma imkanı elde ederler.
- Sürekli iyileştirme ve gelişimin önemini anlar ve buna göre gelişim süreçlerini planlarlar.

### **2.2.3.3 Örgüt Açısından Yararları**

Örgüt açısından yararlarını da şöyle sıralamak mümkündür.

- Örgüte olan bağlılığı artırır,
- Organizasyonun verimliliği ve karlılığı yükselir,
- Çıktı kalitesi artar,
- Eğitim ve geliştirme programları ile bütçesi doğru bir biçimde belirlenir.

- İşletmenin karar alma sürecinin daha sağlıklı ve hızlı gerçekleşmesini sağlayan bir veri kaynağı oluşturur.
- İşlerin ve faaliyetlerin düzenlenmesinde ölçü olarak kullanılır.
- İşgörenlerin gelişme eğilimleri daha doğru belirlenir.
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

Sonuç olarak; örgüt içi değerler, örgüt vizyonu ve yetkinlikleri arasında denge ve düzen sağlamakta, geniş katılım sonucu performans yükselimi ve olumlu yönde davranış değişimi oluşturmaktadır<sup>96</sup>.

## 2.3 Performans Yönetimi Sisteminin Süreçleri

Performans yönetimi işletmede sürekliliği olan bir süreci oluşturur. Bu döngü içerisinde sistem sürekli çıktı verir ve girdi alır.

Genel olarak performans değerlendirme sisteminde 4 aşama vardır.

- **Hedef Belirleme**
- **Geri Bildirim Ve Yönlendirme(Coaching)**
- **Performans Değerlendirme**
- **Eğitim ve Gelişim Planlaması**

---

<sup>96</sup> Raymond Andrew Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, (Çeviren; Canan Çetin) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999, s.265.



## 2.3.1 Hedef Belirleme Aşaması

### 2.3.1.1 Tanımı

Hedef belli bir zaman periyodunda kişi ve örgütlerden gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlardır. Bir başaka ifadeyle; hedefler organizasyonların, fonksiyonların, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri şeyler olarak tanımlanabilir<sup>97</sup>.

İşletme hedeflerini geliştirmeye yönelik kişisel iş sonuçları yeterliliklerle ilgili hedefleri belirlerler. Hedef belirleme sonuç beklentili her faaliyette bulunması gereken temel bir unsurdur. Hedefe belirlenmeden yapılacak bir işin başarısını ölçmek mümkün olmayacaktır. Başarı hedefin gerçekleşme ölçüsü ile ancak ölçülebilmektedir.

### 2.3.1.2 Hedef Belirleme Süreci

Hedef belirleme aşaması performans değerlendirmesinin temel unsurlarından en önemli olan adımlarındandır. Bu süreçteki amaç; işgören ve yönetimin organizasyonun ortak amaçlarına yönelik, ortak hedefler yani neyin nasıl yapılacağını belirlemeleridir.

İşletmeler bu süreçte öncelikle işgören ile hedef belirleme görüşmeleri yapmaktadır. Ortak hedefler belirleneceğinden bu görüşmeye her iki taraf hazırlıklı gelmeli, kendi hedeflerini ortaya açık bir şekilde koymalıdır. Birey kişisel hedeflerini iyi belirlemelidir. Yönetici ise yönetim tarafından belirlenen hedefler , iş tanımları,

---

<sup>97</sup> Allen Gemmy, **Action Planning**, USA: BMGT-1301, 1998, s.59.

bütçe, çalışma koşulları, yeni ürün ve faaliyetlere ilişkin verilerden yararlanarak astlarına bu konularda bilgi vermeleri gerekecektir<sup>98</sup>.

George S.Odiorne Management by Objectives – A system of Managerial Leadership adlı çalışmasında Amaçlara göre Yönetimin etkinliğinden bahsetmiş, hedeflerin niteliklerini aşağıdaki gibi olabileceğini ileri sürmüştür<sup>99</sup>.

- Rutin işlere yönelik hedefler
- Sorun-çözümlemeye yönelik hedefler
- Etkinliği sağlamak için yenilik ve yaratıcılığa yönelik hedefler

Hedeflerin doğru olarak belirlenmesi, aşağıdaki süreçlerin belirlenmesinde önemli bir unsurdur.

- Başarının Ölçümlenmesi
- Öncelik sırasının belirlenmesi
- Hedeflerin sınıflandırılarak çalışana aktarılması
- Amaçlara yönelik hedef planlamasını yapılması
- Mevcut standartların belirlenmesi
- Değerlendirilmesi gereken fırsatlar
- Çözülmesi gereken problemlerin belirlenmesi
- Kısa dönemli hedeflerin departman bazında belirlenmesi
- Uzun vadeli hedeflerin planlanması
- Performansın objektif olarak, başarıya göre değerlendirilmesini sağlar.

---

<sup>98</sup> Patricia King, **Performance Planning and Appraisal**, New York: McDraw-Hill Book Co., 1984, s.24.

<sup>99</sup> Uyargil, s.60.

## 2.3.1.3 Hedeflerin Özellikleri Ve Öncesi Yapılan Ön Çalışmalar

### 2.3.1.3.1 Hedeflerin Özellikleri

Hedeflerin belirlenmesinde bazı temel özelliklere uyulması gerekir. Çünkü hedef bireyin eylemlerinin değişmesiyle motivasyonunu harekete geçiren dolayısıyla performansı oluşturan en önemli öğedir. Hedeflerin İşgörenin kendi bireysel hedefleri ve örgüt hedefleri ile uyumlaştırılması açısından da yöneltici ve yönlendirici olabilmesi için, bu özelliklerine uygun olarak saptanması önemlidir.

- **Spesifik (Specific) olmalıdır:** Bir başka ifadeyle hedefler özgün ve uzlaşmış olmalıdır. Hedefler işgören tarafından yanlış anlaşılmaya sebep olmayacak biçimde belirlenmelidir. Çalışanın ve yöneticini birlikte belirlediği hedefler, bireyin hedeflerini sahiplenmesi açısından önemlidir.

Hedefler tüm çalışanlar için genel olarak değil, bireye uygun olarak belirlenmeli hedef planlaması işgörene göre yapılmalıdır. Hedefler belirlenirken içinde bulunulan koşullar, kişinin bireysel özellikleri, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri göz önünde bulundurulmalıdır.

- **Ölçülebilir (Measurable) olmalıdır:** Hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedeflerin ölçülebilir sayısal nitelikte olması değerlendirmeyi büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Fakat yapılan işin içeriği her zaman sayısal verilerle ölçülmeye müsait olmayabilir. Bu durumda sayısal olmayan hedefler belirlenebilir. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır.

- **Ulaşılabilir ve Zorlayıcı (Achievable) olmalıdır:** Kişilerin hedeflerine ulaşmak için maksimum performans kullanacakları, kabul edilebilir zorluk derecesinde hedefler belirlenmelidir. Hedeflerin gerçekleştirilebilir olması çok önemli bir

unsurdur. Bu durum tam tersi olduđunda bireyin hem verimliliđi hemde çalıřma isteđi dūřer.

- **Ortak Amaçlara İlişkin Hedefler Olmalıdır:** İşletme planları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine yönelik hedefler belirlenmelidir. Őst belirlenen bu hedeflerin ast için neden önemli olduğunu açıklamalıdır. Aksi halde çalışan neyi neden yaptığını ve sonuçunda ne kazanacağını bilmeden verimsiz rastgele bir performans sergiler.
- **Gerektiğinde Değiştirilebilir Olmalıdır:** Hedefler belirlenirken mevcut koşullar dikkate alındığından, ileride ki değişebilecek faktörler doğal olarak bilinmediğinden dikkate alınmaz. Bu nedenle, duruma göre, hedefler için belirlenen sŐre tamamlanmadan hedeflerde değişiklikler yapılabilir. Bu çeşitli durumlarda hedeflerin tŐmŐyle değiştirilmesinide gerektirebilir. Gelecekteki şartlar bilinmediğinden işletmeler her an stratejik kararlar alıp uygulayabilecek kadar esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir.
- **Zaman sınırlı olmalıdır:** Her belirlenen hedefin bir gerçekleşme sŐresi olmalıdır. Hedefin gerçekleştirilme sŐresi işgörenin koşul ve özelliklerine göre belirlenmesi, hem işgörenin hemde yöneticinin performans yönetim sisteminden sağlayacakları faydayı arttıracaktır.

### **2.3.1.3.2 evre Etkileşimi Ve Swot Analizi**

#### **2.3.1.3.2.1 rgŐt İle Dış evresi Arasındaki İlişkiler**

rgŐtler etkili stratejik planlar yapmak için, evre ve işletme ile ilgili etkili analizlere ihtiyaç duyarlar. Bu yapılan analizler ile işletme ve dış çevresinin rgŐtŐn içsel yapısı ile ilgili olarak gerçekçi değerlendirmeler yapılır. Bu analizler sonunda

işletmenin neyi ne kadar yapabileceği, oluşturulması hedeflenen işletme vizyonu, ve bunların stratejik planlara dönüştürülmesi sağlanır.

Yapılan bu analizlerde işletmenin bir çok faktörü ele alındığından, karar sürecinde zorluklar yaşanabilmektedir. İşletmenin sabit durağan süreçleri olduğu gibi, gerek dışsal yada içsel birçok değişken ve bağımsız süreçleri de vardır. Bunlar analiz sonuçlarının yorumlanarak doğru stratejiler oluşturulmasında alınan kararları etkileyen süreçlerdir. Bu zor durumda karar almak ancak bu faktörler arasından en önemlilerini seçerek analizi gerçekleştirmek olacaktır. Böylece tüm faktörler yerine işletme için hayati değer taşıyan birkaç faktörün analiz edilmesi, sonuçlarının değerlendirilip karar alınması daha kolay olacaktır.

Swot analizi işletmenin hedefleri doğrultusunda başarıya ulaşmasını sağlayacak faktörlerin belirlenerek, bunların sonuçlarının bu amaçla odaklı olarak yorumlanması sürecidir. Bu aşamada işletme içi ve dışı tüm faktörler ortaya konur ve değerlendirilir. Bunun sonucunda da işletmenin rekabet stratejileride belirlenmiş olur.

İşletme ve çevresi hakkında 3 yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; İşletmenin Çevreye Uyumu Yaklaşımı, Kapalı sistem ve çevreyi Etkileme Yaklaşımı, Karşılıklı Etkileşim Yaklaşımı'dır.

- **İşletmenin Çevreye Uyumu Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın temel dayanağı, işletmenin çevresine büyük ölçüde ihtiyaç duyduğu ve işletmenin başarısını belirleyen en önemli faktörün dışsal çevre olduğu düşüncesidir. Örgütsel anlamda dışsal çevrenin ayrılmaz bir bütünüdür ve çevre faktörlerine ihtiyacı vardır. İşletme bunu göz önünde bulundurarak hareket etmeli, dışsal çevredeki değişimlere ayak uydurabilmelidir. Bu yaklaşıma göre işletme bu çevredeki değişimlere adapte olmak için kendinde değişiklikler yapmalıdır. Bu yaklaşımda yönetim dış çevre üzerine odaklanmıştır.



- **Kapalı Sistem Ve Çevreyi Etkileme Yaklaşımı**

Fayol ve Weber gibi klasik dönem araştırmacıları çevre faktörünün çok önemli olmayan durağan bir yapı olarak ele almışlardır. Çevrenin bu yapısı karşısında işletme dinamik bir unsur olarak düşünülmemekte ve işletmenin çevresini etkilemesi gerektiği ifade edilmektedir. Burada örgüt dışı kapalı bir sistem olarak görülmektedir. İşletme odaklı bu yaklaşım çevre faktörlerini basite indirgediğinden birçok araştırmacının eleştirisini almıştır.

- **Karşılıklı Etkileşim Yaklaşımı (Modern Yaklaşım)**

Bahsettiğimiz iki yaklaşımda görüldüğü gibi, ya sistem odaklı yada çevre odaklı modeller üzerine kurulmuştur. Oysa bu iki faktör birbiri ile sürekli etkileşim halinde olan iki unsurdur. Yani işletme-çevre ilişkisi tek yönde akmamakta çift yönlü olarak karşılıklı alışverişte bulunarak birbirini önemli ölçüde etkilemektedir. Dış çevre işletmeden daha büyük ve kapsaya bir olgu olduğundan, burada meydana gelen değişiklikler ister istemez işletmeyi etkilemekte ve çevreye uyum sağlamak zorunda bırakmaktadır. İşletme ise yenilikler yaparak ancak dış çevreye yaptığı yenilik ölçüsünde değiştirebilmektedir.

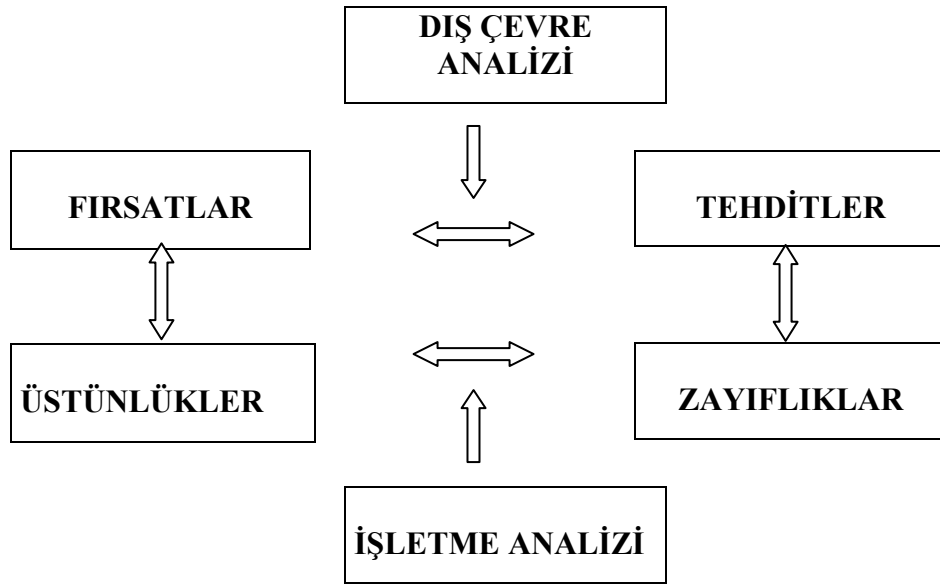
Yönetim herhangi bir stratejik karar alırken işletme dışı ve içi faktörler üzerindeki etkisini de dikkate alarak hareket etmelidir. Dış çevre ve işletme arasındaki bu karmaşık etkileşimin anlaşılması ve analiz edebilmesi için dış çevrenin özelliklerinin iyi bilmesi, işletmenin dış çevresine olan ihtiyaç derecesi, işletmenin kapasitesinin yeterliliği, çevrede meydana gelen değişimlerden ne derecede etkilendiği ve bunlara karşı dayanma gücü gibi kriterler analiz edilmelidir.

### 2.3.1.3.2.1.2 Swot Analizi

İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi, SWOT analizi olarak tanımlanmaktadır<sup>100</sup>.

İşletmeni dışsal çevresinde meydana gelen değişiklikler sonucunda işletme tehdit yada fırsatlarla karşılaşmaktadır. İşletmenin bunlarla baş edecek üstün yönleri yanında, önlemler alması gereken açıkları yani zayıf yönleri vardır. İşletme bunlarla bir bütün halinde dış çevre ile ilişkidir.

Şekil 2.6: Çevresel Etmenler ile İşletme Kapasitesi Arasındaki İlişki



**Kaynak:** Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınevi, 2004, s.142.

<sup>100</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınevi, 2004, s.142.

İşletmenin başarı sağlayabilmesi çevre şartları ile kendi kapasitesi arasında bir uyumun sağlanmasına bağlıdır. İşletme yönetim anlayışında bunun üzerine kurulmuştur.

Swot analizi kavramı stratejik yönetim kavramının ilk kez gündeme geldiği 1960'lı yıllarda ortaya atılmıştır. Araştırmacı Henry Mintzberg Swot'un o dönemde yaptığı araştırmalar ile öne çıkmıştır. Benzer araştırmalar daha sonraki dönemlerde devam etmiştir.

Swot analizini oluşturan temel öğeleri şu şekilde tanımlayabilmek mümkündür;

- **Fırsatlar** : Fırsat tanım olarak bir faaliyetin gerçekleştirilmesindeki en uygun şartların ortaya çıkması olarak ifade edilebilir. Daha farklı bir ifadeyle "başabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının oluşması" dır<sup>101</sup>.

İşletmenin karşılaştığı yeni durum, şu an olduğu duruma göre daha iyi olabilir. Buna göre karşılaşılan yeni durum bir fırsattır. İşletmenin bu durumu değerlendirebilecek kapasite ve yetenekte olması gerekir.

- **Üstünlükler** : Örgütler beklenmedik zamanlarda karşılaştıkları fırsatları değerlendirebilmek için, kendi kapasitelerini ve üstün yönlerini bilmeleri gerekir. Bu yönlerini bu fırsatlarla karşılaşmadan yönetim sürecinin bir gereği olarak önceden belirlemelidir.

- **Tehditler** : Tehdit unsuru işletmenin amaçlarına ulaşmasına engel olan durumlar olarak tanımlanabilir. İşletmenin ulaşmak istediği başarıyı engelleyecek her durum için bu ifade geçerlidir. Bunun yanında tehdit unsuru işletmenin zayıf yönlerini belirgin hale getireceğinden olumlu bir işlevde görebilir.

- **Zayıflıklar** : Bir işletmenin zayıf yönlerini ancak çevresindeki rakipleri arasında yapılacak bir kıyaslama ile anlamak mümkündür. Örgüt için üstün tarafların

---

<sup>101</sup> Germirli, s.143.

bilinmesi kadar zayıf taraflarda önemlidir. İşletmenin belirlediği zayıf taraflarının giderilmesi uzun vadeli planlar gerektirebilir

### 2.3.1.3.2.1.3 Swot Analizine Göre Strateji Belirleme

İşletmeler strateji belirlerken bahsedilen 4 öğeyide dikkate almalıdırlar. Swot analizi ile işletme kaynak ve yetenekleri çevre fırsatlarına yönlendirilir. İşletmenin zayıf olduğu yönler ise bu süreci engelleyebilir.

Tablo 2.2. Swot Matrisi Strateji Bileşenleri

<b>Örgüt İçi Faktörler</b> <b>Dış Çevre Faktörleri</b>	<b>3.ÜSTÜNLÜKLER</b>	<b>4. ZAYIFLIKLAR</b>
<b>1. FIRSATLAR</b>	ÜF Stratejileri Üstünlüklerden yararlanarak fırsat avantajlarını kullanma stratejileri	ZF Stratejileri Zayıflıkları gidererek fırsat avantajlarını kullanma stratejileri
<b>2. TEHDİTLER</b>	ÜT Stratejileri Üstünlüklerden yararlanarak tehditlerden kaçınma stratejileri	ZT Stratejileri Zayıflıklardan kaçınarak tehditleri en aza indirme stratejileri

**Kaynak:** Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** İstanbul: Beta Yayınevi, 2004, s.142.

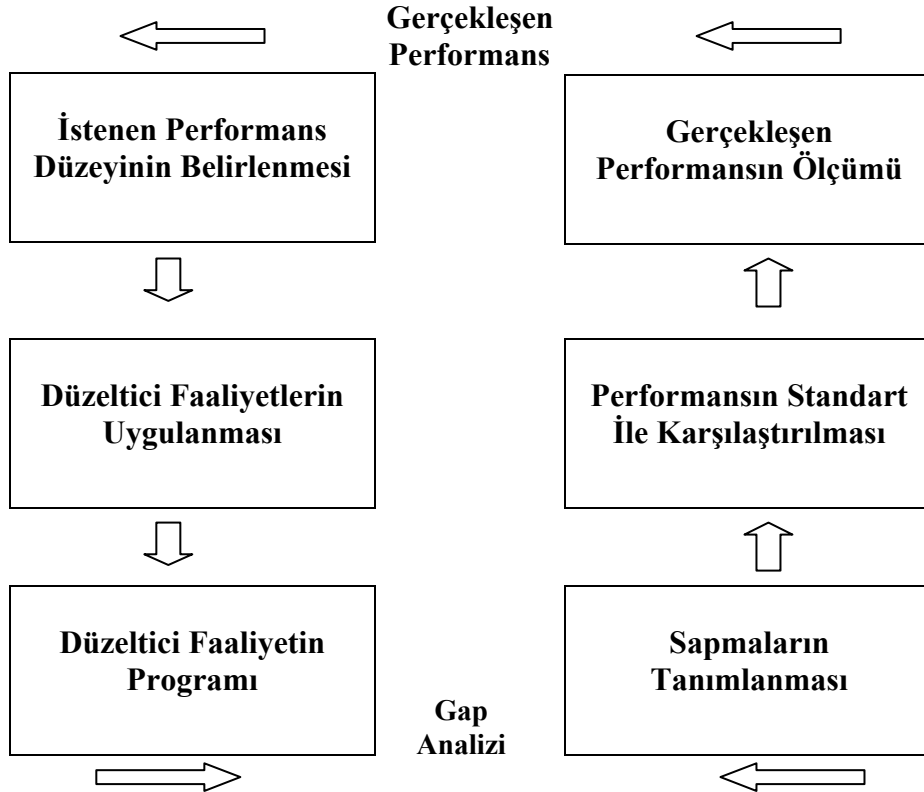
Swot analizi görüldüğü gibi örgütün üstün ve zayıf yönlerini dış çevre ve işletme içi faktörler açısından değerlendirir. İşletme bu faktörler doğrultusunda stratejilerini belirleyebilir. Analizin işletme amaçları doğrultusunda yararlı olabilmesi için sonuçlar içinden en etkili olanlar seçilmeli önem derecesine göre sıralanmalıdır. Matris hazırlanırken öncelikle tüm faktörler sıralanır. Daha sonra ağırlık sırasına göre derecelendirilir, işletmenin üstünlük ve zayıflıkları ile ilgili

değerler belirlenir. Sonunda dereceler toplanır, üstünlük ve zayıflıkların ağırlığı saptanarak yorumlanır. İşletme bu aşamadan sonra stratejisini belirler. Bu sistemin dezavantajlarından biri de ölçümlenecek faktörlerin çokluğudur.

### 2.3.1.3.3 Gap Analizi

Bu tanım genellikle çalışanın belli bir becerideki mevcut düzeyi ile o rolün istenilen düzeyi arasındaki farkı tanımlamak için kullanılır. Çalışan ve yönetici bu analizin sonuçlarına göre aradaki bu farkı kapatmak için neler yapılabileceği konusunda anlaşılır. İnsan kaynakları ise eğitim ve yönlendirme fonksiyonu ile ilgilenir.

Şekil 2.7: Gap Analizi



Şekil 2.7' de de görüldüğü gibi İşgörenin mevcut durumu ile o işten beklenen performans karşılaştırılarak çalışanın için düzeltici bir faaliyet programı hazırlanır.

Gap analizi sırasıyla aşağıdaki aşamalardan oluşur<sup>102</sup>. Bunlar;

- Amaç Belirleme
- Gerekçelerin Ortaya Konması ve Yapılacak İşin Tanımlanması
- Mevcut Performans Durumunun Belirlenmesi
- Hedeflenen performans Düzeyinin Belirlenmesi
- Gap (Fark) Analizi
- Farkın belirlenmesi ve Çözüm Önerilerinin Belirlenmesi

Sözkonusu süreçte öncelikle amaç belirlenmeli, analizin gerekliliği ortaya konmalıdır. Analizin yapılacağı işin tanımlanması , koşullarının belirlenmesi analizin gerçekçi olması açısından gereklidir.

İşgörenin, söz konusu işteki mevcut performans düzeyi ölçümlerle belirlendikten sonra o iş için belirlenen performans standartları belirlenir. Bu iki veri birbiri ile karşılaştırılarak, iki performans düzeyi arasındaki fark ortaya konur. Yani diğer bir deyişle beklenen ve gerçekleşen durum birbiri ile karşılaştırılarak arasındaki fark gözlemlenir.

Farkın belirlenmesi aşamasından sonra bu açığın nasıl kapatılabileceği konusunda yönetici ve işgörenin beraber bir strateji ve çözüm yolları üretmesi süreci başlar. Düzeltici faaliyet planı belirlendikten sonra uygulamaya geçilir. Uygulama açığın durumuna göre eğitim, geliştirme gibi faaliyetlerle kapatılması süreci ile devam eder.

Gap analizi işletme açısından önemli olduğu kadar bireyin kendi performansını geliştirmesi içinde önemli bir uygulamadır. İşletme kendi verimini arttırma planına katkıda bulunurken, çalışmada kendi gelişim hedeflerine katkıda bulunur.

---

<sup>102</sup> AİPP Türkiye İş Kurumuna (İş Kur) Destek Projesi., **Türkiye'nin İnsan kaynakları Gelişimi Stratejisi Taslak Raporu**, 2001, s.20.

## 2.3.2 Geri Bildirim Ve Yönlendirme

### 2.3.2.1 Geri Bildirim (Feed- Back)

İşgörenin ortak bir amaçla ulaşması için çalışması gerekir. Bu işe çalışanın söz konusu amaçla ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. Eğer birey kendi işini bütünün bir parçası olarak yorumlarsa amaçla ulaşmak için kendi yaptığı işin gerekli olduğu duygusunu daha güçlü hisseder. Yöneticiden gelen olumlu tepkilerde onun kişisel katkısının ortak çalışma içinde önemli bir unsur olduğunu anlamsını sağlar. Bir yöneticinin çalışanlarının performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi onlara çalışmaları ile geri bildirimde bulunmasıdır. Kurumlarda hedef belirleme bir süreçtir; bu sürecin entegre ve spesifik olması aynı zamanda etkinliğini de belirler. Bu süreçte entegrasyon, paralellik ve bütünlük uygulama etkinliğini de beraberinde getirecektir.

Hedef belirleme süreci örgütte hem yukarıdan aşağıya hem de yanal bir etki yaratarak kurumdaki tüm fonksiyonları harekete geçirir<sup>103</sup>.

Geri bildirim, değerlendirme sürecinin sonunda, üst ve astların dönem hakkında yaptıkları değerlendirmeler olarak tanımlanabilmektedir<sup>104</sup>. Söz konusu tanımın tarihçesine bakıldığında ise 16.yüzyılda ortaya çıktığını görmekteyiz. Avrupalı iki lider olan Calvin ve Loyolo bu yöntemi uygulamışlardır. Söz konusu liderler kişilerin güçlü ve zayıf taraflarını ortaya çıkararak bu bilgileri insanlarla paylaşmışlardır. Böylece insanlar kendilerini bu yönde geliştirmeye başlamışlardır<sup>105</sup>.

Bu yöntem günümüzde daha profesyonel bir süreçte performans sisteminin ayrılmaz bir parçası olarak işlevini sürdürmektedir. Bu sürecin gerçekleştirilmesi yöneticinin sorumluluğundadır.

---

<sup>103</sup> Germirli, s.32.

<sup>104</sup> T. Bolton, **Human Resource Management**, Blackwell Publisher International Edition, 1997, s.224.

<sup>105</sup> Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, (Çeviren: Fikret Üçcan) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000, s.375.

Geri bildirimden çalışanın maksimum yarar sağlaması için, geri bildirim konu olan işe ait performans standartlarının bilinmesi, ve mevcut performansın bu standartlarla karşılaştırılması gerekir. Bu karşılaştırma sonunda elde edilen işgörene ve işe ait bilgiler değerlendirme görüşmesi sırasında çalışana aktarılmalıdır<sup>106</sup>.

### 2.3.2.1.1 Geri Bildirimin Amaçları

Çağdaş bir performans sisteminde geri bildirimde amaç işgörenin performansını izlemek, faaliyetler sırasında kısmen yada tamamen düzeltmeler ve yönlendirmeler yapmaktır.

Diğer bir önemli amaç ise işgörene kendi performansı ve başarı düzeyi ile ilgili bilgi vermektir. Böylece personelin kendisini geliştirmesi ve performanslarını iyileştirmesi olanağı sağlanmış olmaktadır. Bunun yanında performans hedeflerinin belirlenmesinde ücret yönetimi ve kariyer planlama gibi fonksiyonlarda veri kaynağı sağlamaktadır.

Örgüt ve işgören geri bildirim yolu ile birbirlerini anlama fırsatı bulur. Personel bu süreç sonunda davranışlarını örgütün ve sonuçların değerlendirilmesine göre yönlendirmektedir. Bu davranış sonuçlarından hem üst hemde ast fayda sağlamış olur. Geri bildirim olumlu performansı desteklemek ve pekiştirmek, olumsuz davranışları azaltmak ve iyileştirmek için uygulanmalıdır. Açık ve dürüst bir iletişim tarzı olmasından dolayı işlevsel yönü kuvvetlidir.

Aynı zamanda bireyin kendine daha tarafsız ve nesnel bir perspektiften bakabilmesine olanak tanır. Bu da kişinin bireysel gelişim sürecini başlatmasını tetiklemektedir<sup>107</sup>.

---

<sup>106</sup> Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, (Çeviren: Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti., 1993, s.56.

<sup>107</sup> Brad Lee Thompson, **Performans Geliştirme**, (Çeviren: Vedat G.Diker) İstanbul: Hayat Yayınları, 1998, s.18.



Bu amaçlar örgütün başarısına büyük ölçüde etki edecektir. Yönetimin bu amaçları gerçekleştirebilmesi ancak geri bildirim sürecinin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi ile mümkün olacaktır.

Geri bildirim zamanlarının iyi belirlenmesi, geri bildirim hangi şartlar ve yöntemler ile yapılacağı belirlenmesinde söz konusu sürecin uygulanmasında dikkat edilecek hususlardandır.

### **2.3.2.1.2 Geri Bildirimin Hedefleri**

Üst işgörene performansları hakkında geri bildirimde bulunurken geri bildirim aşağıdaki hedeflerini göz önünde bulundurmalıdır:

- Çalışanın öncelikle ağırlıklı olarak güçlü olan yönlerinin belirlenmesi
- İyileştirme yapılacak performans alanlarının belirlenmesi
- Ortak performans hedeflerinin iki tarafça belirlenmesi
- Düzeltmeye ihtiyaç duyan performans alanları hakkında personel ile birlikte ortak çözümlerin bulunması, planlama yapılması
- Gelecek iş döneminde işgörenden beklenen performansın ortaya konulması

Bu unsurlar performans değerlendirmesinin vazgeçilmez hedefleridir. Üst performans uygulamalarının başarılı olması için bu hedefleri göz önünde bulundurmak zorundadır.

### 2.3.2.2 Yönlendirme(Coaching)

Çalışanların hedeflerine ulaşabilmeleri için ne yapmaları gerektiğini, hangi yolları izleyeceklerini bilmeleri gereklidir. Bunun sağlanabilmesi için çalışanın hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi gerekir.

Organizasyonlarda yönetici ve yönetici adaylarını çeşitli yönetsel pozisyonlara hazırlamak için birçok eğitim tekniği uygulanmaktadır. Bu teknikler içinde çalışanların farklı bir yaklaşımla “iş başında” performanslarının periyodik olarak gözden geçirilerek yönlendirilmesi coaching olarak tanımlanmaktadır<sup>108</sup>.

Bu süreçte en önemli sorumluluk yine üstlere yani yöneticilere aittir. Üst yönetim astına destek verebilir, bilgilenmesi ve beceriler kazanmasına yardımcı olabilir. Yönetici yönlendirme (Coaching) kavramını astına ayrıntılı bir şekilde tanıtmalı bununla ilgili yapılacak uygulamalar hakkında bilgi vermelidir. Bu sistem yöneticinin diğer görev ve faaliyetleri içinde olağan bir görev olarak yer almalıdır.

Bu sürecin başarısı büyük ölçüde yöneticinin uygulamadaki başarısına bağlı olsa da, astında bundan yararlanmak istemesi öğrenme isteğini olması şarttır. Kişinin öğrenebilmesi için öncelikle öğrenme isteğinin olması gerekmektedir. Bu anlamda kişinin öğrenme konusunda motive edilmesi önemlidir.

Algısal, kültürel, duygusal ve zihinsel nedenlerden kaynaklanan bazı nedenlerden dolayı Coaching tekniğinde bir takım sorunlarla karşılaşılabilir. Bu sorunlar, üst yönetimin desteği, ast ve üst arasındaki iletişimin geliştirilmesi ile çözülebilir.

Amaçlara göre yönetim ve klasik yöntemlere alternatif olarak geliştirilen diğer bazı çağdaş yaklaşımlar, bu belirtilen sorunları bi ölçüde önlüyorlarsa da

---

<sup>108</sup> Kenneth N Wexley and Gary P.Latham, **Developing and Training Human Resource in Organizations**, New York: B.Harper Collins Publishers, 1991, s156.

coaching'in bir süreç olarak performans değerlendirme sisteminin yerine alternatif olarak sunulması görüşü son yıllarda oldukça kabul görmektedir<sup>109</sup>.

### 2.3.3 Değerlendirme Aşaması

Performans değerlendirme, bir organizasyondaki işgörenin belirli bir dönemde çalışmalarının ve kabiliyetlerinin önceden belirlenmiş standartlara göre farklı açılardan sistemli bir şekilde ölçülmesine ve böylelikle organizasyona yarar derecelerini belirlemeyi amaçlayan bir süreçtir. Belli periyotlarla yapılan ölçümler ile çalışanın zayıf ve güçlü yönlerini ve gelişmeye yönelik potansiyel alanlarını tespit edildiği faaliyetler bütünü olarak ta tanımlayabiliriz. Performans başarıyı ölçmek yanında başarısızlığın nedenini anlamak işleyişteki aksaklıkları bulmaya yönelik bir süreçtir.

Performans değerlendirme bir üstün, önceden belirlenmiş standart performans kriterleri, ölçme yoluyla personelin mevcut durumunun karşılaştırılarak, işteki performansını karşılaştırma sürecidir. Performans standartları önceden belirlenmiş ve performans sınırlarını ölçülerini gösteren kriterlerdir.

Bir başka tanıma göre performans değerlendirme; işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, verimliliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını ve yetersizliklerinin bir bütün olarak gözden geçirilmesi sürecidir.

İşletmede performansın belirlenmesi karşılaşılan en önemli sorunlardan birtanesidir. İşgörene verilen işlerin ne derece yerine getirildiğini, çalışanın yeteneklerinin derecesini saptamak oldukça güç bir iştir. Özellikle değerlendiren ve değerlendirilenin insan faktörü olması bu işi daha da güç bir hale getirmektedir.

İşgörenin örgüt tarafından belirlenen amaç ve kurallara uygun işgörüp görmediğinin belirlenmesi, yönetimin verimi artırmak ve örgütsel menfaatler açısından önemli bir durumdur.

---

<sup>109</sup> Uyargil, s.105.

Performans değerlendirmesi bir başka tanıma göre; işgörenin sadece çalıştığı işteki etkinliğini değil, bir bütün olarak başarının ölçülmesidir<sup>110</sup>. Değerlendirme bir kişinin işteki performansı, başarılılığı ve başarısızlığı hakkında bir yargıya varma sürecidir<sup>111</sup>.

Performans değerlendirme üst ve astın birbirlerini tanımak için kullandıkları bir araç olarak ta algılanabilir. Örgütsel başarının ölçülmesinde de önemli ve gerekli bir süreçtir. Bu yüzden sadece sonuç ve bireysel davranışların ölçümlendiği bir faaliyet olarak düşünülmemelidir. Bu süreç örgütsel amaçlara ulaşmak için bireysel yetenek , bilgi ve becerilerin en etkin Şekilde kullanılmasını amaçlayan sistem anlayışıdır.

Bir başka ifadeye göre ise performans değerlendirme Şöyle tanımlanmaktadır; Bireyin kabiliyetlerinin işin nitelik ve gereklerine ne kadar uyum sağladığını araştıran yada işgörenin söz konusu işteki başarısını belirlemeye çalışan objektif analizlerdir<sup>112</sup>. Performans değerlendirme srei işletmenin hedeflerinin ortaya konması ve bunların gerçekleştirilmesiyle işgörene sağlayacağı faydayı göstermesi açısından da önemlidir.

Performans değerlendirme srei Performans Yönetimi sisteminin bir parçasıdır. Performans değerlendirmesi yılda bir kez yapılan bir lleme değil, performansın sürekli izlendiği dinamik bir süreçtir.

alışan rolleri, yetkinlikler, hedef olarak ifade edilen beklentiler uygulamanın zeminini oluşturur. Üst ve astları değerlendirmeye hazırlık yaparken performansı; hedeflere, beklentilere, gelecekte bekledikleri performans ve gelişim planlarına göre değerlendirirler.

Ayrıca değerlendirme sırasında i ve dış müşterilerden de geri bildirim alınmalıdır. Dış müşterilerden alınacak geri bildirimler örgütün başarısını ölçmek,

---

<sup>110</sup> H.T.Graham and R.Bennet, **Human Resources Management**, Singapore: The M and E Hand Book Series, 7th Edition, 1992, s.233.

<sup>111</sup> Canman, s.163.

<sup>112</sup> Jean Diverrez, **Appreciation Du Personel, Troisieme Edition**, Paris: Entreprise Moderne d' Edition, 1981, s.22.

gelecekteki hedeflerinin belirlenmesi, strateji ve planlama açısından önemlidir. İ müşteriilerden alına geri bildirimler ise çalışanların biribirlerinin hizmetlerini, performanslarını değerlendirmelerine ve performanslarının ölçülerek bireysel hedef planlaması yapmaları açısından önemlidir.

Performans Değerlendirme sistemi sonuç olarak örgütlerin başarılarını devam ettirebilmeleri ve kendilerini sürekli yenileyebilmeleri için önemli bir süreçtir. Performansın düzenli bir şekilde lmlenip değerlendirilmesi örgütün değişimlere uyum sağlayabilmesi ve toplumsal görevlerini yerine getirebilmesi açısından da önemli bir unsurdur.

### **2.3.4 Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Arasındaki Farklar**

Günümüzde performans değerlendirme süreci, performans yönetimi sisteminin bir parçası olarak işlevini devam ettirmektedir. Performans yönetimi geniş kapsamlı bir süreci ifade ederken, değerlendirme süreci lme safhasını oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde sorumluluğun büyük bir kısmı yöneticini sırtındadır. Yönetici bir yandan değerlendirme teknikleri geliştirmeli, bir yandan da değerlendirme hatalarından kaçınması gerekmektedir. Performans sistemi daha geniş bir süreci ifade etmekte, değerlendirme yanında eğitim, hedef belirleme iyileştirme gibi geniş veri kaynaklarının oluşturulduğu yönetimin en önemli karar alma süreçlerinde rol alan bir sistemdir.

Performans değerlendirme sürecinin, performans yönetimi sisteminden işlevsel açıdan farkları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

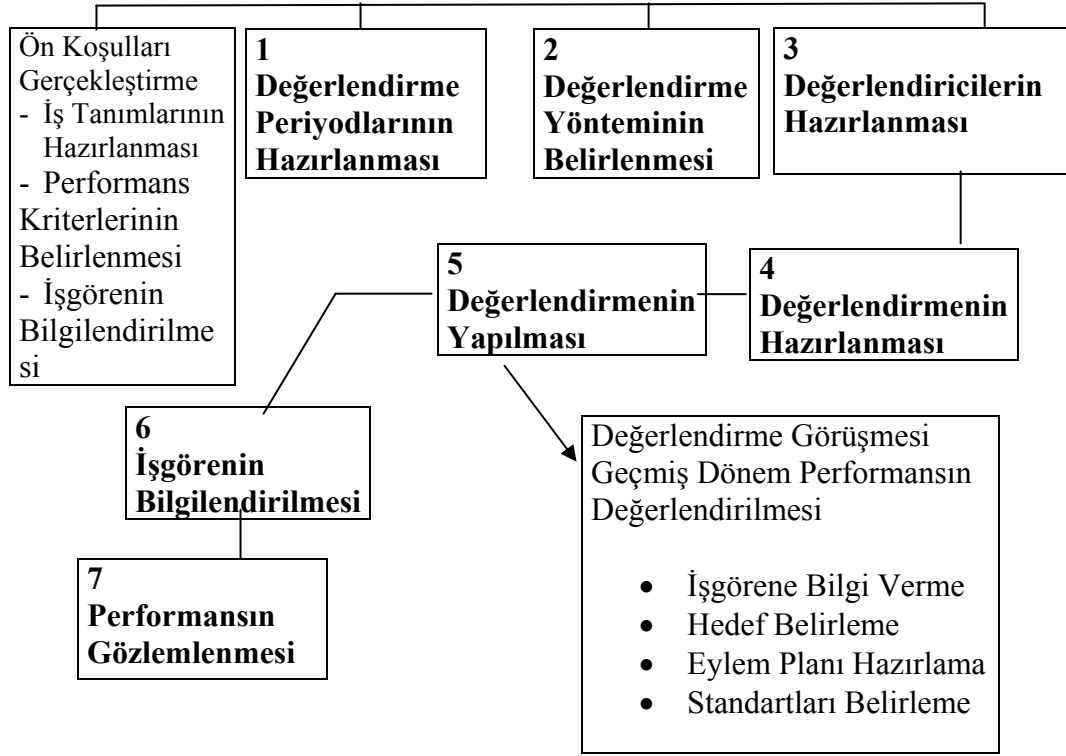
Tablo 2.3. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirmesi Arasındaki Farklar

<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b>	<b>PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ</b>
1. Performans hedefine ihtiyaç duymaz. Subjektif kriterlerden oluşur.	1. Anlaşmaya varılmış performans hedefleri bulunmaktadır.
2. İhtiyaç duyulan eğitimlerin tartışması yapılmaz.	2. Planlama toplantısında ihtiyaç duyulan desteğin ve eğitim ihtiyaçlarının tartışılması yapılır.
3. Yılda iki görüşme ile sınırlıdır.	3. Gerektiğinde geribildirim ve yönlendirme
4. Ani ve anlık iletişim.	4. Sürekli iletişim.
5. Değerlendirmeler bazen gizli yapılır.	5. Açık ve şeffaf bir sistem
6. Değerlendirmenin nasıl kullanılacağı bilinmemesi	6. Değerlendirmelerin nerede ve nasıl kullanılacağı net bir şekilde bilinmesi.
7. Değerlendirme ile ilgili yorum yapılamaz.	7. Çalışan kendi performansı ile ilgili değerlendirmeye yorum getirebilir.
8. Çalışana odaklanır.	8. Performansa odaklanır.
9. İnsan Kaynakları sistemi olarak görülür.	9. Yönetim sistemi olarak görülür.
10. Kontrol etme dengeleme noktaları yoktur.	10. İç ve dış uyum için sürekli kontrol edilir. Yanlış tespit edildiğinde doğrulama yapılır.

### 2.3.5 Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sürecinin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaları yapılması gerekir. Bu süreçlerin sonunda işgörenle ilgili bir veri tabanı oluşturulmuş olur. Bu datalar örgütün karar alma sürecinde büyük önem taşımaktadır.

Şekil 2.8: Performans Değerlendirme Süreci



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

Şekil 2.8. de de görüldüğü üzere performans değerlendirme örgütün en değerli varlığı olan insanın gelişiminde çok kritik bir süreçtir. Bu süreç iç ve dış faktörlerden etkilenmektedir. İç faktörler örgütün kültür yapısı, dış faktörler ise işçi sendikaları gibi işçi haklarını savunan kurumlardır.

Değerlendirme sürecinin ilk adımı spesifik hedeflerin belirlenmesidir. Değerlendirme sadece belli süreçleri değerlendirmek için yapılabilir. Performans değerlendirmede hedeflerin önceliklerinin belirlenerek seçilmesi çok önemlidir. Bu hedefler belirlendikten sonra işgörenin kendilerinden beklenileni bilmeleri gerekir.

### 2.3.5.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans kriterlerinin belirlenmesi, değerlendirme sürecinin en önemli aşamalarındandır. Kriterlerin doğru belirlenmesi, sistemin doğru çalışmasını ve sonuçların maksimum yarar sağlamasını sağlayacaktır. Bir performans sisteminin sağlıklı bir şekilde yürümesi , beklentilerin, değerlendirilen açısından aynı biçimde algılanmasına bağlıdır. Bu her işgörenin işinde ilerleyebilmek ve başarılı olabilmek, geliştirilmesi gereken yönlerinin bilincini kazanması anlamına gelir.

Performans değerlendirme sonucu elde edilen verilerin tutarlı olabilmesi performans kriterlerinin doğru seçilebilmesine bağlıdır. Kriterler yapılan işin yapılışında önemli olmalıdır. Değerlendirmeye temel alınacak kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. Bundan dolayı kriter belirlenmesi aşamasından önce iş analizlerinin yapılması, doğru kriterin belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Performans kriterleri içerikleri açısından 3 başlık altında ele alınabilmektedir. Bunlar;

- Bireyin kişilik özellikleri ile ilgili kriterler
- Performans ile ilgili kriterler
- Hedeflere ulaşılabilmesi ile ilgili kriterler

Bir iş ile ilgili kriterlerin belirlenmesi gerektiğinde, karşımıza 2 seçenek çıkar. Bunların ilki sonuçlar diğeri ise davranışlar üzerine kurulan kriterlerdir. Sonuçların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için gereken kriterlerin bulunması diğeri göre daha kolaydır. Bazı işlerde ise bireyin davranışsal özellikleri yapılan işin kalitesini etkileyecektir. Pek çok durumda sonuçlara odaklanılır, bunların etkili olmadığı durumlarda ise davranış analizleri kullanılır<sup>113</sup>.

---

<sup>113</sup> Güvenir, s.53.



Seçilen kriterlerin taşınması gereken bazı özellikler vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür.

- İşlerin yapılmasında önemli ve gerekli olmalıdır.
- Gözlemlenebilir olmalıdır.
- Objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır.
- İşgören tarafından gerekliliği algılanmalıdır
- Performansın aynı özelliklerini sürekli ve tekrarlı olarak ölçmemelidir.
- Açık ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Ast ve üstün ortak kararları ile belirlenmelidir.
- Beklentiler gerçekçi bir şekilde ortaya konmalıdır.
- Sonuçların gözle görülür sayısal ve somut göstergelerini ortaya koymalıdır.
- Belli periyotlarla yeniden gözden geçirilerek düzenlenmelidir.
- Objektif yöntemlerle belirlenmeli, belirlenen süre içerisinde gerçekleştirilmelidir.
- Kriterler içeriklerine göre sınıflandırılmalıdırlar

### **2.3.5.2 Performans Standartlarının Belirlenmesi**

Performansın ölçülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi için bir standardın var olması gerekmektedir. Bu standartlar ile karşılaştırılarak farklarının bulunması, söz konusu performansın düzeyi hakkında bilgi edinilmesini sağlar. Bu şekilde ancak işgörenin başarı derecesini belirlemek mümkün olabilir.

Performans standartları neyin ve nasıl yapılması konusunda gerekli bilgiyi içerir. Neyin yapılması gerektiği örgütün belirlediği kişiler bazındaki görev ve iş tanımlarında belirtilmektedir. Asıl önemli olan ise işin nasıl yapılacağı konusunda ki standartların belirlenmesidir. Performans standardı bir değer-ölçü ilişkisi ortaya koymaktadır.

Performans standartları ölçülebilen ve ölçülemeyen olarak iki yönde ele alınabilir. Ölçülebilir standartlara bir işgörenin bir süre içinde gerçekleştirdiği üretim adeti örnek verilebilir. Karar verme, inisiyatif kullanma, kişisel kabiliyetler ise ölçülemeyen standartlardır. Burada standartların belirlenmesinde karşılaşılan güçlüklerde iş analizlerinin kullanılması sorunun çözümüne yardımcı olacaktır.

Belirlenen standartlar spesifik, ölçülebilir ve gerçekçi olmalıdırlar. Bu standartlar çalışan ve işveren tarafından ortak kararlar alınarak belirlenmelidir.

### **2.3.5.3 Performans Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi**

Bu süreçte, örgütün yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak değerlendirme kim veya kimler tarafından yapılacağı belirlenir. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken en önemli husus, değerlendirme işgörene en yakın kişi tarafından yapılabilmesidir. Bunun nedeni performansı en iyi gözleyebilen kişinin bu konuda daha tutarlı bilgi sağlayacağıdır.

Performans değerlendirme kim veya kimler tarafından yapılabileceğini aşağıda olduğu gibi sıralamak mümkündür.

- **Değerlendirmenin İlk Amir Tarafından Yapılması:** İşgörenin yaptığı işi, yeneklerini, kişisel gereksinimlerini, hedeflerini en iyi bilen o kişinin ilk amiridir. Bu açıdan bakıldığında değerlendirme ilk amir tarafından yapılması, gelişim planının hazırlanmasının daha gerçekçi olacağı kanısı birçok işletmede öncelik kazanmıştır.
- **Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi:** Bu sistem bazı işletmelerde İlk amirin değerlendirme yöntemi ile beraber kullanılmaktadır. Başarısı kişinin

değerlendirmeyi objektif ve tarafsız olarak yapabilmesine bağlı olduğundan geçerliliği tartışılan bir yöntemdir.

- **Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması:** Bu tür değerlendirmelerin kökeninde, aynı işi yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımına dayanmaktadır.
- **Astlarca değerlendirme Yapılması:** Bu modelde kişiler astları tarafından değerlendirilirler. Bu yöntemin yararı astların üstleri ile iletişim kurmalarındaki becerilerinin gelişmesidir<sup>114</sup>.
- **Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması:** Değerlendirmede müşterilerden de yararlanılabilir. Hizmet sektöründe kullanılan bu sistem, müşterilere çalışan ve iş kalitesi hakkında eleştiriler yapabilecekleri bir müşteri formunun doldurtulması ile gerçekleştirilir. Personel kararlarının alınmasında önemli bir veri kaynağı oluşturur<sup>115</sup>.

#### **2.3.5.4 Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi**

Performans değerlendirmenin nasıl yapılacağı belirlenmesi aşamasıdır. Hangi yöntemin kullanılacağı örgütün uygulama etkinliği ve personel politikasıyla yakından ilişkilidir. Hangi yöntem seçilirse seçilsin uygulamanın işgören ve işveren lehine yapılması ve objektif olması önemli bir husustur.

İşgörenlerin performanslarının belirlenmesi için birçok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk kullanıldığı klasik döneme ait geleneksel yöntemlerdir. Diğer yöntemler ise deneyimler sayesinde zamanla geliştirilmiş olan çağdaş yöntemlerdir.

---

<sup>114</sup> Sabuncuoğlu, s.193.

<sup>115</sup> Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources**, USA: Mc Graw Hill, 5 Edition, 1998, s.286.

İşletmelerin karşılaştıkları durumları göz önünde bulundurarak yöntem seçimi yapmaları sağlayacakları fayda ve sonuçların tutarlılığı açısından büyük önem taşımaktadır.

### **2.3.6 Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme yöntemleri aşağıda Geleneksel ve Çağdaş yöntemler olarak, iki başlık altında irdelecektir.

#### **2.3.6.1 Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri**

##### **2.3.6.1.1 Grafik Dereceleme Yöntemi**

Yöntem en eski ve en sık kullanılan yöntemdir. Hazırlanması basit olan bu yöntemde bir işletmede çalışan işgörenler alt alta yazılır ve karşılıklarına belirli başarı durumlarını gösteren statüler yazılır. İşgörenin performansına göre statüler işaretlenir. Bu statüler kişinin performans düzeyini belirtir. Her bir işgörene ait değerlendirme sonuçları birbiri ile karşılaştırılır. Bu yöntemin üstlerin orta not verme eğiliminde olmalarına yol açmaktadır<sup>116</sup>. Böylelikle toplu olarak tek tabloda bireylerin buldukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir.

Bu yöntem pratik görünmesine karşın aynı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi bireyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez.

---

<sup>116</sup> D. Horwey, and R.B. Bowin, **Human Resource Management: An Experimental Approach**, New Jersey: Prentice Hall, 1996, s.144.

Tablo 2.4. Grafik Dereceleme Tablosu

<b>Değerlenen Özellikler:</b>		<b>Değerlendirilenlerin Bölümü:</b>				
<b>Değerlendiren:</b>		<b>Değerlendirme Tarihi:</b>				
AHMET UYAR	<b>Çok Yetersiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Normal</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok İyi</b>	
MUSTAFA SAÇAN	<b>Çok Yetersiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Normal</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok İyi</b>	
KEMAL ÖREN	<b>Çok Yetersiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Normal</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok İyi</b>	
SALİH BAŞAR	<b>Çok Yetersiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Normal</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok İyi</b>	
MURAT GİRAY	<b>Çok Yetersiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Normal</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok İyi</b>	
SELİM SUNA	<b>Çok Yetersiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Normal</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok İyi</b>	
KAAN SOLMAZ	<b>Çok Yetersiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Normal</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok İyi</b>	
Dikkat: Her kişi için uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyiniz.						

Tablo 2.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Derecelendirilmesi

<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI</b>				
<b>0-20</b>	<b>21-40</b>	<b>41-60</b>	<b>61-80</b>	<b>81-100</b>
<b>Çok Yetersiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Normal</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok İyi</b>
<b>Kişisel Gelişim İhtiyacı</b>				
Geliştirilmesi Gereken Yönler: .....				
.....				
Diğer Görüşler:.....				
<b>Değerlendiren</b>	<b>İlk Yönetici</b>	<b>Üst Kademe Yönetici</b>	<b>Onaylayan</b>	
<b>Ad/Soyad/İmza</b>	<b>Ad/Soyad/İmza</b>	<b>Ad/Soyad/İmza</b>	<b>Ad/Soyad/İmza</b>	

Yukarıda Tablo 2.5’de değerlendirme için kullanılan kriterler bir yönetici için çok daha farklı olacaktır. Liderlik, karar alma, planlama gibi farklı kriterler, farklı ağırlıklı puanlarla değerlendirilecektir. Toplam verilen puan 100’dür.Çalışan bu puan baz alınarak değerlendirilir. Bu ölçek ile yapılacak düzenleme sonucu çalışanlar topluca değerlendirilebilirler.

Bu yöntemde işgörenlerin değerlendirmesini yapacak kişi her bir çalışını dikkatli bir biçimde düşünecek ve o çalışan için en uygun gördüğü seçeneği işaretleyecektir.

### 2.3.6.1.2 İkili Karşılaştırma Ve Sıralama Yöntemi

Grafik derecelendirme yöntemlerinin dezavantajlarını gidermek amacıyla geliştirilen bu yöntemler ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemlerini içermektedir. Bu uygulamada çalışanlar birbirleri ile tek tek karşılaştırılır ve değerlendirme buna göre yapılır.

Grafik değerlemenin zayıf yönleri bu yöntemde görülmez. Değerleyicilerin hep üst derecelere kayması veya sorumluluktan kaçmak amacıyla orta derecelere yönelmeleri gibi problemler bu yöntemde yer almaz. Bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir. En çok uygulana yöntemler ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemidir.

- **İkili Karşılaştırma Yöntemi(Paired Comparison)** : Bu yöntemde tüm çalışanların isimleri bir karta 2 isim gelecek şekilde yazılır ve her kart tek tek biribiri ile karşılaştırılır. Niteliğe ve toplam başarı derecesine göre üstün olan çalışanlar işaretlenir. Tüm çalışanlar bu şekilde karşılaştırılır. Karşılaştırma işlemi bittiğinde kartlardaki işaret sayıları toplanır ve en çok işaretlenen işgören belirlenir. Bu diğer işgörenlerede uygulanarak bir başarı sıralaması yapılır.

Tablo 2.6. İkili Karşılaştırma Yöntemi

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

Bu yöntem, çok sayıda eşleştirme işlemini gerektirir. Eşleştirme sayısı,  $n(n-1):2$  formülü ile belirlenir<sup>117</sup>. Bu formülün büyük çaptaki yerlerde uygulanması iterasyon sayısının fazla olması nedeniyle zor ve zahmetlidir.

- **Sıralama Yöntemi (Ranking Method) :** Bu yöntem başarı ölçüsüne göre işgörenlerin sıralanması ile uygulanır. Bir kağıdın sol tarafına değerlendirilecek kişilerin isimleri geliş güzel yazılır. Değerlendirmeyi yapan kişi başarılı olduğuna inandığı kişiyi kağıdın sağ üst tarafına yazar. Aynı şekilde tam tersi başarısız bulunduğu kişiyi ise kağıdın sağ alt kısmına yazar. Bu işlem sol taraftaki tüm isimler için uygulanır. En fazla değer verilen kişi seçilip işaretlenerek sıralama yapılır. Soldaki isimler bitene kadar bu işleme devam edilir.

En basit ve uygulaması kolay yöntemdir. Çalışanlar ya belirli niteliklere göre ya da genel olarak sıralanırlar. Her iki yöntemde de çalışanın yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın ele alınarak değerlendirilmesi sözkonusu yöntemlerin eleştirilmesine neden olmuştur. Bu yöntemlerde çalışanların bireysel farklılıkları gözardı edilmiştir. Bir başka olumsuz yönü ise çalışanların bu yöntemde sadece yöneticileri tarafından değerlendirilmesidir. Bu da öznel bir değerlendirmeye yol açabilmektedir.

### 2.3.6.1.3 Zorunlu Seçim Yöntemi

Yüksek puanlı değerlendirmeleri önlemek amacıyla geliştirilen bu yöntemde değerlendiriciden, işgören için belirlenen durumları içeren cümlelerden oluşan gruplardan kendince elemanına en uygun olan cümleyi seçmesi istenmektedir. Değerleyiciden burada kesin bir ayırım yapması istenmektedir.

Bu cümle gruplarındaki deyimlerin dereceleri değerlendirici tarafından bilinmez. Buradaki cümleler uzmanlar tarafından anlam olarak birbirlerine ifade olarak yakın şekilde hazırlanmıştır. Bu cümlelere ait olan puanları sadece uzmanlar bilmektedir. Böylece değerlendiricilerin öznel değerlendirme yapmaları engellenir.

---

<sup>117</sup> Canman, s.178.



Bu yöntemde şu temel varsayımlara dayandırılarak hazırlanmıştır. Bunlar;

- Bireyler arasındaki özellik farklılıkları, bireyleri ve onların başarı derecelerini tanımlamada kullanılabilir ve bu tanımlar istatistiksel olarak ifade edilebilir.
- Bireyler arasında varolan özellik farklılıkları onların tutum ve davranışlarına yansır ve bunlar nesnel gözlemlerle saptanabilirler<sup>118</sup>.

Yöntem benzer personel işlerinede uygulanabilir. Bu yöntemde puan derecelerinin gizliliğini korunamaması riski vardır<sup>119</sup>.

Bu yöntemde personele doldurtulan değerlendirme formlarının, sayısal değerlere dönüştürülmesi görevi personel biriminindir. Büyük ölçekli işletmelerde bu yöntem bilgisayar destekli olarak yürütülmektedir.

Uygulandığı yıllarda birçok eleştiri almasına karşın, kendinden önceki yöntemlere kıyasla çalışanın başarısını yansıtmada daha nesnel ve objektif bilgiler sağladığını göstermiştir. Fakat bu yöntemin zor ve olumsuz yanlarıda bulunmaktadır. Bunlardan ilki söz konusu formlardaki cümle gruplarının en doğru şekilde, amaçlara yönelik hazırlanmasıdır. Ayrıca değerlendirmeyi yapan değerleyicilerin puanlamayı bilmemeleri güvensizlik yaratmaktadır. Cümlelerdeki seçeneklerin hiçbirinin bireyi yansıtmaması durumu ile de karşılaşılması mümkündür. Bu da sonucu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

#### **2.3.6.1.4 Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Performans değerlendirme uygulamaları asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını belirlemek olduğundan, zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar

---

<sup>118</sup> Ülkü Dicle, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi. İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:43, 1982, s.50.

<sup>119</sup> Mehmet Tanyaş ve Alpaslan Fırlalı, "Performans Değerlendirme İçin Yeni Bir Yöntem", İstanbul: **2000' li Yıllarda Uzay, Havacılık ve Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumu'da.**, Hava Harp Okulu Basımevi, 1999, s.262-265.

getirmektedir. Bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki gibi bir beşli skalaya göre değerlendirirler.

Tablo 2.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi

<b>Çok Düşük</b>	<b>Düşük</b>	<b>Orta</b>	<b>Yüksek</b>	<b>En Yüksek</b>
<b>%10</b>	<b>%20</b>	<b>%40</b>	<b>%20</b>	<b>%10</b>

**Kaynak:** Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.102.

Bu yöntem çalışanların belirli yüzdeler içinde kümelendirilmelerini öngörmektedir. Üstler önceden belirlenmiş başarı yüzdelerini dağıtmak zorundadırlar. Bu yöntem uygulanırken bireyin işteki başarısı ve yükselmeye uygunluğu açısından bakılarak değerlendirme yapılır.

Bu yöntem ücretlerin belirlenmesinde kullanıldığında yanlış sonuçlar verebilmektedir. Buna karşın bazı araştırmacılar bu yöntemin diğer yöntemlere kıyasla daha güvenilir olduğunu savunmuşlardır. Bu yöntemde de diğer sıralama yöntemlerinde olduğu gibi tek bir kriter baz alınarak değerlendirme yapılmaktadır.

### **2.3.6.1.5 Kontrol Listesi Yöntemi**

Bu yöntem belirli bir işe yönelik hazırlanan bir listenin çekilmesi şeklinde uygulanır. Değerlendirici bu oluşturulan listedeki cümlelerden değerlendirilene en uygun olanını seçerek işaretler. Burada da seçilen seçeneklerle ilgili değerlendirme personel departmanı tarafından yapılmaktadır. Seçeneklerin cevaplarının farklı

puanlamaları olabilir<sup>120</sup>. Bu yöntemde daha ağırlıklı olarak amaç işgöreni tanımak değil, iş davranışlarını analiz etmektir. Listelerdeki cümleler değerlendiricinin veya işgörenin beklentilerine göre öncelikleri doğrultusunda sıralanır.

Bu şekilde her bu yöntemi kullanacak her işletme kendi yapısına göre kontrol listeleri hazırlarlar. Bu listeler hazırlandıktan sonra değerlendirilecek çalışanlar bu liste üzerinden kontrol edilip, her çalışan için puanlama yapılır. Yöntem olarak grafik değerlendirme yöntemine benzemektedir. Bu yöntemde işgören belirlenen belli şartlara göre değerlendirilir. Çalışanın işindeki davranışlarını analiz etmeye çalışır. Yöntem uygulama açısından basit ve yönetici tarafından uygulaması kolaydır.

Kontrol listesinin toplam puanının 100 üzerinden düzenlenmesi daha sağlıklı olacaktır. Bu yöntemde olumlu yada olumsuz yanıtların birbirlerine çok yakın olmaları halinde bir tercih yapmak zor olabilir. Ayrıca bu cümlelerin çalışanın yaptığı işe göre uyarlamakta güçlükler yaşanabilir. Elde edilen sonuçlar daha sonra personel departmanı tarafından değerlendirilir.

### **2.3.6.1.6 Kritik Olay Yöntemi**

Bu yöntem bahsettiğimiz diğer yöntemlere göre biraz daha yeni bir uygulamadır. Yöneticinin çalışanı sürekli olarak yakından izleyerek kritik ve önemli bir olayda çalışanın davranışlarını ve performansının kaydedilmesi yolu ile yapılan bir değerlendirme yöntemidir. İlk kez ABD hava kuvvetlerinde 2. dünya savaşı sırasında uygulanmıştır.

Değerlendirici işgöreni işbaşında gözleyerek kişinin etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve bunu düzenli bir şekilde kaydeder. Bu bir form şeklinde de uygulanabilir. Bu forma diğer yöntemlerden farklı olarak yönetici sadece ilginç ve kritik olayları not etmektedir. Söz konusu bu formlar diğer yöntemlerde, çoğunlukla kişinin insiyatif kullanma, ortak çalışmaya yatkınlık, güvenilirlik, kişilik gibi güç anlaşılır etmenleri konu edinen ölçekleri içermektedir. Bu niteliklerin tartışılması ve yöntemin

---

<sup>120</sup> Ferhat Şanatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul: 1975, s.211.

standartlaştırılması oldukça güçtür. Bundan dolayı bu yöntemle değerlendirme yoluna gidilmelidir.

Kayıtlar tüm dönem boyunca tutulmakta, dönem sonunda ise olumlu ve olumsuz olaylar olarak ayrılarak değerlendirme yapılmaktadır. Yöntemin olumsuz yönleri; defter tutmak yöneticilere sıkıcı gelebilir, ayrıca değerlendirme için dönem sonlarının beklenmesi yöntemin etkinliğini azalmasına neden olmaktadır.

Bununla beraber yönetici tarafından değerlendirme standartlarının adaletli bir şekilde saptanması da güç olacaktır. Bunların haksızlığa ve adaletsizliğe neden olma ihtimali vardır. Bu sorunun büyük ölçüde giderilmesi ast ve üstlerin bu standartları ortak olarak belirlemesi ile mümkün olacaktır.

### **2.3.6.1.7 Davranışsal Değerleme Skalaları**

Bu yöntem diğer tekniklere göre daha gelişmiş bir uygulamadır. Yöntem çalışanın başarıyı belirleyen seçili davranışlarına göre analiz etmede kullanılan bir başarı değerlendirme ölçeğidir. İşletmelerde çok kullanılmayan bu yöntem 1960'lı yıllarda geliştirilmiş olup, işgören davranışlarının belirlenen yönleri ile grafik değerlendirme yönteminin bileşiminden oluşmuştur<sup>121</sup>.

Söz konusu yöntem değerlendirmede özneliği azaltma eğilim taşıyan bir tekniktir. Değerlendirme yapılırken kişinin sosyal çevresi ve yakın çevresindeki gruplarında görüşleri alınır. İşgörenin çalıştığı birime göre iş ilişkilerinin tanımlanmasına dayalı bir ölçek oluşturulmuştur. Bu yöntem iş ilişkileri ve işle ilgili olduğundan esnek ve standartlaştırmaya açık bir uygulamadır.

Değerlendirme ölçeği oluşturulurken ilk aşamada iş için kritik olaylar belirlenir. Daha sonra başarı dereceleri belirlenir. Başarı faktörleri yeniden düzenlenir ve ölçekleme sürecine geçilir. Aşağıda en çok kullanılan davranışsal değerlendirme skalalarından ikisi ele alınacaktır.

---

<sup>121</sup> Erdoğan, s.191.

Davranışsal değerlendirme sıklaları, basit sıralama, ikili karşılaştırma, grafik değerlendirme, zorunlu dağılım yöntemlerinden daha ayrıntılı ve daha gelişmiş bir performans değerlendirme tekniğidir. Bu yöntemde yöneticilerin değerlendirme yapmadan önce iyi hazırlık yapmaları gerekmektedir. Yöneticinin iyi hazırlık yapması değerlendirme sonucunun doğruluğunu ve verimliliğini arttıracaktır.

Tablo 2.8. Davranışsal Değerleme Ölçeği

<b>DAVRANIŞSAL DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ</b>		
<b>Çok iyi</b>	<b>6</b>	<b>İş bilgisini iyi kullanır.</b>
<b>Beklenen Uygun</b>	<b>5</b>	<b>Başarılı beşeri ilişkiler kurabilir.</b>
<b>Kısmen Kötü</b>	<b>4</b>	<b>Giyim ve konuşma tarzı kurallara uygun.</b>
<b>Vasat</b>	<b>3</b>	<b>Kayıtları tam ve eksiksiz tutar.</b>
<b>Kısmen İyi</b>	<b>2</b>	<b>Yönetimin aldığı kararlara uyar.</b>
<b>İyi</b>	<b>1</b>	<b>Müşteriye yardımcı olma arzusu yüksektir.</b>

**Kaynak:** Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri.** İstanbul: Küre Ajans- İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayınları. No:141, 1991, s.194.

- **Davranışsal Beklenti Skalaları (Behavioral Expectation Scales) :** 1960'lı yıllarda Smith ve Kendall tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. Davranışsal beklenti skalarının, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, belirli iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda gösterebildiklerine göre değerlendirmektedir. Skalada çeşitli performans düzeylerini içeren alternatif cevap ifadeleride bulunmaktadır<sup>122</sup>.

- **Davranışsal Gözlem Skalaları (Behavioral Observation Scales) :** Bu skalalar davranışsal beklenti skalarının açıklarını kapatmak, ve güçlü yönlerinden faydalanmak için geliştirilmiş bir tekniktir. Bu yöntemde işgörenden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar beklenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir.

Bu yöntemde üstlerin astlara sonuçları açıklaması, ve geri bildirimde bulunması kolaydır. Bundan dolayı işgören tarafından daha çok tercih edilen bir yöntemdir. Buna karşın değerlendirme ölçütlerinin geliştirilmesi hem süreç olarak uzun hem de oldukça masraflıdır.

### 2.3.6.2 Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

#### 2.3.6.2.1 Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi

Bu yöntemin amacı her çalışanın veya yöneticinin performansını gelecekteki yapacağı işe göre geliştirmek ve hazırlanmaktır. İşgören ve işletme amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe değerlendirme, güdüleme, eğitime ve işletme performansını geliştirmeyi amaçlayan bir sistemdir.

Hedeflere göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olması yanında, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en güzel örneğidir. Bu yöntem çağdaş değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır.

---

<sup>122</sup> Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.104.

Hedeflere göre değerleme yapabilmek için öncelikle firmanın uzun vadedeki hedeflerinin belirlenmesi ve daha sonra organizasyonel, bölümsel ve bireysel amaçların ortaya belirgin bir şekilde konması gerekir. Bu yönteminde başarıya ulaşması ast ve üstün beraber, ortak hedefler belirlemeleri ile mümkün olacaktır<sup>123</sup>. Bu yöntemin tam olarak başarıya ulaşması, bireysel hedefler ile örgüt amaçlarının uyum içerisinde olmasına bağlıdır. Çalışanların öncelikli hedefler konusunda işletme tarafından bilgilendirilmesi, aynı şekilde işletmeninde kişinin öncelikli bireysel amaçlarını öğrenerek bunları kurumsal amaçları ile bütünleştirmeye yönelik altyapı çalışmalarını yapması gerekir.

Tablo 2.9. Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Formu

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

**Kaynak:** Zayyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**. İstanbul: Alfa Aktüel Basımevi, 2005, s.213.

<sup>123</sup> Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, s.212.

Bu tekniğin işletmenin alt kademesinin değerlendirilmesinde kullanıldığında, alt kademedeki çalışanların hedef belirleme, kendilerini yönetme konusunda pek istekli olmadıkları görülmüştür. Bununla birlikte performans yönetimi içinde amaçlara göre yönetim ve değerlendirmenin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlanması aşamasında hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı ve önemi büyüktür. Performans yönetimi değerlendirme sisteminde işletme, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman içerisinde birbiri ile çelişmesi doğru değerlendirme tekniğinin seçilmesi güçleştirir.

Klasik değerlendirme skalaları ve sıralama yöntemlerinde işletmenin hedeflerine daha etkin bir şekilde yardımcı olurken, amaçlara göre yönetim yada kişisel performans standartlarına dayalı yöntemler işgörenin ve yöneticilerin hedef ve beklentilerine daha uygundur.

İşgören işletme için hangi hedeflerin daha öncelikli ve ağırlıklı olduğunu öğrenmek isteyecektir. Bundan dolayı çalışanın ilk kademe yöneticileri bu amaçlara iş tanımlarından elde edilen veriler doğrultusunda ağırlıklar vermelidir.

Amaçlara göre yönetim anlayışı Drucker'a göre, işletmenin amaçların ile işgörenlerin kişisel gereksinimleri arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişi ile örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir. Hitt ve arkadaşları ise sözkonusu yöntemi "örgütün alt kademelerindeki işgörenlerin yönetime katılmalarına olanaksızlayan bir örgüt geliştirme yöntemi" olarak tanımlamışlardır<sup>124</sup>.

Organizasyonda amaçlar iyi belirlenmiş ise, çalışanlar bu amaçlara ulaşma konusunda motive edilmişse, çalışanların çalışmalarındaki performans ve başarı amaçla yönlendirilebilir. Bunun yapılabilmesi işletmenin çalışanın motive edilebilmesi için gerekli altyapıyı hazırlaması ve yöneticisinde astına destek vermesiyle mümkün olabilir. Ayrıca başarı değerlemenin çalışanın ihtiyacı olan bilgi, yetenek gelişmelerini de içermesi gerekir. Bu yöntemde örgütsel amaçlar ve kişisel amaçlar bir arada düşünülür ve bireysel amaçlar haline getirilir.

---

<sup>124</sup> Dicle, s.64.



Bu yöntemde sırasıyla önce eylem planı hazırlanır, ardından öz kontrol aşaması ve periyodik gözden geçirim aşamaları gelir. Bu yöntemin uygulaması performansın ortaya konmasından önce başladığından, çalışan istenildiği şekilde yönlendirilebilir.

Bu yöntemin sakıncaları ve dezavantajları ise, ast ve üst değerlendirme sürecinde çok çaba ve zaman harcamak zorunda kalırlar. Ayrıca bir diğer dezavantajı ise, yöntemin ölçümlerken amacın ne kadar ve nasıl gerçekleştirildiğini gözardı etmesidir.

### **2.3.6.2.2 Değerlendirme Merkezi Yöntemi**

Bu yöntemde amaçlanan işgörenin gelecekteki potansiyelini analiz etmektir. Bu yöntem iş eğitimi ve personel seçme amaçları içinde kullanılmaktadır<sup>125</sup>. Bu yöntemde tekniğin uzmanlar tarafından uygulanması zorunluluğu yoktur.

Kişiler öncelikle farklı esaslara göre gruplandırılırlar. Bu teknik orta düzey yöneticilerin geliştirilmesinde de kullanılmaktadır. Değerlendirme merkezlerinde bireylerin kendilerini geliştirmeleri istenir. Bu teknikte adaylar mülakatlardan elde edilen sonuçlara göre, gerçekleştirilen bilgi yetenek testi uygulamalarıyla veya temel kişisel özelliklerindeki benzerliklere göre gruplara ayrılırlar. Bu gruplarda lider bulunmaz. Grubu oluşturan bireyler işletmenin çeşitli problemleri ile karşı karşıya getirilir. Kişilerde problem için çözüm yolları üretmeleri ve karar vermeleri istenir. Böylece bireyin gerçekçi bir ortamdaki sorunlar karşısında verdiği davranışsal tepkiler gözlemlenir. Bu tekniğin başarılı olması için çok yönlü değerlendirme yöntemleri kullanılmalı ve uzmanlar tarafından uygulanmalıdır.

Bu uygulama birkaç gün sonra değerleyici tarafından izlenir. Bu süre içerisinde kişilerdeki gelişim gözlemlenir, birbirleri ile kurdukları ilişki hakkında bilgi edinilir.

---

<sup>125</sup> Graham, H.T. and R.Bennet, s.225.

### **Yöntemin Yararları:**

- Çalışanlara öğretici ve eğitici bir ortam hazırlar
- Çalışanın iletişim kurma ve stresle mücadele konusundaki yeteğinin değerlendirilmesine olanak sağlar.
- Değerleme sürecine hazırlık zaman almadığından kişilerdeki gerginliği azaltır.
- Belirgin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Sıradan mülakatlardan daha fazla bilgi sağlar.
- Kültürel bütünleşme ve değişim sağlar.

### **Yöntemin Sakıncaları:**

- Teknik yönetimde kolay benimsenemeyebilir.
- Yöntem maliyetli ve zaman alıcı olmasından dolayı, şirketin özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu,
- Kısa zamanda gözlenen psikolojik kökenli unsurlar tam olarak gerçeği vermemektedir.
- Değerlendiricilerin adayların yaptığı iş hakkında bilgilerinin olmamasından kaynaklı değerlendirme hataları
- Tekniğin geçmişteki iş performansından çok gelecekle ilgilenmesi.

### **2.3.6.2.3 360 Derece Performans Değerlendirmesi**

Bu yöntem performansın, işgörenin üstü, diğer çalışanlar, astları ve müşterileri olmak üzere, çok sayıda kaynak tarafından değerlendirilmesi temeline

dayanır. Farklı bakış açılarının gözlemlenmesi değerlendirmenin geçerliliğini büyük ölçüde arttırmaktadır.

Bu yöntemde tümü yöneticiye yüklenmiş olan değerlendirme süreci, paylaştırılmaktadır. Bu şekilde performansın çok yönlü olarak değerlendirilmesi, doğru uygulandığı takdirde kurum kültürüne ciddi katkılarda buluyor. Ayrıca çalışanlar arasında yönetime katılım artarak, güven ve memnuniyet yükselmekte, kurumda dikey yatay iletişim güçlenmektedir.

Örgüt kültürlerindeki değişimler eski değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Personel sayısının artması, üstün değerlendirmeye kendi belirgin katkısının ne olduğunu tam olarak değerlendirememesi 360 derece performans yönetimini gerekli kılmıştır.

Bu yöntemdeki temel düşünce kişinin 8 temel yetenek alanında çok yönlü olarak izlenmesi ve değerlendirilmesidir.<sup>126</sup> Bunlar;

- İletişim ve İnsanlarla ilişkiler
- Liderlik
- Değişimlere uyum
- Görevin yönetimi
- Üretim sorunları
- İş sorunları
- Personelin geliştirilmesi

Günümüzde pek yaygın olarak kullanılan sistem Türkiye’de yeterince ilgi görememiştir. Ayrıca bu teknikte değerlendiren gruba müşteriler ve tedarikçilerde dahil edilebilmektedir. Böylece, işletmenin ürün ve hizmetlerinden yararlanan müşteriler dahi karar alma sürecinde söz sahibi olmaya başlamışlardır.

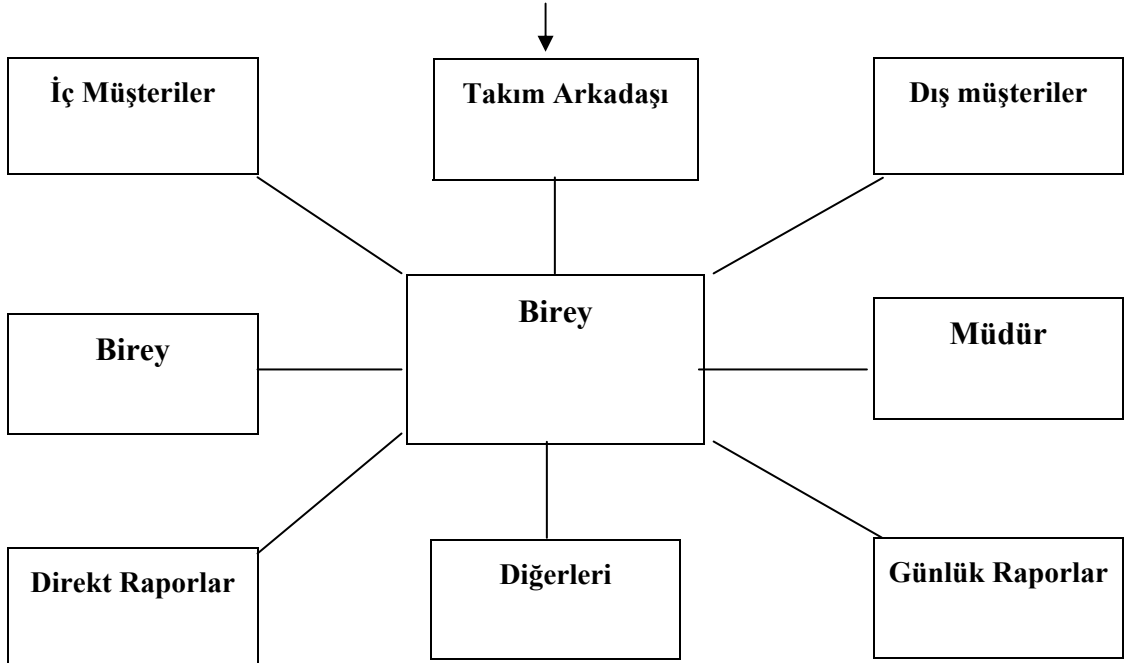
---

<sup>126</sup> Bayraktaroğlu, s.109.

360 derece performans sisteminin en çok kullanıldığı alan; çalışanın performansının objektif olarak değerlendirilmesi ve geri bildirim sağlanmasıdır. Değerlendirme sonunda personelin güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek, gelişim ve eğitim programları oluşturuluyor. Bunun dışında teknik, bir grubun belirlenmesinde yada takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesinde de kullanılmaktadır.

Şekil 2.9: 360 Derece Performans Değerlendirme

### 360 Derece Değerlendirme ve Geri Bildirim



Çok açılı değerlendirmeden fayda görebilmek için, işletmeler uygulamayı öncelikle stratejik hedefleriyle bütünleştirmek, iyi bir planlama yapmak, beklentilerini belirlemek zorundadırlar. Ayrıca bu yöntemin diğer İnsan Kaynakları uygulamaları ve gelişim programlarıyla da uyumlu hale getirmek gerekmektedir. Bu

sistem çalışanın gelişimine yardımcı olması yanında, örgütsel stratejileri de desteklemektedir.

Yöneticiler genellikle performanslarını geliştirmek için geribildirimleri kullanmaktan sorumlu tutulmazlar. Bu da, yöntemin çalışanlar tarafından kuşkuyla karşılanmasına neden olur. Oysa, geribildirimleri üstleriyle ve yöneticisiyle paylaşmaktan ve bu yönde bir gelişim planı yapmaktan sorumlu tutulan yöneticiler kendilerini büyük ölçüde geliştireceklerdir. Performans gelişmesini ve davranış değişikliğini yaratan tek başına geribildirim değildir. Önemli olan, yöneticinin geribildirimleri göz önüne alarak, kendisine gelişim hedefleri belirlemesi ve gerçekleştirme çabası göstermesidir.

### **360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları;**

- Geri bildirimler isimsiz olduğu için daha dürüst ve açık olur.
- Çalışan ve yönetici arasında açık bir iletişim oluşturur.
- Birey daha geniş bir performans bilgisi elde eder.
- Çevresinin gözünde kendi performansını izleme olanağı elde eder.
- Çalışan kendi güçlü ve zayıf yönlerini görme olanağı bulur.
- Çalışanların güçlü yönleri ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi kolaylaşır.
- Çalışanlar üyesi oldukları grup ya da birimin performansına daha fazla katkıda bulunma fırsatı bulurlar.
- Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha tutarlı ve bilinçli davranırlar.
- Takımın gelişimi için gereken ihtiyaçların belirlenmesine yardımcı olur.
- Ürün ve hizmet ile ilgili kararlara müşterinin katılımını sağlayarak müşteri beklentilerinin ortaya çıkarılmasını sağlar.

- Üst yönetimin mantıklı kararlar almasını sağlamasına ortam oluşturur.
- Örgüt bütünsel olarak zayıf ve güçlü yönlerini görür.
- Bireysel hedefler ve örgüt hedeflerinin bütünleşmesine katkıda bulunmaktadır.

### 2.3.6.3 Çağdaş Yöntemler İle Geleneksel Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Çağdaş ve Geleneksel değerlendirme yöntemlerini aşağıdaki tabloda ki gibi karşılaştırmak mümkündür.

Tablo 2.10. Çağdaş Yöntemler ile Geleneksel Yöntemlerin Karşılaştırılması

	<b>Geleneksel Yöntemler</b>	<b>Çağdaş Yöntemler</b>
<b>Değerlendiren</b>	En yakın üst yada bazı durumlarda uzman personel birim sorumlusu	Çalışanın kendisi yada çalışan ile yöneticisi birlikte
<b>Değerlendirilen Unsur</b>	Kişilik, karakter, yetenekler, kişisel bilgi ve beceri, kişinin yöneticiliğe uygunluğu, işteki başarı	İşteki başarı, amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesi
<b>Değerlendirme Şekli</b>	Niteliksel değerlendirme Gizli değerlendirme Öznel değerlendirme	Niceliksel değerlendirme Açık değerlendirme Nesnel ölçülere dayalı değerlendirme
<b>Değerlendirme Zamanı</b>	Yılda bir	Yılda birkaç kez, proje yada dönem sonlarında
<b>Değerlendirme Nedeni</b>	Denetim, ödüllendirme, terfi, ücret artışı, işten ayırma, rotasyon, baskı unsuru olarak	Kişisel gelişim, örgütsel gelişim, verimliliği ve etkinliği artırma

### **2.3.7 Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar**

Çalışanın performansının değerlendirilmesinde uygulanan yöntem ve elde edilen sonuçlar her zaman eleştiriye açıktır. Çalışanın verimini tam olarak ölçebilecek sapma payı olmayan bir yöntem mevcut değildir. Her yöntemin belli yararları ve bunun yanında da belli sakıncaları vardır.

Performans değerlendirme süreci zaman zaman işletmelerde sıkıntılara neden olabilir. Performans değerlendirme sürecinde sorumluluğun büyük bir kısmı yöneticinin sırtındadır. Yönetici, bir yandan görüşme yetkinliklerini geliştirmeye, bir yandan da bazı yaygın değerlendirme hatalarından uzak durmaya çalışır.

Performans değerlendirme sırasında karşılaşılar değerleme hatalarının 2 başlık altında incelemek mümkündür.

- Değerlendiriciden kaynaklanan hatalar
- Değerlendirme sistemi ve yönetimi ile ilgili hatalar

#### **2.3.7.1 Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar**

Bu bölümde daha çok kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hataları üzerinde durulacaktır. Tüm değerlendirme yöntemlerinde temel amaç ve esas çalışanın objektif değerlendirilebilmesidir. Fakat bu, gerek yöntemin zayıf yönlerinden, gerek uygulayıcı tarafından yapılan hatalar sonunda tam olarak sağlıklı bir biçimde uygulanamamaktadır. Performans değerlendirmesi planlanırken ve uygulanırken değerlendiriciler tarafından sık sık gerçekleştirilen hatalar şunlardır;

### 2.3.7.1.1 Performans Ölçütlerinin Yetersizliği ve Belirsizliği

Çalışanı değerlendirirken yaptığı işin iş tanımında yer alan tüm ölçütlerle değerlendirmek gerekmektedir. Bir işin yapılması sürecinde birden çok faktör etkili olduğundan kişinin değerlendirilmesi sırasından bunlarında göz önüne alınması şarttır. Eğer değerlendirici değerlendirmesini tek bir ölçüte göre yaparsa, işgören açısından değerlendirme sonuçları sağlıklı olmayacaktır. Çünkü bir işi yerine getirilmesinde ve başarıyla tamamlanmasında birçok görevin yerine getirilmesi gerekmektedir. Yönetici sadece bunlardan birinin yerine getirilmesini ölçüt olarak değerlendirme yaparsa, diğer ölçütlerin devre dışı kalmasıyla değerlendirmeden elde edilecek sonuçların yanlış olması kaçınılmaz olacaktır.

Bu işlerin önemli tek parçasının bu tek ölçüt olduğu izlenimi verilmekte, tercih edilen ölçüt ile diğerleri arasındaki ilişki zedelenmektedir<sup>127</sup>. Bu hatayı önlemek için tüm ölçütler değerlendirmede göz önüne alınmalı ve bu ölçütlerin güvenilirlik, geçerlilik testleri yapılmalıdır.

### 2.3.7.1.2 Belirli Puanlara/Derecelere Yönelme

Değerlendirmeyi yapan bazı yöneticiler sürekli olarak değerlendirme sonunda gereğinden yüksek yada düşük puan verme eğilimi gösterirler. Bu durum birkaç şekilde gerçekleşebilir. Bunlar;

- **Yüksek Derecelere Yönelme:** Genelde bu durumun oluşmasının belli başlı nedenleri vardır. Bunların başında yöneticinin astları ile ters düşmek istememesi gelmektedir. Diğer nedenlerden bitaneside diğer değerlendiricilerin astlarının aldığı puanlardan daha yükseğini kendi astlarına vermek istemeleridir. Bazı durumlarda

---

<sup>127</sup> Palmer, s.17.



yöneticiler astların motivasyonunun artması içinde yüksek puanlama yapmayı tercih etmektedirler. Yöneticiler arasındaki rekabette ayrıca bu duruma yol açabilmektedir.

- **Düşük Derecelere Yönelme:** Bu durumun başlıca nedeni yöneticinin astının başarısının ileride kendisinin önüne geçeceğini düşünmesidir. Yönetici bu durumu engellemek için bu yola başvurabilmektedir. Kendisini astına zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmak istemeside bir neden olabilmektedir. Bu durumu önlemek için değerlendirme öncesi toplantılar düzenleyerek sistemin tanıtımı yapmak, bu konuda astları bilgilendirmek yararlı sonuçlar verecektir.
- **Orta Puanlara Yönelme:** Bu durum yöneticinin astıyla ilgili tam bilgiye sahip olmaması, kendisinin gözleme becerisinin yetersiz olması, bilgi eksikliği, yada değerlendirmeye konu olan işin gözlemlenmesi güç bir iş olmasından dolayı ortaya çıkabilmektedir.

### 2.3.7.1.3 Objektif Olmama ve Önyargılar

İşletmelerin ve insan kaynaklarının ilk hedefi değerlendirmeyi mümkün olduğu kadar objektif yapabilmek, olmasına rağmen, en çok karşılan sorunların başında gelir. Değerlendirmeyi yapan yöneticilerin belli önyargılara sahip olmaları, sonuçların yanıltıcı olmasına neden olur. Bu önyargılar dış görünüş, din, yaş, cinsiyet, gibi çeşitli nitelikler hakkında olabilir.

Etkili bir değerlendirmenin yapılabilmesi, önyargıların değerlendirme sürecinde mümkün olduğu kadar yer almamasına bağlıdır. Bunun için değerlendiriciler eğitimi şarttır<sup>128</sup>. İşgörenin yaptığı işin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu durumdan dolayı kaynaklanan değerlendirme hatalarının saptanması ve düzeltilmesi oldukça zordur. Değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için yöneticilerin değerlendirme sürecinde tarafsız olmaları şarttır. Bu hem işgörenin hemde organizasyonun yararına olacaktır.

---

<sup>128</sup> Palmer, s.23.

#### **2.3.7.1.4 Hale Etkisi**

Hale etkisi bir değerlendiricinin bir çalışanın belli bir dönemdeki başarisına bakarak diğer alanlarda olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Bu yanılığya değerlendiricinin işgörenin yalnızca iş niteliğine bakarak bütün nitelikleri bakımından değerlendirme notu vermesi neden olmaktadır.

İnsanlarda kişilik niteliklerinin birbiri ile yakından ilgili olması gerekmez. buradan yola çıkarak değerlendirmelerde ayrı kişilik özelliklerine verilen aynı puanların bu hatanın sonucu olduğunu söyleyebiliriz. Karşılaşılan diğer bir yanılığ ise kişilerin ilk izlenimlerine göre değerlendirilmenin ynlenmesidir. İlk karşılaşmaadaki olumlu yada olumsuz izlenimler değerlendirmenin geri kalan sreini aynı ölçüde etkilemektedir.

Ayrıca değerlendiricinin performans kriterleri arasındaki farkları algılayamamasıda çeşitli yanılığlara neden olmaktadır. Değerlendiricinin bu hatayı yapmasına bazen seçilen değerlendirme kriterlerinin yanılış olmasıda neden olabilmektedir.

Bu hatanın giderilemesi için yine değerlediricilerin eğitimlerine önem verilmesi ile mümkün olacaktır. Ayrıca değerlendirmede gözlem süresinin arttırılmasıda hatanın nlenmesine katkıda bulunacaktır.

#### **2.3.7.1.5 Kontras Hataları**

Değerlendiricilerin değerlendirmeleri ardarda yapmaları sonuçunda, kişilerin performanslarını birbirleri ile karşıtırarak yanılış sonuçların ortaya çıkmasıdır. Bu durumda değerlendirilen her bir işgören kendisinde önce değerlendirilmiş olan

kişinin aldığı puandan etkilecektir. Bu tür bir hata değerlendiricinin değerlendirmeyi yaparken, objektif standartlardan uzaklaşmasına neden olacaktır.

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

### **2.3.7.1.6 Statüden Etkilenme**

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

Yönetici değerlendirme sırasında kişileri değil, kişilerin pozisyonlarını baz alarak değerlendirme yapar ve üstü düzey kişileri sıralamada üste, diğer çalışanları ise alt sıraya yerleştirir. Bunun olmaması için kişileri yaptıkları işlerin tanımlarına göre bu çerçevede değerlendirmek doğru olacaktır.

### **2.3.7.1.7 Atıf Hataları**

Bu hatalar kişilerin kendi yada başkalarının yaptıkları davranışların nedenlerini kendilerine yada dış çevredeki faktörlere dayandırılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu davranışların kendi yada başkalarına dayandırılmasına içsel atıf, dış çevre faktörlerine dayandırılmasına ise dışsal atıf adı verilmektedir.

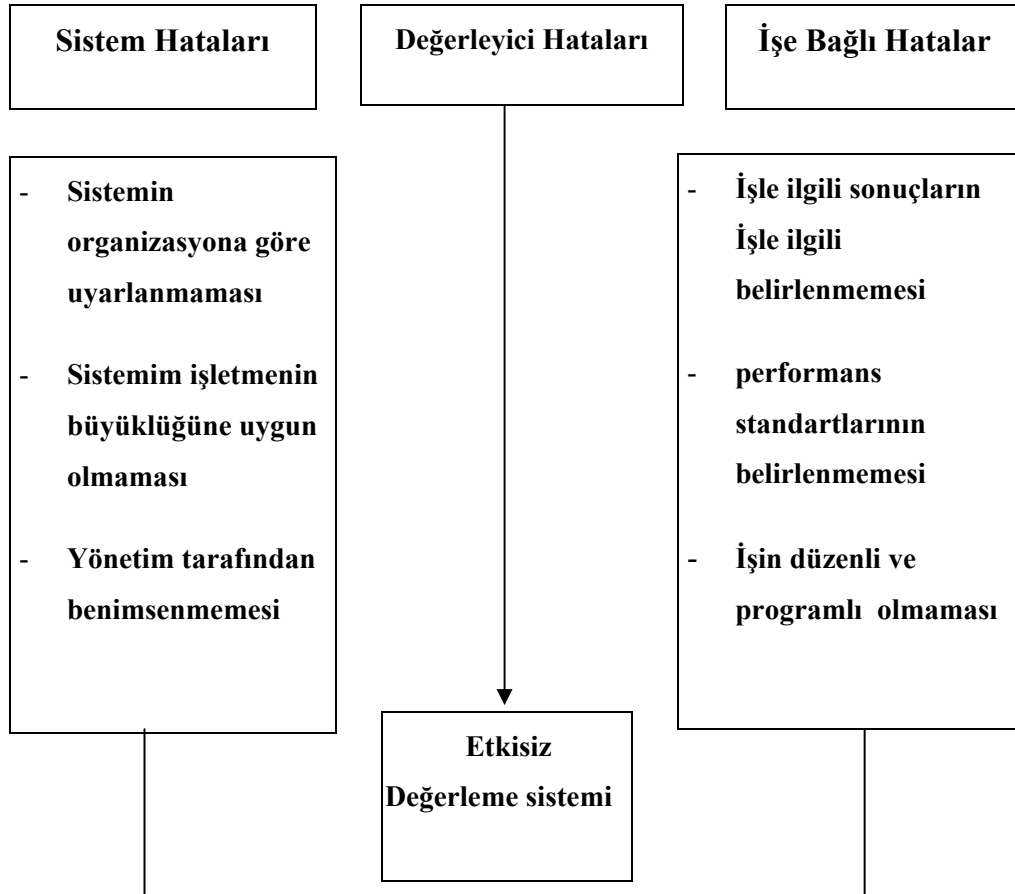
Sonuç/hedef temeline dayanan performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanması bu hataları aza indirmek için bir çözüm olabilir.

### 2.3.7.2 Değerlendirme Sistemi Ve Yönetimi ile İlgili Hatalar

Değerlendirme hataları yönetici dışında iş ve uygulanan performans yönetimi sisteminden de kaynaklanabilir. Değerlendirmeye sözkonusu olan işin standartlarının belirgin olmaması, işin düzenli ve programlı olmayışı, sonuçlarının iyi belirlenmemiş olması işle ilgili olan değerlendirme hatalarına neden olmaktadır.

Her organizasyonun kendi içinde, dışarıdan farklı bir yapıya sahip olması nedeniyle uygulanacak performans değerlendirme sisteminde bu yapıya uyulanması, değerlendirmenin tam anlamıyla amacına ulaşması için şarttır.

Şekil 2.10: Performans Değerlemede Hata Kaynakları



Değerlendirme sisteminin organizasyon amacına ve işin niteliğine göre değişmemesi, performans sisteminin diğer işletmelerde uygulandığı haliyle doğrudan aynı şekilde uygulanması değerlendirmede büyük ölçüde yanlılgılara neden olacaktır.

Ayrıca işletmenin büyüklük çapına göre bir performans yönetimi sisteminin uygulanması gerekmektedir. Küçük ölçekli bir iş yerindeki işin nitelikleri, gerekleri, performans kriterleri, fiziksel ortam, büyük çaptaki bir işletmenin yapısından çok daha az karmaşık olduğundan, bu iki yerde uygulanan sistem birbirinden farklı uygulamalar ve yöntemler gerektirecektir.

Değerleme sisteminin başarıyla uygulanması ve organizasyona yarar sağlaması öncelikle sistemin uygulayıcılar tarafından doğru, etkin bir şekilde uygulanmasına ve benimsenmesine bağlıdır. Sistem yönetimce benimsenmez ise uygulama rutin, etkin olmayan bir süreçten öteye geçemeyecektir.

İnsan kaynaklarının bulgu ve kararlarının yönetimce kabul görmemeside ayrıca değerlendirmenin vasat uygulanmasına ve veriminin düşmesine neden olacaktır.

### **2.3.7.2.1 Değerlendirmede Yöntem Belirleme Sorunu**

İşgörenin performansının değerlendirme şeklini belirlemek insan kaynakları için büyük ve çözülmesi gereken bir sorun olmuştur. Bunun için birçok değerlendirme yöntemi geliştirilmiş. Biri diğerinin açığını kapatmaya, eksiklerini tamamlamaya çalışmıştır. Bu kadar yöntemin var oluşunun nedeni organizasyonların hepsinin birbirinden farklı yapılara sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Kullanılan yöntemler işletmeden işletmeye farklılık gösterdiğinden, bir işletmede işe yarayan bir teknik, diğer bir işletmede etkinliğini yitirebilmektedir. Her işletmenin performans yönetiminin bilimsel olarak belirlediği, değerlendirme yöntemlerinde bulunması gereken standart özellikleri ışığında, bir yöntem

uygulaması sistemin etkinliğini arttıracaktır. Performans değerlendirme sisteminin taşınması öngörülen temel özellikler kısaca şunlardır;

- Adaletli, geçerli ve güvenilir olmalı
- Motive edici olmalı
- Gerçeği Yansıtmalı
- Bütüncül olmalı
- İş ahlakına uygun, korumacı olmalı
- Katılımcı olmalı
- Sürekli olmalı
- Geliştirici Olmalı

### **2.3.7.2.2 Değerlendirme Mülakatında Karşılaşılan Sorunlar**

Değerlendirme görüşmesinin yapılabilmesi için öncelikle işgören ile ilgili bilgilerin bir araya toplanması gerekir. Yöneticinin görüşmeyi yapmadan önce işgörenin yaptığı işin nitelikleri ile performans standartlarını karşılaştırmalıdır. Bunu yaparken güncel iş tanımları ve performans standartları kullanılmalıdır. Aksi takdirde büyük sorunlarla karşılaşılabilir.

Değerlendirme görüşmesi, çalışan için planlanan performansın işletme amaçlarına yönlendirilmesi ve çalışanların bu yönde çaba göstermeye özendirilmesi amacı ile yapılmaktadır. Buna karşın işletmeler bu görüşmeyi genelde zaman kaybı olarak görüp uygulamamaktadırlar. Ayrıca görüşmeye yöneticini hazırlanması, görüşme sırasındaki fiziksel ortam şartlarının uygunluğunun ayarlanması görüşmenin verimliliğinin artması açısından önem taşımaktadır.

### **2.3.7.2.3 Değerlendirmede Zaman Sorunu**

Geleneksel yöntemlerde uzun aralıklarla yapılan değerlendirme uygulamaları günümüzde yerini modern yöntemlere, daha sık aralıklarla yapılan değerlendirme uygulamalarına bırakmıştır. Bunun yanında çalışanın işe alınması, dönem sonlarında, terfi etmesi durumlarında da performans değerlendirme yapılmaya başlandığı görülmektedir.

Geleneksel ve çağdaş yöntemler şunu göstermektedir; değerlendirme süreci sık olduğunda kontras etkisi görülmekte, aralığın uzaması halinde ise kişinin önceki değerlendirmelerinden etkilendiği görülmektedir. Burada esas olan değerlendirme aralığının ortalama bir zamanda tutulması, geri bildirim bu ölçüde sağlıklı yapılabilmesidir. Böylece işgörenin hatayı görmemezlikten gelmesi ve başarısız sonuca ulaşması engellenmiş olacaktır<sup>129</sup>.

### **2.3.7.2.4 Hedeflerin Çatışması Ve Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar**

Organizasyonun değerlendirmeye ilişkin hedefleri ile, personelini geliştirmeye yönelik olarak koyduğu hedefleri birbiri ile çatışacaktır. Organizasyonel hedefler terfi, işten ayırma, ücretler'dir. Personelin gelişimine yönelik hedefler ise, danışmanlık, yönlendirme, kariyer planlama kararları gibi hedeflerdir. Çalışanların hakkında değerlendirmeye ilişkin alınan kararlar çalışanın hedefleri ile çatışacaktır. Çünkü bu alınan kararlar astın kariyerini ve ücret artışını etkileyecektir. Daha sonra asta yöneticisi tarafından açıklanan değerlendirme sonuçları astı olumsuz yönde etkileyerek astın yönetime olan güvenini sarsacaktır.

---

<sup>129</sup> Yüksel, s.164.

Bir diğer sorun ise işgörenin kendi hedefleri içinde çatışmasıdır. Çalışan bir yandan kendini geliştirmek için geri bildirim istemekte, diğer yandan ise işletme içerisinde kendi üstünlüğünü kabul ettirmek istemektedir. Bu iki ayrı hedef işgörenin hem savunucu bir rol oynamasını ve aynı zamanda açıklık ilkesi doğrultusunda hareket etmesini gerektirmektedir. Buda çalışanın kendi hedefleriyle çatışması sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanında her iki sorunun dışında birde organizasyonel hedefler ile bireysel hedeflerin çatışmasından kaynaklanan sorunlar vardır.

Yöneticiden kaynaklanan sorunlar ise şöyle özetlemek mümkündür. Performansın sistemli olarak planlanması ve değerlendirilmesi yönetimin, dolayısıyla yöneticinin sorumluluğudur. Bu yükümlülük etkili bir biçimde yerine getirildiği takdirde verimlilik ve etkinlik artar, performans gelişim süreci hızlanır.

### **2.3.8 Performans Değerlendirmede Güvenilirlik Ve Geçerlilik**

Performans değerlendirme sonucu elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliği önemli bir konudur. Bunun nedeni bu verilerin personel ile ilgili karar alma sürecinde önemli bir rol oynamasıdır.

#### **2.3.8.1 Güvenilirlik**

Güvenilirlik birden çok değerlendiricinin kullanılan değerlendirme tekniği sonucunda aynı işgörenin performansı üzerinde ortak fikir birliği sağlamaları olarak tanımlanabilir.

Yöneticinin aynı personeli birden fazla değerlemesi sonucunda tüm değerlemelerinin sonuçlarının birbiri ile aynı olması olarak da ifade edilebilir. Başarı değerlemede güvenilirlik , farklı zamanlarda bireylerde değişme olmadan, bireysel



değerlerin değişmemesi olarakta yorumlanabilmektedir. Bu özellik ölçümde süreklilik olarak düşünülebilir<sup>130</sup>.

Güvenilirlik derecesi birçok değerlendirme yönteminde, astın birden çok değerlendirici tarafından değerlendirilmesi ile arttırılmaktadır. Burada farklı yöneticiler arasında görüş birliği aranmaktadır. Fakat sözkonusu uygulamanın sağlıklı yapılabilmesi için değerlendirmeyi yapan her yöneticinin değerlendirilen personeli iyi tanması, yaptığı işin nitelikleri konusunda bilgisinin olması gerekmektedir. Böyle olmaması halinde farklı yöneticilerde fikir birliği ve tutarlılık aramak gereksiz olacaktır.

Değerlendirmeye güvenilir ise, çalışanın özellik ve niteliği değişmeden değerlendirme sonucunda da değişmemesi gerekir. Güvenilir değerlendirme rastgele sonuçlar vermemektedir.

### **2.3.8.2 Geçerlilik**

Geçerlilik kavramı; değerlendirme sonucuyla değerlendirilen personelin örgüt amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak ifade edilebilir. Bir başka deyişle performans değerlendirme uygulamasının geçerliliği elde edilen değerlendirme sonuçlarının gerçek başarı standartlarına yakınlık derecesi olarak düşünebiliriz.

Yöneticinin değerlendirmede kullandığı gerçekçi veriler, değerlendirmenin geçerlilik derecesini yüksek tutacaktır. Değerlendirme hatalarından belirli derecelere yönelme ve hale etkisi değerlendirmenin geçerliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmeye uygun olarak seçilen performans değerlendirme sisteminin uygulanmasıyla elde edilenler, ideal ve gerçek olduğu oranda geçerlidir. Değerlendirmenin örgüt amaçlarına uygun olması, üstler tarafından algılanabilir ve uygulanabilir olması, geçerliliği oluşturan diğer bir unsurdur.

---

<sup>130</sup> Erdoğan, s.223.

# **3. B&F FİRMASI ÜZERİNE ÖRNEK BİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMASI**

## **3.1 B&F Firmasının Tanıtımı**

1999 yılında kurulan B&F, alman ortaklı, müşterilerin bütçe ve ödeme şartlarına uygun olarak her türlü mal ve hizmet alımını kredilendirmek üzere kurulmuş bir tüketici finansman şirkettir.

Merkezi İstanbul Maslakta bulunan şirket, Türkiye'nin her yerindeki bulunan otomobil satış bayilerine finansman hizmeti vermektedir. Kurulduğu ilk yıllarda 4 sadece marka araca kredi veren kuruluş, günümüzde bu araç marka sayısını 22'ye çıkarmıştır. Müşteri portföyü kısa zamanda büyüyerek sayılı finansman şirketleri arasında ilk sıraya yükselen şirketin bugünkü müşteri portföyü 100.000'in üzerindedir. Sürekli gelişimi hedefleyen dinamik yapısı ve Alman ortağının uluslararası deneyiminin katkıları ile şirket kısa süre içerisinde, kendi sektöründe önde gelen firmalar arasına yerleşmiştir.

B&F kurulduğu yıllarda ülkemizde hissedilmeye başlanan küreselleşme, yeniden yapılanma ve değişim akımlarına paralel olarak yönetsel verimliliğini daha da güçlendirmek amacıyla, Alman ortaklı olarak çeşitli insan kaynakları uygulamaları geliştirmiştir.

Şirketin 200'den fazla çalışanı bulunmaktadır. Daha yeni bir şirket olması nedeniyle iş ve insan kaynaklarının işleyiş süreçlerinde, iyileştirmeye yönelik sürekli değişimler yaşanmaktadır. Son yıllarda insan faktörünün öneminin artması nedeniyle şirket eğitim, personel geliştirme ve insan kaynakları uygulamalarına daha çok önem vermeye başlamıştır. 200 çalışanı olan şirketin temel amacı faaliyetlerini uluslararası standartlar çerçevesinde, sürekli gelişim felsefesi ile sürdürmektir. Bu

felsefenin temelinde toplama kalite yönetimi yani ”müşteri ve çalışan odaklı yönetim yaklaşımı, katılımcılık, bilimsellik, sistemlilik, insan, çevre ve topluma saygı” gibi temel olgulara dayandığını ifade eden B&F İnsan kaynakları yönetiminde geçmiş yıllara göre büyük ölçüde gelişim göstermiştir.

Uygulamadan ve performans değerlendirme sisteminden kaynaklanan ve yukarıdaki felsefe ile çakışan çeşitli sorunlar olmasına rağmen ilerleme ve sürekli gelişim çabaları şirketin kısa zamanda kendisinin olumlu yönde değişimini sağlamaktadır. Alman ortağının bu konudaki deneyimlerinden sık sık faydalanan şirket, profesyonel, deneyimli ortağının uyguladığı insan kaynakları yönetimi sistemini ülkemiz ve bulunduğu çevre kültürüne adapte etmekte çeşitli sorunlar yaşamaktadır. Bundan dolayı son zamanlarda karma bir yönetimin uygulanması fikri yavaş yavaş yönetimde ağır basmaya başlamaktadır.

B&F uyguladığı performans yönetimi sistemi ile, çalışanlarının kuruluş hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi sağlayarak, hedeflerin grup ve bireylere indirgenmesini hedef alsa da söz konusu sistemin uygulamada bu amaçta tam olarak hizmet etmediği konusunda çalışanlardan çeşitli eleştiriler almıştır. Ekler kısmında şirkete ait formlar verilmiş olup, şirketin ismi gizli tutulmuştur.

### **3.1.1 B&F'nin Vizyon Ve Misyonu**

Bir organizasyonun başarısında yatan en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon yer almaktadır. Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade eder.

B&F firmasının vizyonu, müşteri, hissedar ve çalışanlarına artı değer sağlayan, ürün ve hizmetleri ile geniş kitlelere erişen, değerlerine bağlı, toplumsal sorumluluğun bilincinde, güvenilirliği, kalite yönetimi, yaygın hizmet ağı, ürün çeşitliliğinde öncülüğü, deneyimli personeli ve müşteri odaklı hizmet anlayışıyla ilk akla gelen ve tercih edilen global bir tüketici finansman kuruluşu olmaktır.

Misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusudur. Organizasyonel başarı için vizyon tek başına yeterli değildir. Misyon olmadan, çok çalışma, sabır, kararlılık, fedakarlık, planlı ve sistematik hareket etme ve benzeri değerlerin varlığından söz edilemez.

B&F şirketinin misyonu ise; kaynaklarımızı etkin kullanarak, çevreye duyarlı, rekabet edebilir kalitede, en az maliyetle en fazla ve satılabilir ürün imkanı sunan, yenilik ve gelişmelere açık, paydaşlarımızın beklentilerini karşılayan, ülke ekonomisine katkıda bulunan bir dünya şirketi olmaktır.

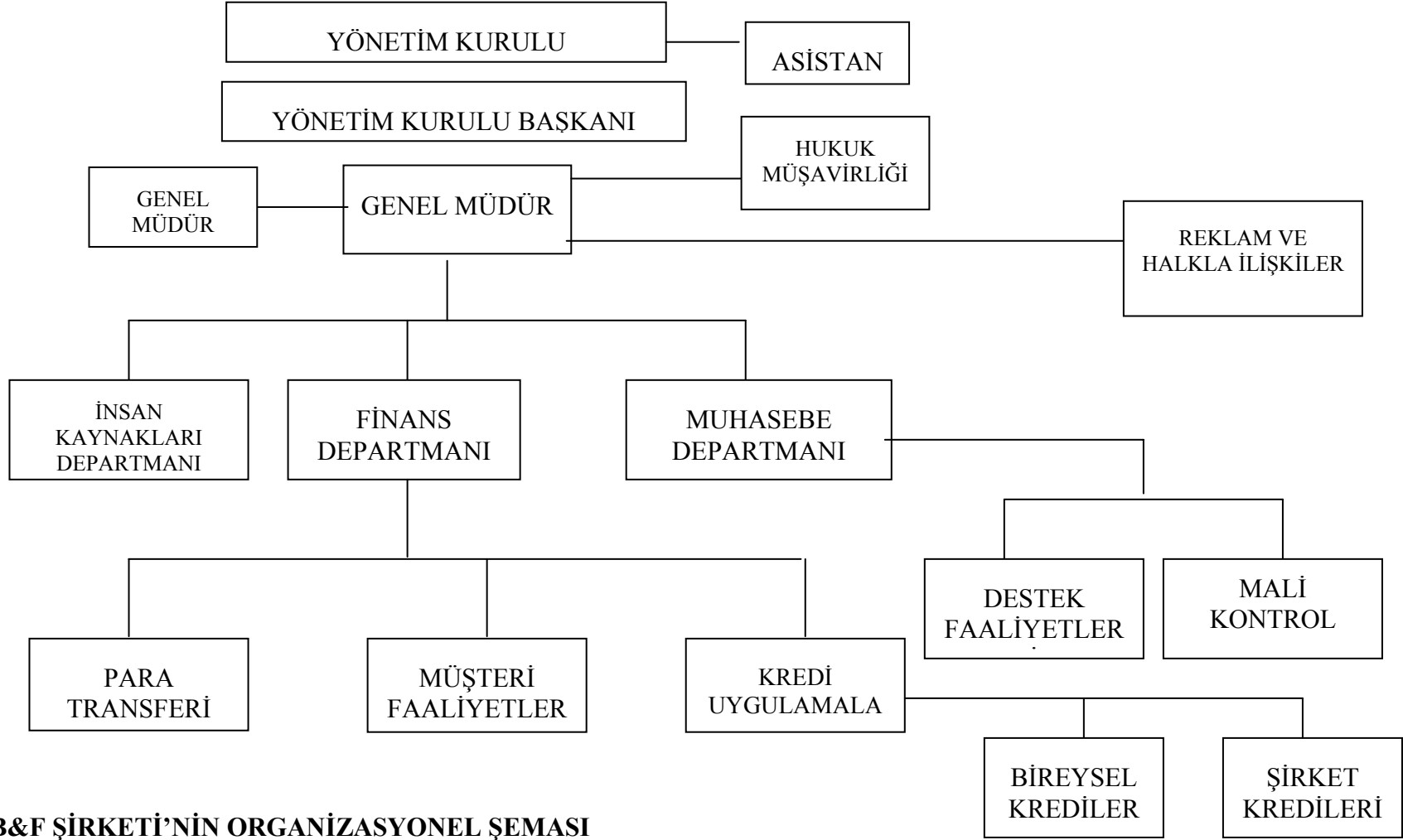
B&F firmasının vazgeçilmez değerlerini şöyle sıralamak mümkündür.

- Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini, beklediklerinden daha kaliteli hizmet ile karşılamak temel hedefimizdir.
- Kanuna ve yasal düzene uymak, bu konuda kesinlikle taviz vermemek,
- Topluma, doğal çevreye ve insanlığa yararlı olmak için azami çaba göstermek,
- Etkin ekip çalışmasının benimsenmesi
- Her düzeyde açık iletişim sağlamak
- Çalışanların motive edilmesi ile yaratıcılığın desteklenmesi

### **3.1.2 B&F'nin Organizasyon Yapısı**

B&F şirketinin %51 hissesi Alman ortağına, kalan %49 hissesi ise D-Ş şirketine ait bir anonim şirkettir. Hisselerinin büyük kısmı Alman ortağına ait olan şirketin yönetimi ortak olarak yürütülmektedir. Şirket biri Alman, diğeri türk olmak üzere iki tarafı temsil eden 2 genel müdür tarafından yönetilmektedir. Büyük sermayeli bir şirket olmasına rağmen, şirket organizasyon yapısı çok kademeli değildir. Yılın belli dönemlerinde şirket yönetim kurulu toplantılar yaparak, Alman ortağına şirket faaliyetleri konusunda bilgi aktarımında bulunurlar.

Şekil 3.1: B&F Şirketinin Organizasyonel Şeması



**B&F ŞİRKETİ'NİN ORGANİZASYONEL ŞEMASI**

## **3.2 B&F'nin Performans Değerlendirme Sistemi**

### **3.2.1 Firmannın Performans Yönetimi Sistemini Uygulama Amaçı**

B&F performans yönetim sistemi, B&F şirketinde görev yapan ve 6 ayını doldurmuş olan, Genel Müdür pozisyonu haricinde tüm kademedeki kadrolu ve kısmi zamanlı çalışanları kapsamaktadır. Stajyerler ve dışarıdan kadro destekli çalışanlar kapsam dışında tutulmaktadır.

Bu akış, B&F şirketinde performans yönetim sistemine ilişkin aşağıda belirtilen konuları kapsar:

- Performans yönetimi sisteminin amaçı
- Uygulama dönemleri
- Kapsama giren çalışanlar
- İşleyiş
- Performans yönetimi sisteminin sonuçları

Performans yönetimi sistemi prosedürü hazırlama, değiştirme yetki ve sorumluluğu insan kaynakları departmanındadır. Bu prosedür üst yönetim tarafından onaylanarak yürürlüğe girmektedir. Üst yönetim, bu prosedür üzerinde kısmen veya tamamen değişiklik yapmayı veya tamamen yürürlükten kaldırmasını talep edebilir. Bu prosedür, üst yönetim tarafından onaylandığı tarih itibari ile geçerlidir ve aynı konuda daha önce hazırlanmış prosedürleri yürürlükten kaldırır.

B&F şirketinin bünyesinde uygulanan performans yönetim sistemi'nin genel amaçları aşağıda belirtildiği gibidir;

- Belirlenen kurum hedeflerinin net bir şekilde çalışanlara aktarılması
- Bireysel hedeflerin net olarak bilinmesinin sağlanması

- Çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesi
- Bireysel performansın şirkete olan katkısının gözlemlenmesi
- Sonuçlarla bağlantılı olarak çalışanın gelişim planının hazırlanması
- Kariyer yönetiminin yapılması
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek ilgili çalışmaların yapılması

Süreçin kritik noktası tüm çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Bu sayede şirket misyonunun tüm çalışanlar tarafından paylaşılması ve gerçekleştirilmesinde bireysel katkıların görülebilmesi sağlanacaktır. B&F’de Performans değerlendirme ve geliştirme sisteminin temel amacı çalışanın performansını sürekli olarak geliştirmektir. Sistem bu amacı gerçekleştirmek için çalışanın, hedef belirleme, performans değerlendirme ve gelişim planlarının oluşturulmasını sağlar. Tüm aşamalarda çalışanın katılımı, kendi hedeflerini şirket hedef ve misyonunu benimsemesine, hedeflerin daha gerçekçi olmasına, karşılaşılabilecek güçlüklerin önceden tespitine ve çalışanın sisteme olan güveninin sağlanmasına yardımcı olur.

### 3.2.2 B&F’nin Performans Yönetim Modelleri

B&F performans yönetimini 3 ayrı şekilde ele almaktadır. Bunlar;

- **Hedeflerle Yönetim Sistemi:** Hedeflerle yönetim sistemi görev seviyesinde ne yapılacağını belirler ama nasıl yapılacağı konusunda pek bir fikir vermez. Bu performans sistemi sadece istenen sonuçları belirtir ve dönem sonunda bu sonuçlara ulaşma derecesini ölçerek değerlendirme yapar.
- **Yetkinliklere Dayalı Yönetim Sistemi:** Yetkinliklere dayalı performans yönetim sistemi şirketlerin görev seviyesinde çalışanlarının sahip olması gereken bilgi ve becerileri tespit eder ve onların bu bilgi becerileri nasıl kullanması

gerektiğini belirler. Bu performans yönetim sistemi elde edilmesi istenen sonuçların ne olduğu açık bir şekilde ifade etmez. Daha çok işin yapılma şekli üzerinde durur ve buna göre performansı değerlendirir.

- **Yetkinlik Ve Hedeflere Dayalı Yönetim Sistemi:** İlk 2 yönetim sisteminin birleşmesiyle ortaya çıkan bu “karma” sistem ayrı ağırlıklara bağlı olarak hem hedeflere ulaşma derecesini, hem de işin yapılmasında aranan davranışsal özelliklerin sergilenmesini değerlendirir.

B&F’ nin üst yönetimince uygulanacak sistem olarak en son bahsedilen “karma” sistem seçilmiştir. Bu sistemle hedeflenen, ulaşılmak istenen hedefleri, nasıl ulaşılabileceği yani yetkinlikleri gelişim için ihtiyaç duyulacak eğitimleri belirlemektir.

### **3.2.3 B&F’de Performans Yönetimi Uygulama Dönemleri**

B&F şirketi performans yönetim sistemini yılda 1 kez uygulayarak değerlendirme yapmaktadır. Bu dönemler şunlardır;

- **Aralık:** Üst yönetimin kurumsal ve temel departman hedeflerini belirlemesi
- **Ocak:** Hedeflerin ve yetkinliklerin çalışanlara verilmesi
- **Temmuz:** Ara değerlendirme
- **Ocak:** Ara değerlendirme – Hedef/yetkinlik görüşmeleri ve değerlendirmeleri

### **3.2.4 Performans Yönetim Sürecinin İşleyişi**

Her yıl Aralık ayında, üst yönetim bir sonraki yılın kurumsal ve ana departman hedeflerini belirler. İnsan kaynakları belirtilen kurumsal hedeflerin birim yöneticilerine duyurularını yapar ve doldurulması gereken “performans Değerlendirme Formu”nu birim yöneticilerine iletir. Yeni çalışanlar var ise, insan



kaynakları departmanı, performans yönetim sistemini tanıtıcı bir eğitim programı hazırlar ve sunumunu yapar.

B&F şirketi Performans Yönetim süreci aşağıdaki aşamaları içermektedir;

- Hedef Belirleme
- İzleme ve Geri Bildirim
- Ara Değerlendirme
- Performans Değerlendirme
- Gelişim ve eğitim planlarının hazırlanması

Ocak ayı içerisinde birim yöneticileri, çalışanlara, bireysel hedeflerini, çalışanın pozisyonunun sahip olması gereken 5 yetkinliği ve geliştirmesi gereken 3 yetkinliği çalışan ile hemfikir kalarak verir. Performans toplantılarını birim yöneticileri yürütür ve bu sorumluluk delege edilemez. Birim yöneticisi belirtilen tarihler arasında doldurulan formu insan kaynakları departmanına iletir. Gelen formlar insan kaynakları departmanı tarafından kontrol edilip değişiklikler varsa geri gönderilip düzeltilmesi istenir, formlar eksiksiz doldurulmuş ise arşivlenir.

Temmuz ayında insan kaynakları departmanı birim yöneticilerini ara değerlendirme yapmaları için bilgilendirir. Birim yöneticisi ve çalışan, belirlenen hedeflerin değişen ekonomik, iş, şirket yapısı vb. koşullara göre revize edilemesi gereken hedefleri güncelleyip ara değerlendirme yapar ve formu insan kaynakları departmanına geri gönderir. Revize edilmesi gereken bir hedef varsa üst yönetimin onayı alınarak hedefler insan kaynakları departmanı tarafından güncellenir.

Ocak ayında ana değerlendirme, birim yöneticisi ve çalışanın bir araya gelmesiyle hedef tutma oranları belirlenerek 5'li skala üzerinden değerlendirilir. Anlaşmazlık durumunda konu bir hafta içinde bir üst yöneticisi ile görüşülür ve gerekli diğer bilgi paylaşımları yapılır. Diğer onaylarda üst yönetimden alındıktan sonra tüm

formlar insan kaynakları departmanında saklanır. İstenirse çalışan ve birim yöneticisine ilgili formdan birer kopya iletilir.

### 3.2.4.1 B&F Şirketinde Temel Yetkinlikler

Performans yönetimi içerisinde B&F şirketindeki temel yetkinlikler tanımlanmıştır. B&F şirketinde her görevde bu yetkinlikler değişik ağırlık ve önceliklerde görülebilir. Her yetkinliğin her pozisyon üzerinde farklı etkisi vardır.

B&F şirketindeki temel yetkinlik ve davranışsal özellikler kısaca şunlardır;

- a) **İletişim:** Empati, dinleme, bilgi paylaşımı, ikna kabiliyeti, sözlü/yazılı ve telefonda iletişim.
- b) **Kişisel Beceriler:** Araştırmacı olmak, yaratıcı olmak, değişime uyum, takipçi olmak, strese dayanıklılık, analitik düşünme, ticari düşünme, kendi kendini motive etme, güvenilirlik.
- c) **Profesyonel Beceriler:** Planlama ve organizasyon, teknik bilgi ve beceriler, dil becerisi, IT becerisi, zaman yönetimi.
- d) **Takım Çalışması:** Sorumluluk ve inisiyatif alma, fonksiyonlar arası bilinç, birbirini yedekleme, katılımcı olmak.
- e) **İç Ve Dış Müşteri Memnuniyeti:** Müşteriye odaklanma, pozitif yaklaşım, işi sahiplenme ve sonuç odaklı çalışma, doğru bilgi aktarımı.
- f) **Yönetim Becerileri(Yalnızca yönetici pozisyonunda çalışanlar için):** Koçluk ve mentorluk, delegasyon, proje yönetimi, planlama, değişim yönetimi, kalite odaklılık, karar alma.

Tablo 3.1. B&F şirketinin Departman Bazında Yetkinlikleri

<b>Satış/Müşteri İlişkileri</b>	
Satış Müdürü	Analitik Düşünme, Teknik Bilgi, Sorumluluk, İnsiyatif, Sonuç odaklı çalışma, iletişim becerisi.
Satış Yönetmeni	Analitik Düşünme, Teknik Bilgi, Sorumluluk, İnsiyatif, Sonuç odaklı çalışma, iletişim becerisi.
Bölge Sorumlusu	Analitik Düşünme, Teknik Bilgi, Sorumluluk, İnsiyatif, Sonuç odaklı çalışma, iletişim becerisi.
Müşteri İlişkileri Yetkilisi	Analitik Düşünme, Teknik Bilgi, Sorumluluk, İnsiyatif, Sonuç odaklı çalışma, iletişim becerisi.
<b>Operasyon/Kredi Değerlendirme</b>	
Operasyon Müdürü	Fonksiyonlar Arası Bilinç, Teknik Bilgi, Sorumluluk, İnsiyatif, Koçluk Ve Mentorluk, Planlama, Organizasyon.
Operasyon Yönetmeni	Teknik Bilgi Beceri, Planlama, Organizasyon, Delegasyon, Koçluk, Sorumluluk, İnsiyatif.
Operasyon Yetkilisi	Birbirini Yedekleme, Sonuç Odaklılık, Doğru Bilgi Aktarımı, Motive Olabilme, Dinleme
Kredi Değerlendirme Yetkilisi	Birbirini Yedekleme, Sonuç Odaklılık, Doğru Bilgi Aktarımı, Motive Olabilme

<b>İnsan Kaynakları</b>	
İnsan Kaynakları Müdürü	Güvenilirlik, Koçluk, Mentorluk, Delegasyon, Sorumluluk, İnsiyatif, Değişim Yönetimi.
İnsan Kaynakları Yetkilisi	Planlama, Organizasyon, Sorumluluk, İnsiyatif, Sonuç odaklılık, Analitik Düşünebilme.
Eğitim Sorumlusu	Planlama, Organizasyon, Yaratıcı Olmak, Empati, Takipçi Olmak, İşi sahiplenme, Sonuç Odaklılık.
<b>Muhasebe</b>	
Mali İşler Müdürü	Fonksiyonlar Arası Bilinç, Teknik Bilgi, Sorumluluk, İnsiyatif, Koçluk Ve Mentorluk,
Muhasebe Yönetmeni	Fonksiyonlar Arası Bilinç, Teknik Bilgi, Sorumluluk, İnsiyatif, Koçluk, Analitik Düşünme.
Muhasebe Yetkilisi	Analitik Düşünme, Teknik Bilgi, İşi sahiplenme, Sonuç Odaklılık, Değişime Uyum, Planlama.
<b>Hukuk</b>	
Takip Ve Hukuk Müdürü	Takipçi Olmak, Teknik Bilgi, Sorumluluk, Koçluk, Planlama, İnsiyatif.
Kredi Takip Yönetmeni	Delegasyon, Takipçi Olmak, İkna Kabiliyeti, Teknik Bilgi, Sonuç Odaklılık.

### 3.2.4.2 B&F Şirketinde Hedef Belirleme Süreci

B&F şirketinde hedefler 2 grupta toplanmıştır.Bunlar;

- **Kurumsal Hedefler:** Üst yönetim tarafında tüm çalışanlar için genel olarak belirlenmiş ve ağırlıkları tespit edilmiştir. Kurumsal hedeflerin değerlendirilmesi yine üst yönetim tarafından dönem sonunda yapılacak ve belirlenen puan çalışanlara aynen uygulanacaktır.

- **Birim Hedefleri:** Birim hedefleri üst yönetimce belirlenen kurumsal hedeflerin birimlere ilgili birim yöneticileri tarafından indirgenerek oluşturulur. Söz konusu hedefler belirlendikten sonra yine üst yönetimin onayı alınarak yürürlüğe konur.

Hedeflerin doğru belirlenmesi başarının ölçülenmesini, önceliklerin tanımlanmasını, planlanmanın yapılmasını, hedeflerin çalışanlara sistemli olarak dağıtılmasını, performansın objektif olarak başarıya göre değerlendirilmesini sağlar.

B&F şirketinde belirlenirken göz önünde bulundurulacak temel özellikler şunlardır;

- Kurum hedeflerine paralel olmalıdır.
- Belirgin ve açık olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- Ulaşılabilir olmalıdır.
- Zaman kısıtı olmalıdır.
- Gerçekçi olmalıdır.
- Karşılıklı olarak üzerinde anlaşılmış olmalıdır.

Tablo 3.2. B&F'nin Şirket Hedefleri

<b>Şirket Hedefleri</b>			
		<b>10</b>	
<b>Hedef:</b>	<b>Ağırlık%</b>	<b>Puan</b>	<b>Sonuç</b>
B&F'nin Penetrasyon Hedefleri a- Tüketici Finansmanı penetrasyon=%40 b- Filo portföy payı=%40			
<b>Sonuç:</b> _____	<b>3</b>		<b>0</b>
<b>Hedef:</b>	<b>Ağırlık%</b>	<b>Puan</b>	<b>Sonuç</b>
Etkin gelir / hedef (Türkiye Pazarı) 10.6 EU mio			
<b>Sonuç:</b> _____	<b>2</b>		<b>0</b>
<b>Hedef:</b>	<b>Ağırlık%</b>	<b>Puan</b>	<b>Sonuç</b>
Maliyet/gelir rasyo hedefi : % 61.7			
<b>Sonuç:</b> _____	<b>2</b>		<b>0</b>
<b>Hedef:</b>	<b>Ağırlık%</b>	<b>Puan</b>	<b>Sonuç</b>
Personel verimlilik hedefi: 416 yeni kontrat / FTE			
<b>Sonuç:</b> _____	<b>2</b>		<b>0</b>
<b>Hedef:</b>	<b>Ağırlık%</b>	<b>Puan</b>	<b>Sonuç</b>
Performans Yönetimi sisteminin tam olarak yürütülmesi			
<b>Sonuç:</b> _____	<b>1</b>		<b>0</b>
<b>TOPLAM:</b>		<b>0</b>	

Hedeflerin tüm organizasyon seviyesinde tutarlı olabilmesi için şirket stratejileri ile uyum içinde olmaları gerekir. Bu aşamada iletişimin artırılması çok önemlidir. Hedeflerin belirlenmesinde katılım imkanı sağlandığında çalışanların zor hedeflere ulaşmada daha istekli ve başarılı oldukları gözlenmiştir. Bunun sağlanması için katılımcıların temel sorumlulukları ve hedefleri konusunda söz sahibi olmaları sağlanmalıdır.

### 3.2.4.2.1 Hedef Belirleme Görüşmesi Öncesi Hazırlıklar

B&F şirketinde hedef belirleme görüşmesi öncesinde çalışan ve yönetici çeşitli hazırlıklar yapmaktadır. Bunlar;

Çalışan için gereken hazırlıklar;

- Görev tanımındaki temel sorumluluk alanları belirlenmeli,
- Hedefleri için gerekli olacak kaynakları ve diğer fonksiyonlarla olan koordinasyon ihtiyaçlarını belirlemeli,
- Görüşme sırasında yöneticisine soracağı soruları hazırlamalı ve karşılaşılabileceği muhtemel sorulara karşı hazırlanmalıdır.

Yönetici için gerekli hazırlıklar;

- Değerlendirme dönemi için üst yönetim tarafından belirlenen hedeflere çalışanın nasıl ulaşmasını planladığı ve önerebileceği değişiklik ve eklemeler üzerinde hazırlık yapmalı,
- Çalışanın üstlenmek istediği başka projeler olup olmadığını planlamalı,
- Çalışanın yeni yetkinlik kazanması ya da olan yetkinliklerin geliştirilmesi için planlama yapılmalı.

Hedef belirleme görüşmesi sırasında;

- Yönetici ve çalışan daha önceden hazırlanmış oldukları hedefleri karşılaştırarak önem derecesine göre sıralamalı
- Belirlenen hedeflerin ağırlıkları önem ve öncelik derecesi göz önünde bulundurularak dağıtılmalı

- Hedefler; kurum hedeflerine paralel, belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, ve zaman kısıtı açısından değerlendirilmeli
- Çalışanın belirlenen hedeflere ulaşılmasında desteğe ihtiyacı olup olmadığı belirlenmeli
- Belirlenen hedefler üzerinde mutlaka anlaşmaya varılmalıdır.

### **3.2.4.3 B&F Şirketinin Swot Analizi**

#### **3.2.4.3.1 Firmanın Güçlü Yönleri**

- Otomobil finansmanı sektörünün yenilikçilik olgusunu benimsemiş firması olması
- Müşterisine en iyiyi sunmayı ilke edinmesi
- Rekabetçi faiz oranlarına sahip olması ve müşterilerine bu özelliğini sürekli vurgulaması
- Ortaklarının dünyanın önde gelen güçlü firmalar oluşu ve gerektiğinde iş gücü ve sermaye olarak desteklemesi
- Şirketin mevcut misyonunun vizyonuyla uyumlu, onun destekler şekilde olması
- Topluma saygılı bir firma olarak tanınması ve toplumsal etkinlikler için sürekli sponsorluk hizmeti vermesi
- Yurt içi pazarda belirgin bir pazarlama stratejisinin olması



- Yönetim kurulu üyelerinin genel olarak firma altyapısından yetişmiş olmaları, firma analizinde ve kararlarında onları deneyimli kılmaları avantajını kullanması
- Kredi işlemlerini başlatmak için aracın satın alındığı noktadan işlem yapılabilmesi; böylelikle müşterinin karşılaşacağı bürokratik işlemlerin azaltılması ve işlemlerin hızla yapılması
- Gün geçtikçe anlaştıkları otomobil markalarının sayısının artması
- Çalışanları için güçlü bir kariyer sistemi uygulaması; oryantasyon eğitimlerine önem vermesi ve diğer kişisel eğitim faaliyetleri
- Araç kredisi yanında ek hizmetler vererek (kasko, faktöring, kiralama vb.) karını ve portföyünü attırması
- Şirketin tamamının beyaz yakalılardan oluşması
- Şirket kültürünün çalışanların tamamı tarafından paylaşılması

### **3.2.4.3.2 Firmanın Zayıf Yönleri**

- Şirketin yeni kurulmuş olması
- Sadece araç kredisi vermesi (bankalar gibi çok yönlü yatırım sahaları yok)
- Borçlarını etkin bir şekilde yapılandıramaması
- Küresel pazarda rekabet edecek pazarlama stratejisine sahip olmaması
- Bayilerle arasındaki katı ilişkilerin neden olduğu gerilim
- Zaman zaman yöneticiler ile çalışanlar arasında bazı anlaşmazlıkların çıkması

- Şirket stratejisi belirlenirken ülkenin finansal yapısını, sosyo-kültürel özelliklerini, yasalarını analiz etme aşamasındaki eksiklikler
- Performans değerlendirme sisteminin uygulamadaki etkinliğinin az olması

### **3.2.4.3.3 Firmanın İçinde Bulunduğu Durumdan Kaynaklanan Fırsatlar**

- Refah seviyesinin genel olarak artış eğiliminde olması
- Tanınmışlığından dolayı firmanın sadece ulusal pazarda değil, uluslar arası platformda da kredibilitesinin yüksek olması
- Henüz kredi verilmeyen birçok araç markasının oluşu
- Kısa zamanda yapılan yoğun reklam uygulamaları sayesinde marka bilinirliği sağlanması ve tüketici üzerinde güven ortamı oluşturması
- Stratejik ittifak yapmak isteyen şirketlerin varlığı

### **3.2.4.3.4 Firmanın İçinde Bulunduğu Durumdan Kaynaklanan Tehditler**

- Küresel rakiplerin giderek güçlenmesi
- Piyasaya yapılan yeni girişlerde firmanın hedef olarak alınması ve kartel oluşturulması
- Sektörler alakalı bir takım hukuki düzenlemelerin ve ekonomik yaptırımların gündeme gelmesi

- Ülke ekonomisinin sürekli dalgalı bir seyir izlemesi ve bu durumun kurlar üzerindeki direkt etkisi nedeniyle belirsizliklerin üst düzeyde olması
- Rakiplerin kendi pazarlarını büyüme potansiyeli yüksek olan pazarlara kaydırarak bu bölgelerdeki yerel firmalarla işbirliği yapıp sözü geçen bölgelerdeki pazar liderliğine yönelmesi

### 3.2.4.4 Geri Bildirim Ve İzleme Süreci

Yöneticinin çalışanlarını izlemesi ve performansları ile ilgili sürekli olarak geri bildirim vermesi performans yönetim sisteminin en önemli unsurlarından biridir. Çalışma süresi içerisinde gelişmeleri ve çalışan performansını takip ederek yönetici çalışana gerekli desteği verip hedeflere ulaşmasını sağlayabilir. B&F şirketi bu süreçte yöneticinin yapması gerekenleri 2 başlık altında toplamıştır. Bunlar;

**a) Problem Analizi:** Çalışma sürecindeki aksamaları ve sebeplerini efektif bir şekilde tespit etmek.

**b) Çalışanla Etkin İletişim:** Çalışana problemi açık ve doğru bir şekilde anlatıp yönlendirmek.

Burada zamanlama da önemli bir unsurdur. Yönetici olası problemlere ne kadar hızlı bir şekilde müdahale edebilirse gereken geri bildirim ve yönlendirmeleri yapabilirse, çalışanlarının, kendisinin ve şirketin o derece hedeflerine ulaşmasını sağlar.

B&F şirketinde geri bildirim genellikle astın ilk yönetici tarafından dönem sonlarında yapılmaktadır. Geri bildirimde bulunurken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir. Geri bildirimler;

- Yapıcı olmalı, eleştirel olmamalı
- Spesifik ve doğru olmalı

- Anında yapılmalı
- Kişini değiştirebileceği davranışlara odaklanmalı
- Davranışın sonuçlarına odaklanmalı

### **3.2.4.5 Ara Değerlendirme Ve Yönlendirme**

Çalışma süresi içerisinde iç ve dış etkenler kurumun önceden belirlediği hedefleri geçersiz kılabilir. Değişen piyasa şartları gibi faktörler kurum olarak hedeflerin beklenilenden kısa bir sürede gözden geçirilmesini ve güncellenmesini gerektirebilir.

Bununla birlikte yönetici çalışanın göstermiş olduğu performansla hedeflerine ulaşma zorluğu veya hedeflerin kolaylıkla aşılmış olduğunu gözlemleyebilir. Bu sebeple çalışan performansını ve hedeflerini tekrar ele almak gerekebilir.

Bu nedenle B&F şirketi performans gelişim sistemi bu olasılıklara zamanında uyum sağlayabilmek ve gereken önlemleri alabilmek için bir ara değerlendirme sürecine yer vermiştir. Ara değerlendirme sürecinde o zamana kadar olan gidişatı, değişiklikleri yönetici ve çalışanların birlikte gözden geçirmelerini sağlar. Buna göre ara değerlendirme sürecinde kurumun ve çalışanların performans dönemi başında belirlenen hedeflere kıyasla ne durumda olduğu değerlendirilir. Bu süreçte yönetici çalışanı yönlendirerek hedeflere ulaşmasına yardımcı ve destek olur.

Bu süreçte çalışanın hedeflerin gerisinde kalacak şekilde performans gösterdiği görülürse, bu durumda yönetici çalışanınla birlikte performansın hangi alanlarda geri kaldığını problemlerin nereden kaynaklandığını tespit etmeleri gerekmektedir. Çalışan belirlenen hedefleri kolaylıkla kısa sürede gerçekleştirmiş ise, bu durumda dönem başında hedefler etkin bir şekilde belirlenmemiş yada öngörülemeyen iç veya dış etmenler sebebi ile çalışanı zorlayıcı özelliğini yitirmiş olabilir. Aynı şekilde değişen şartlar hedefleri çalışanın performansından bağımsız olarak ulaşılmaz hale getirmiş olabilir.

### 3.2.4.6 Değerlendirme Süreci

B&F şirketinde performans değerlendirme programı çalışanla birlikte en az bir hafta önceden belirlenmektedir. Toplantı günü belirlenirken yönetici, toplantının amacını çalışana açık bir şekilde anlatmaktadır.

Değerlendirmede ulaşılan sonuçlarla ilgili yorumlar yer almaktadır. Değerlendirme aşamasında yönetici birim içinde belli hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran yada zorlaştıran faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Çalışanla görüşme yapılmadan önce yöneticinin çalışanla ilgili son değerlendirmeyi kendi yöneticisi ile paylaşması uygun görülmektedir. Böylece yöneticiler çalışanın performans değerlendirmesi konusunda fikir birliği içinde olacaktır. Çalışan ile görüşme yapıldıktan sonra, bir üst yöneticinin kendi görüşleri için ayrılan kısma performans değerlendirmesi ile ilgili yorumlarını yazması gerekmektedir.

Yönetici ve çalışan geçmiş döneme ait hedef ve yetkinlikleri gözden geçirirler. Çalışanın geçmiş dönem performansını hedefleri ve yetkinlikleri doğrultusunda tartışarak değerlendirirler. Performans değerlendirme formunu beraber doldururlar. Bu değerlendirme göz önünde bulundurularak çalışanın güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenir. Performans formunun sonunda çalışanın ve yöneticinin geçmiş performans dönemi hakkındaki kısa yorumları yer alır.

Yapılan tüm geribildirimlere rağmen çalışan performans puanı konusunda yönetici ile hemfikir değilse; çalışan bu düşüncesini kendisinin yorumlarına ayrılan bölümde yansıtabilir. Eğer anlaşmazlık yöneticinin tüm çabalarına rağmen yine de çözümlenemiyorsa çalışana İnsan kaynakları Bölümü'ne başvurması yönünde öneride bulunulabilir.

Değerlendirme; dönem başında belirlenen hedeflerin, dönem sonu ortaya çıkan sonuç ile karşılaştırılması yolu ile yapılır. Hedef ve yetkinliklerin ağırlıkları üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Hedeflerin alt gruplardaki ağırlıklarının kararlaştırılması ve bunların basamaklandırılması ise birim müdürleri tarafından

şirket hedefleri göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Hedeflerin toplam ağırlığı grup ağırlık puanlarına eşit olmalıdır.

#### **A. Performans Düzeyleri**

Değerlendirme sırasında 100'lü skala sistemi kullanılacaktır;

- A - 111 - 120 ---> Beklenen başarı düzeyinin çok üzerinde yüksek performans. (Hedef + Yetkinlik)
- B - 101 - 110 ---> Beklenen başarı düzeyinin üzerinde yüksek performans. (Yetkinlik)
- C - 90 - 100 ---> Hedefleri tam olarak karşılayan performans. Başarılı.
- D - 70 - 89 ---> Hedeflerin bazılarını karşılayan performans. Gelişmesi gerekli.
- E - 50 - 69 ---> Hedefleri karşılayamayan performans.

Sayısal hedefleri olan birimlerin hedef değerlendirmelerinin yapılması için, üst yönetim gerçekleşme yüzdeleri belirlemiştir. Gerçekleşme yüzdesi; planlanan ile dönem sonu elde edilen miktarın karşılaştırılması ile elde edilir.

- A - 111 - 120 ---> Performans } %11+planlananın üzerinde
- B - 101 - 110 --->Performans } % 6-10 planlananın üzerinde
- C - 90 - 100 --->Performans } % 5 planlananın üzerinde veya altında
- D - 70 - 89 --->Performans } % 6-10 planlananın altında
- E - 50 - 69 --->Performans } % 11+ planlananın altında

#### **B. Hesaplama**

Önceden karar verilen ağırlık ve performans gerçekleşme yüzdeleri çarpılarak her grup için (yetkinlik, şirket hedefleri, birim hedefleri) ağırlıklı performans

düzeyleri hesaplanmaktadır. Her bir ağırlıklı performans düzeyinin toplamı genel performans puanını vermektedir.

### C. Yetkinliklere Karşı Hedeflerin Ağırlıkları

B&F şirketinin her kademesinin, yetkinliklere karşı hedeflerin ağırlıkları değişmektedir. Aynı zamanda bu birimlerde çalışan müdür, müdür yardımcısı, yetkili statüsüne sahip çalışanlarında yetkinliklerine karşılık hedeflerinin ağırlıkları değişmektedir.

Tablo 3.3' de görüldüğü gibi şirketin her kademesi ve çalışan statüsüne farklı hedef ağırlıkları verilmiştir. Alt kademelere indikçe yetkinlik azalmakta, hedefin ağırlığı artmaktadır.

Tablo 3.3 . Yetkinliklere Karşı Hedeflerin Ağırlıkları

	<b>Müdür/Yönetmen</b>		<b>Müdür Yrd</b>		<b>Yetkili/Asistan</b>	
	<b>Hedef</b>	<b>Yetkinlik</b>	<b>Hedef</b>	<b>Yetkinlik</b>	<b>Yetkinlik</b>	<b>Hedef</b>
<b>A.</b> Grup Muhasebe, İnsan Kaynakları, İdari İşler, Yönetici, Sekreteri İç Denetim, Risk Yönetimi, Finansal Kontrol	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>70</b>	<b>30</b>	<b>80</b>	<b>20</b>

	<b>Müdür/Yönetmen</b>	<b>Müdür Yrd</b>	<b>Yetkili/Asistan</b>
	<b>Hedef Yetkinlik</b>	<b>Hedef Yetkinlik</b>	<b>Yetkinlik Hedef</b>
<b>B.</b> Hazine, Filo, Sigorta, Operasyon, Hukuk, Sistem, Geliştirme	<b>70 30</b>	<b>70 30</b>	<b>80 20</b>
	<b>Hedef</b>	<b>Yetkinlik</b>	
<b>C.Üst</b> Yönetim	<b>50</b>	<b>50</b>	

### 3.2.4.7 Gelecek Dönemin Planlanması

Yönetici çalışanın yeni dönem için hazırladığı hedefleri gözden geçirerek gerekli revizyon ve ilaveleri yapar, birlikte hedeflerin nihai halini oluştururlar. Yönetici, hedefleri çalışana birlikte inceleyerek hedefin çalışan tarafından tam olarak anlaşılmasını sağlar.

Hedefi gerçekleştirmek için gereken alt faaliyetler, zaman, kaynaklar ve karşılaşılabilecek güçlükler tespit edilerek hedef gerçekleştirme planları çıkartılır. İşin başarıyla gerçekleştirilmesi için çalışanın sahip olması gereken yetkinlikleri tanımlar.



### 3.2.4.8 Eğitim Ve Gelişim Planlaması

Performans değerlendirme sonucunda çalışanın gelişmesi gereken yönleri ve gelecek dönemlerin hedeflerine hazırlanabilmesi için bir gelişim planı hazırlanır. Bu plan çalışan ve yöneticinin birlikte geliştireceği bir plandır. Gelişim planında;

- Çalışanları geliştirilmesi gereken bilgi ve becerileri tespit edilir.
- Alınabilecek eğitim ve deneyim imkanları belirlenerek bir gelişim planı hazırlanır.
- Belli bir süre içerisinde gelişim takip edilir ve değerlendirilir.

Gelecek dönemlerde başarılı performans seviyelerine ulaşılması ve başarıların sürdürülmesi için gelişim planının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu sebeple gelişim planlarının gerçekleştirilmesi için çalışan, yönetici ve İnsan Kaynaklarının işbirliği çok büyük önem taşımaktadır.

#### 3.2.4.8.1 B&F Eğitim İhtiyaç Analizi

Eğitim ihtiyaç analizi çalışmaları B&F şirketinin stratejileri ve İnsan Kaynakları politikaları çerçevesinde değerlendirilir. İhtiyaç talep analizi 3 şekilde yapılır;

- Departmanlar ile görüşmeler
- Performans Yönetim Sistemi sonuçları
- Direk üst yönetim veya kişilerden gelen talepler

Eğitim ihtiyaçları İnsan Kaynakları Departmanı tarafından araştırılır, belirlenir, ve takibi yapılır. İnsan Kaynakları departmanı, şirketin çalışanlarını, izleyeceği yolu, projelerini sürekli takip eder ve ihtiyaçlarını belirler.

Yılın son aylarında eğitim sorumlusu tarafından birim müdürleri ile yıllık çalışma planı çıkarılır. Birimler tarafından belirlenen bu ihtiyaçlar İnsan Kaynakları Departmanı tarafından değerlendirilirler. Şirket eğitim bütçesi gerçekleştirilen ihtiyaç analizi çalışmaları sonrasında hazırlanır. B&F şirketindeki çeşitli eğitim ve geliştirme uygulamalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- a) B&F Eğitim Katoloğu
- b) Özel İhtiyaçlara Yönelik Eğitimler
- c) İş Üstünde Eğitimler
- d) Konferanslar ve Seminerler
- e) Sertifika Eğitim Programları
- f) Çeşitli Oryantasyon programları
- g) Web Tabanlı Eğitimler
- h) Yönetici Destek Programları Ve Yeni Projeler
- i) Dil Eğitimleri
- j) Kişisel Gelişim Programları

#### **3.2.4.8.2 B&F Eğitim Planlama Süreci**

Eğitim Planlama süreci 2 bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

**1) Katalog Eğitimi;** Her yıl 20 Ocak tarihinde İnsan Kaynakları Departmanı tarafından, yapılan eğitim ihtiyaç analizi doğrultusunda “B&F Eğitim Katoloğu” hazırlanır ve B&F şirketi bünyesinde yayınlanır.

**2) Katalog Dışı Eğitimler:** Eğitimlerin, tespit edilen ihtiyaçlara planlama süreçleri birimler ile görüşülerek yapılır. Bu görüşmelere istinaden, içerikler ve ulaştırılması planlanan hedefler belirlenir. Tüm bu eğitim organizasyonu İnsan Kaynakları Departmanı tarafından organize edilir. Eğitim içeriklerinin uygulama aşaması için eğitim firmaları ve eğiticilerle görüşmeler gerçekleştirilir. Bu aşamalardan sonra son olarak, eğitim ihtiyacı olan hedef gruplar oluşturulur.

Eğitimlerin uygulama aşamasından sonra işbaşındaki performansa yansımalarının takibi hem işbaşı gözlemi, hem de somut datalar üzerinde yapılır. Bu süreçte insan kaynakları departmanı ile birim yöneticileri sürekli irtibat halindedirler.

#### **3.2.4.9 B&F Şirketinde Kariyer Planlaması Ve Gelişimi**

B&F şirketinde yeni işe başlayan personelin ilgili teknik, kişisel, oryantasyon eğitimleri İnsan Kaynakları Departmanı tarafından planlanır. İşe yeni başlayan çalışanlar için her ayın ilk haftası B&F ROTA adı altında şirketi tanıttıcı bir eğitim düzenlenir. B&F ROTA programının ardından İnsan Kaynakları Departmanı tarafından işe yeni başlayan çalışanlara “B&F ROTA Değerlendirme Anketi” doldurtulur.( Ek-2: Yeni Çalışan Oryantasyon Programı Prosüdüğü )

Çalışanın işe başladığı ilk günden itibaren İnsan Kaynakları Departmanı ve ilgili birim yönetici tarafından performans takibi yapılır. Yeni alınan personelle ilgili olarak, deneme süresinin 2.ayı bitmeden önce İnsan Kaynakları Departmanı tarafından çalışanın birim yöneticisine mail ile “İlk Aylık Performans Değerlendirme Formu” (Ek-3: İşe Alım Prosüdüğü) gönderilir.ve formun 2 aylık değerlendirme kısmının doldurulması istenir. Birim yöneticisinin değerlendirmesine göre çalışan eğer formda belirtilen performans puanlarından en düşük puanı aldıysa çalışanın iş akdi fesh edilir. 5’li skala üzerinden değerlendirilen çalışan 4 ve üzeri bir puan aldıysa çalışanın performans takibine devam edilir. 6. ay içerisinde aynı işlem tekrarlanır ve formlar arşivlenir.

6.ayı dolduran çalışan performans sistemine dahil edilir. Performans değerlendirme sistemi sonucunda çalışanın kişisel, teknik eğitimlerinin planlaması yapılır ve performans puanı bonus sistemine yansıtılır. Ayrıca performans değerlendirme sistemi ile birlikte çalışanın ileriye yönelik kariyer planlaması yapılmaya başlanır.

Terfi B&F şirketi bünyesindeki bir çalışanın bulunduğu görevden, bir üst göreve; artan yetki ve sorumluluk ile yükseltilmesidir. Bir üst göreve yükselen personel, öngörülen deneme süresi başarıyla tamamlanması halinde ilgili göreve resmen atanır. Tüm terfilerde ön koşul yeterli performans düzeyidir. Departmanlar arası geçiş ve yükselme kriterleri, yetkinlik değerlendirmesi, performans değerlendirmesi, deneyim süresi ve öğrenim durumu faktörleri göz önüne alınarak belirlenmektedir.

## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz koşullarında, çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, akışkan ve geçişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabileceklerdir. Sürekli değişimlerin yaşanacağı gelecekte, yönetsel, etkinlik ve örgütsel verimliliğin kilit noktası insan olacaktır.

İşletmelerin sürekli hayatta kalabilmelerinin ölçüsü sadece teknolojik dönüşümlerle sınırlı değildir. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri kendilerini sürekli olarak, her yönde iyileştirmeleri ile ancak mümkün olabilecektir. Organizasyonlarda çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanmanın tek yolu, etkili bir performans sisteminin uygulanmasıdır. Sadece yukarıdan aşağıya, hiyerarşinin egemenliğindeki bir değerlendirme sistemi, işletme etkinliği ve verimlilik sorunlarımızı hiçbir zaman çözmeyecektir.

Her işletme kendine uygun olan bir Performans Değerlendirme Sistemi ile belirli aralıklarla personelini değerlendirir. Değerlendirme sonucu elde edilen niceliksel bilgiler işletmenin İnsan Kaynakları Departmanının çeşitli sistemlerine veri sağlar ve aynı zamanda sağlıklı bir şekilde işlemesi için gerekli olan çalışmalara yardımcı olur.

Genel olarak işletme yönetiminin İnsan Kaynakları konusunda becerikli kararlar alması, bilgiyi doğru ve yerinde kullanması işletmenin başarılı olması için çok önemli olmaktadır. İşletmenin performans göstermesi kendiliğinden gerçekleşmez. Bunun sağlanması, dikkatli planlama, izleme ve iyileştirme sürecini gerektirir.

B&F otomobil finansmanı sektörünün önde gelen şirketlerindedir. Ortağının güçlü bir firma oluşu, gerektiğinde işgücü ve sermaye olarak desteklenmesi avantajını sağlamaktadır. Şirketin sahip olduğu misyon ve vizyon şirketin hedeflerini destekleyici niteliktedir. Belirli bir pazarlama stratejisine sahip olan B&F günden

güne bulunduğu sektörde hızla daha da gelişerek büyümektedir. Ayrıca şirketin üst kademe çalışanlarının, şirketin altyapısından yetişmiş olmaları, şirketin yönetim anlayışının daha güvenilir ve sağlam olmasını sağlamıştır. Bunun da etkisi ile şirket kültürü çalışanlar tarafından büyük ölçüde benimsenmiştir.

B&F şirketinin bu olumlu özellikleri yanında yeni kurulmuş bir şirket olmasından kaynaklanan çeşitli olumsuz faktörler de bulunmaktadır. B&F'nin yeni bir şirket oluşu, 2 ayrı kültürel çerçeveye sahip ortak tarafından yönetilmesi, şirketin bazı sistemlerinin tam kararlı bir süreçte işleyememesine sebep olduğu görülmektedir. B&F şirketi üzerine uyguladığımız swot analizinde de görüldüğü gibi şirketin olumlu yönleri olduğu kadar, zayıf yönleri de mevcuttur.

Şirketin tümü beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Bunun da etkisiyle şirketin İnsan Kaynakları stratejileri gün geçtikçe yönetim tarafından daha da belirginleştirilmekte, personel departmanı tarafından bunlarla ilgili yazılı prosedürler hazırlanarak şirket bünyesinde, çalışanlar mail yada çeşitli sunumlarla bilgilendirilmektedir. Bu faaliyetlere karşın B&F şirketinde uygulanan performans sistemi çalışanlar tarafından çeşitli yönlerde eleştiriler almakta, sistemin gerek kariyer, gerek ücret sistemine etkisi tartışılmaktadır.

Tezimin teorik kısmında bahsettiğim çeşitli performans değerlendirme uygulamalarını da baz alarak, B&F şirketinde uygulanan performans sistemin olumlu yada olumsuz süreçlerini ortaya koymaya ve söz konusu sistemin açıklarının kapatılması için önerilerde bulunmaya çalışacağım.

- **Bulgu:** Öncelikle şirketin performans yönetimini uygularken kullandığı karma yöntem ile ilgili unsurları ortaya koymamız gerekiyor. B&F şirketi hedef ve yetkinliklere dayalı bir performans değerlendirme sistemi uygulamaktadır. Bu yöntemde uygulayıcılar, bireyin ayrı ağırlıklara bağlı olarak hedeflere ulaşma derecesini ve işin yapılmasında aranan davranışsal özelliklerin ne derece sergilendiğini değerlendirmektedir. Bu aşamada kişinin sahip olduğu bilgi beceri ve davranışsal özellikleri işten bağımsız olarak ölçümlenmemekte, sadece yapılan işin yapılma düzeyiyle sınırlı tutulmaktadır.

Ayrıca söz konusu değerlendirme sadece ilk üst tarafından yapılmakta ve böylece Performans yönetimi sisteminin en önemli hedeflerinden biri olan “çalışanın yönetime katılması ve kendini gerçekleştirme” ilkesi uygulanabilirliğini yitirmektedir. Farklı bakış açılarından açılımlar kullanılarak yapılacak bir değerlendirme çok daha sağlıklı veriler sağlayacakken, bir kişinin yapacağı değerlendirme ile sistem kendinin, çalışanlarını tanıma sürecini kısıtlamıştır.

Bir diğer sorun ise değerlendirme ve performans görüşmelerinin sıklığının yeterli olmamasıdır. Görüşme zaman aralığının sık olmaması ve bu arada değişen çevresel koşulları yada çalışanda ki değişimler nedeniyle, kişinin şirket hedefleri ile kendi hedeflerini bütünleştirmesini engellemektedir.

- **Öneri:** Yukarıda belirttiğim tüm olumsuzlukların çözümü için, 360 derece performans değerlendirme sisteminin B&F’ de etkin ve kararlı bir oluşumla uygulanması gerekmektedir. 360 derece değerlendirme sisteminin kullanılması hem şirket, hem de çalışan açısından daha uygun olacaktır. 360 derece değerlendirme sistemi, organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona, hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli dayanağı olacaktır.

Söz konusu sistem ile B&F şirketinde ağırlıklı olarak uygulanan yukarıdan aşağıya yönetim sürecini değiştirerek, yatay dikey bir yönetim anlayışı ile sağlıklı bir kurumsal iletişim ortamı sağlayarak, bireylerin daha yüksek ölçüde tatmin olmasına olanak sağlayacaktır.

360 derece performans değerlendirme sistemi ile B&F şirketi ve çalışanları güçlü ve zayıf yönlerini öğrenerek kendi performans planlamalarını ileriye dönük olarak rahatlıkla yapabileceklerdir. Ayrıca söz konusu yöntem, performans yönetimi sisteminin başarıya ulaşmasının temelinde yatan, bireysel ve kurumsal hedeflerin bütünleştirilmesi felsefesinin benimsenerek, sistemin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır.

Tablo 4.1. B&F Şirketinde Etkin Bir Performans Sistemi Kriterleri

<b>Olması Gerekenler</b>	<b>Olmaması Gerekenler</b>
- Yönetim Destekli	- Yönetim Kontrollü
- Gelişme Odaklı	- Kontrol Odaklı
- Ortak işbirliğine Dayalı	- Emir Vermeye Dayalı
- Dinamik, Etkin	- Statik
- Birbirini Anlamaya Odaklı	- İş Odaklı
- Sürekliliği olan	- Bürokratik

Çalışanlar adil bir değerlendirme sistematığının olduğu bir organizasyonda daha verimli çalışacaklardır. Bu sürecin doğru uygulanması, çalışanların gelecekle ilgili kaygılarını gidererek, örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır. Her organizasyonun kendi yapısı, büyüklüğü, kültürü, dış çevresi çerçevesinde kendine en uygun ve maksimum fayda sağlayacağı bir performans yönetimi sistemini oluşturması ve bu sistemi sürekli geliştirerek uygulaması gerekmektedir. Performans sistemi, uygulandığı özgül koşullar dikkate alınarak yapıldığında çok daha etkili olacaktır.

B&F şirketi yönetimi, zayıf ve güçlü yönlerini açık ve net bir şekilde ortaya koyarak, bu kriterler vasıtasıyla kendisine uygun en verimli sistemi oluşturmalıdır.



## KAYNAKLAR

- Acar, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: MPM Yayını, 1999.
- AİPP Türkiye İş Kurumuna (İş Kur) Destek Projesi., **Türkiye'nin İnsan kaynakları Gelişimi Stratejisi Taslak Raporu**, 2001
- Akal, Zuhâl. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**. Ankara: MPM Yayınları, No:473, 1992.
- Akbay, Nihat. "Türkiye'de ve Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi Akademik Programı", Konya: **İnsan Kaynakları Sempozyumu Tebliğler'de**, Konya Selçuk Üniversitesi Basımevi, 2000.
- Aldemir, Ceylan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Erten Yayınevi, 2001.
- Anderson, Arthur. **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**. İstanbul: Sabah Yayıncılık A.Ş., 2000.
- Argüden, Yılmaz. "Askeri ve Profesyonel Yaşam", Konya: **İnsan Kaynakları Sempozyumu Tebliğler'de**, Konya Selçuk Üniversitesi Basımevi, 2000.
- Aşkun, İnal Cem. **İşgören Değerlemesi**. Eskişehir: E.T.T.İ.A., 1976.
- Ataay, İsmail Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1985.
- Aycan, Zeynep. **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği, 2000.
- Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic.San..Ltd.Şti., 1997.

- Baş, Melih. “Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama”, **Kalite Kongresi Bildirisi**. Ankara: 1999.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış**. Ankara: Aydın Web Tesisleri, 1998.
- Baron, Robert. **Behavior in Organizations**. Boston: Allyn and Bacon Inc.,1983
- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, İletişim Hizmetleri Ltd.Şti.,2002.
- Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Beardwell, Ian and Len Holden. **Human Resource Management**. Pitman Pub, London: 1994.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 1998.
- Bozkurt, Veysel. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.
- Bolton, T., **Human Resource Management**. Blackwell Publisher International Edition, 1997.
- Burke, Ronald. J. and Debra L. Nelson. **Downsizing and Restructuring: lessons from the firing line for revitalizing organizations**. Leadership & Organization Development Journal, Vol 18, Issue 7, 2001.
- Büyükkuluslu, Ali Rıza. “Sendikalar Küreselleşmeye Dayanabilir mi?”, İstanbul: **İktisat Dergisi**., 1998.
- Cannon, Walter Bradford. **The Wisdom of The Body**. Newyork: 1939
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.

- Canman, A.Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Basım Yayım Ltd.Şti., 2000.
- Canman, A.Doğan. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1993
- Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources**. USA: Mc Graw Hill, 5 Edition, 1998.
- Carrell, Michael R., Norbert F. Elbert and Robert D.Hatfield. **Human Resources Management Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**. 5th Ed., A Simon & Schuster Company, New Jersey USA: 1995.
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, No.2142, 1976.
- Dicle, Ülkü. **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi. İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:43, 1982.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınevi, 2004.
- Diverrez, Jean. **Appreciation Du Personel, Troisieme Edition**. Paris: Entreprise Moderne d’Edition, 1981.
- Donnelly, J.H., J. L. Gibson, and J. M. Ivancevich. **Managing performance**. New York: Business Publication, 1983.
- Döverkaya, Can. ”Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi”, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Tezi, 2002.
- Drucker, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası**. (Çeviren: Fikret Üçcan) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000.

- Düren, Zeynep. **2000’li Yıllarda Yönetim.** İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.
- Ekin, Nusret. **Çalışma Yaşamında Dönüşüm.** İstanbul: Mess Mercek, Ocak 1998..
- Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu.** İstanbul: Sim Matbaacılık, 1997.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri.** İstanbul: Küre Ajans- İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayınları. No:141, 1991.
- Filiz, Atilla. **Sektörel Tanıtım Dergisi.** İstanbul: Alternatif Yayıncılık, Ağustos 2004
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Alfa Yayınları, 2003.
- Flippo, Edwin.B., **Principles of Personel Management.** Newyork: McGRAW-Hill, Book Campany INC., 1966.
- Germirli, Nükhet. ”Perfoman Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği”, Ankara: **Kalite Kongresi Bildirisi.** 2001.
- Gemmy, Allen. **Action Planning.** USA: BMGT-1301, 1998.
- Güvenir, Nalan. “İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı” İstanbul: Yüksek Lisans Tezi,Yıldız Teknik Üniversitesi, 2000.
- Graham, H.T. and R.Bennet. **Human Resources Management.** Singapore: The M and E Hand Book Series, 7th Edition, 1992.
- Hartle, Frank. **Performance Management-Where is it going?.** London: Competency Based Human Resource Management, Kogan Page, 1994.
- Horwey, D. and R.B. Bowin. **Human Recource Management: An Experimental Approach.** New Jersey: Prentice Hall, 1996.

- İzğören A.Ş., "Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak Şirketler İçin Bir Değişim ve Yeniden Yapılanma Klavuzu" **El Kitabı**, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2001.
- Kağnıcıoğlu, Deniz. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri", Eskişehir: **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.1, 2001.
- Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Alfa Yayın Dağıtım, 1999.
- Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi, Baskı.2, 2000.
- Keser, Aşkın. "Küreselleşme Sürecinin Sendikal Hareket Üzerinde Etkisi", Bursa: **U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.17, Sayı.3 Ekim 1999.
- King, Patricia. **Performance Planning and Appraisal**. New York: McDraw-Hill Book Co., 1984.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.
- Kurtulmuş, Numan. **Sanayi Ötesi Dönüşüm**. İstanbul: İz Yayıncılık, 1996.
- Laufer, J. Amado, G. Fischgrund and Georges Trepo. **Monsieur Personnel et le Developpement des Hommes, Flammarion**. Paris: 1978.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeuaux. **Human Resources Management**. New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1996.
- Monteratto Marullo, Silvio. **Manuel Pour la Direction, Editions Hommes et le Developpement des Hommes et Techniques**. Puteaux: 1975.
- Noe, Raymond Andrew. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**. (Çeviren; Canan Çetin) İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1999.
- Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**. (Çeviren: Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti., 1993.

- Randle, Wilson and Willys H. Monroe. **Beter Ways to Measure Executive Performance.** Management Methods, Vol.19, No.4, 1998
- Sabuncuoğlu, Zayyat. **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmel Teknikleri.** Bursa: Ezgi Kitabevi, VIII. Baskı, 1997.
- Sabuncuoğlu, Zayyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.** İstanbul: Alfa Aktüel Basımevi, 2005.
- Schermerhorn, John.R., James G.Hunt and Richard N. Osborn. **Managing Organizational Behavior.** New York: John Wiley and Sons., 1982
- Selamoğlu, Ahmet. "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", İstanbul: **TİSK İşveren Dergisi**, Sayı:10, Temmuz 2000.
- Stewart, Thomas.A. **Örgütlerin Yeni Zenginliği: Entelektüel Sermaye.** (Çev. Nurettin El Hüseyin), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası., 1977.
- Sümer, H.Canan. **Performans Değerlendirmesine Genel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım.** Aycan, Z.(Editör)., Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.
- Şanatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.** İstanbul: 1975.
- Şimşek, Muhittin ve Mustafa Nursoy. **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme.** İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.
- Tanyaş, Mehmet ve Alpaslan Fığlalı. "Performans Değerlendirme İçin Yeni Bir Yöntem", İstanbul: **2000' li Yıllarda Uzay, Havacılık ve Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumu'da.**, Hava Harp Okulu Basımevi, 1999.
- Thompson, Brad Lee. **Performans Geliştirme.** (Çeviren: Vedat G.Diker) İstanbul: Hayat Yayınları, 1998.

- Tinaz, Pınar. “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 1999.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:262 1994.
- Wexley, Kenneth N. and Gary P.Latham. **Developing and Training Human Resource in Organizations**. New York: B.Harper Collins Publishers, 1991.
- Yorgun, Sayım. **Küreselleşme Sürecinde Sendikalar**. İstanbul: Mess Mercek, Ekim 1998
- Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.
- Baltaş, Acar, [www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=12](http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=12) (07 Temmuz 2006)
- Özkan, Selçuk, [www.stratejika.com/makale.asp?makale=39](http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=39) (20 Haziran 2006)
- Özden, Mehmet Cemil, [www.mcozden.com/ikf\\_4\\_py\\_genel.htm](http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm) (03 Mayıs 2006)
- Sümer, Canan, [www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=237](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=237) (06 Temmuz 2006)

## ÖZGEÇMİŞ

19 Nisan 1977 İstanbul doğumluyum. 1992’de ilköğretimi, 1995’de ise lise öğrenimimi tamamladım. Trakya Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama bölümünü bitirdikten sonra, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldum. Halen özel bir firmanın Operasyon bölümünde çalışmaktayım.



## PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Asistan/Yetkili

TARİH .....

ADI SOYADI

BİRİMİ

GÖREVİ

DÖNEMİ

GENEL PERFORMANS PUANI

## Bilgi

Değerlendirme; dönem başında belirlenen hedeflerin, dönem sonu ortaya çıkan sonuç ile karşılaştırılması yolu ile yapılır. Hedef ve yetkinliklerin ağırlıkları üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Hedeflerin alt gruplardaki ağırlıklarının karşılaştırılması ve bunların basamaklandırılması ise birim müdürleri tarafından şirket hedefleri göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Hedeflerin toplam ağırlığı grup ağırlık puanlarına eşit olmalıdır.

Sistemimizdeki Yetkinliklere karşı Hedefler şu şekildedir:

Seviye	Yetkinlik	Hedef
Asistan/Yetkili	40%	60%
Müdür Yardımcısı	50%	50%
Müdür/Yönetmen	60%	40%
Genel Müdür Yardımcısı	70%	30%

Değerlendirme sırasında 5'li skala kullanılacaktır;

- 1- Beklenen başarı düzeyinin çok üzerinde yüksek performans
- 2- Beklenen başarı düzeyinin üzerinde yüksek performans
- 3- Hedefleri tam olarak karşılayan performans. Başarılı.
- 4- Hedeflerin bazılarını karşılayan performans. Gelişmesi gerekli.
- 5- Hedefleri karşılamayan performans.

Sayısal hedefleri olan birimlerin hedef değerlendirmelerinin yapılması için, üst yönetim gerçekleştirme yüzdeleri belirlemiştir. Gerçekleşme yüzdesi; planlanan ile dönem sonu elde edilen miktarın karşılaştırılması ile elde edilir.

1. Performans } %11+planlananın üzerinde
2. Performans } % 6-10 planlananın üzerinde
3. Performans } % 5 planlananın üzerinde veya altında
4. Performans } % 6-10 planlananın altında
5. Performans } % 11+ planlananın altında

Önceden karar verilen ağırlık ve performans gerçekleşme yüzdeleri çarpılacak ve her grup için ( yetkinlik, şirket hedefleri, birim hedefleri) ağırlıklı performans düzeyleri hesaplanacaktır. Her bir ağırlıklı performans düzeyinin toplamı genel performans puanını verecektir. Eğer toplam:

- ..... - 1.49 } 1 Performans  
 1.50 - 2.49 } 2 Performans  
 2.50 - 3.49 } 3 Performans  
 3.50 - 4.49 } 4 Performans  
 4.50 - ... } 5 Performans

## Direktif

- 1- Lütfen doldurduktan sonra bütün bilgileri kontrol ediniz.
- 2- Tüm hedefler belirli, mantıklı, zamana bağlı, karar verilmiş ve ölçülebilir olmalıdır.
- 3- Müdür ve çalışan formu imzalamalıdır.
- 4- Performans döneminde lütfen hedefleri ve çalışanları kontrol ediniz.
- 5- Lütfen hedef ve sonuçları kabul ediniz.

## 1. YETKİNLİK DEĞERLENDİRMESİ

Bölüm Ağırlığı %40

Bu bölüm için belirlenen toplam ağırlık (40) üst yönetimin görüşleri doğrultusunda dağılmıştır. Çalışanın performans düzeyini gösteren performans puanı; dönem sonunda yönetici tarafından, çalışanın da görüşleri alınarak belirlenir.

Gelecek dönem geliştirilmesi gereken max. 3 yetenek

En önemli 5 yetenek

## YETKİNLİKLER

## I. İletişim:

		Ağırlık%	Puan	Sonuç
Empati	Kendisini karşısındakinin yerine koyar, ihtiyaçlarını sezer, çevresindekilerin görüş ve ihtiyaçlarını anlar.			
Dinleme	Aktif şekilde dinler ve karşısındakine onu dinlediğini hissettirir.			
Bilgi Paylaşımı	Bilgiyi paylaşır, paylaşılmasını destekler ve hangi bilginin, nereye, hangi yollarla ve ne zaman iletilmesi gerektiğini bilir.			
İkna Kabiliyeti	Karşısındakilerin davranışlarını ve fikirlerini etkin iletişim yöntemleri kullanarak değiştirir.			
Sözlü/yazılı Telefonda İletişim	Düşünceleri ve bilgileri, yazılı veya sözlü olarak, net, düzgün, anlaşılır ve yalın bir şekilde ifade eder.			
		8		0

## II. Kişisel Beceriler:

		Ağırlık%	Puan	Sonuç
Araştırmacı olmak	Bilgiye ulaşmak için çok çeşitli kaynaklar kullanır, gereken tüm bilgileri eksiksiz olarak toplar ve sürekli günceller.			
Yaratıcı Olmak	Orjinal ve kendine özgü yaklaşımları vardır. İş süreçlerini geliştirmek için yeni fikirler oluşturur.			
Değişime Uyum	Değişen taleplere, koşullara ve beklenmedik durumlara karşı, yaklaşımlarını ve davranışlarını gözden geçirerek kolayca adapte olur.		X	X
Takipçi Olmak	Konuların gidişatını etkili şekilde izler ve sonuçlanana kadar takibini yapar.			
Strese Dayanıklılık	Kaosta ve stresli ortamlarda sakin davranır, telaş etmez. Acil durumlarda soğukkanlılığını korur, müşteri ve takımına karşı rahattır.		X	
Analitik Düşünme	Bir olayı, durumu veya bilgiyi, onu oluşturan etkenleriyle ve parçaları ile anlar ve kavrar. Doğru mantık yürütür.			
Ticari Düşünce	Maliyet, kazanç ve pazar bilincine sahiptir. En yüksek getiriye sağlayacak aktivitelere ve yeni iş fırsatlarına odaklı çalışır.			
Kendi Kendini Motive Etme	Her zaman yön gösterilmesini beklemeden motivasyon kaynağının kendisi olduğunu bilincine sahiptir, moralini yüksek tutar.			
Güvenilirlik	Tutarlı davranışları ile ilişkilerinde güven yaratır. İşiyile ilgili paylaşılmaması gereken konuları bilir, buna göre hareket eder.			
		8		0

III. Profesyonel Beceriler:			
Planlama ve Organizasyon	Hedeflere ulaşabilmek için uygun, kısa ve uzun dönemli iş planları oluşturur, gerekli kaynak dağılımını etkin şekilde yapar.		
Teknik Bilgi ve Beceriler	İşi ile ilgili yeterli teknik bilgiye sahiptir. Teknik bilginin şirket içinde kullanımını etkin hale getirmek için sistemler kurar ve işleyişini takip eder.		
Dil Becerisi	İş tanımına bağlı olarak yabancı dil becerisine sahiptir. Dil becerisini geliştirmek adına kendine fırsatlar yaratır.		
IT Becerisi	Bilgi İşlem ana programlarını kullanmaya yetkindir. İlgili iş tanımının gerektirdiği özel program veya software konusuna da hakimdir.		
	Ağırlık%	Puan	Sonuç
	8		0
IV. Takım Çalışması:			
Sorumluluk ve İnsiyatif Alma	Görev bilinci yüksektir. İşlerin sorumluluğunu isteyerek üzerine alır ve yetki alanı içerisindeki yükümlülükleri yerine getirir.		
Fonksiyonlar arası Bilinç	Düğer fonksiyonların rollerini ve birbiriyle ilişkilerini anlar, bu konuda bilgi sahibidir. Olaylara sadece temsil ettiği fonksiyonun bakış açısıyla yaklaşmaz, daha geniş açıdan bakabilir.		
Birbirini Yedekleme	Güçlü bir öğrenme isteği vardır. Gerektiğinde takım arkadaşlarının sorumluluklarını da üzerine alır ve destek olur.	X	X
Katılımcı Olmak	Özgüveni yüksektir. Mevcut sınırlamaların/anlayışların dışına çıkarak düşünür ve olaylar karşısında kendi fikrini söyler.		
	Ağırlık%	Puan	Sonuç
	8		0
V. İç & Dış Müşteri Memnuniyet:			
Müşteriye Odaklanma	Müşteri ihtiyaçlarını doğru anlayarak müşterilere seri, verimli, kişisel ve katma değer yaratan hizmet sunar. Müşteriye verilen hizmetin kalitesini izler ve bu hizmetin sürekli gelişimi için çalışır.		
Pozitif Yaklaşım	İlimli ve uzlaşmacıdır, olaylara pozitif yönden bakar. Her davranışında karşısındakinin önemini ve önceliğini hissettirir. Diplomatik davranışla, görüş ve ayrılıkların üstesinden gelir.	X	
İş Sahiplenme&Sonuç Odaklı Çalışma	Takip ettiği işi en etkin ve hızlı şekilde sonuçlandırır, iş bitiricidir. Kendini işin sahibi olarak görür ve şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak ve istenilen sonuçlara ulaşmak için özvenli davranır.	X	X
Doğru Bilgi aktarımı	Bilgi akışının doğru, eksiksiz, net ve zamanında olmasını sağlar. Doğru bilgi aktarımı için gerekli tüm kaynakları kullanır.		
	Ağırlık%	Puan	Sonuç
	8		0
<b>TOPLAM</b>		0	

## 2. HEDEFLER

Bu bölüm iki gruptan oluşmaktadır:

1. Kurumsal Hedefler :Üst Yönetim tarafından belirlenmiştir. Toplam ağırlığı 10' dur ve grup içinde eşit paylaştırılmıştır.
2. Birim Hedefleri :Performans Değerlendirme dönemi başında birim yöneticisi tarafından kurumsal hedefler gözönünde bulundurularak belirlenir. Toplam ağırlığı 60 olup önem derecesi gözönünde bulundurularak birim yöneticisi tarafından hedefler arasında paylaştırılır. Performans puanı; dönem sonunda çalışanın hedeflere ulaşmaktaki başarısı göz önünde bulundurularak yönetici tarafından çalışanın görüşleri alınarak belirlenir.

ŞİRKET HEDEFLERİ		Bölüm Ağırlığı	10%	
<b>Hedef:</b>	Konsolide bazda Grup karının euro 15 milyona ulaşması (3+9 tahmini gözönünde tutularak)	<b>Ağırlık%</b>	<b>Puan</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Sonuç:</b>	_____	3	_____	0
<b>Hedef:</b>	Grup gideri/gelir rasyosunun 60% olması (3+9 tahmini gözönünde tutularak)	<b>Ağırlık%</b>	<b>Puan</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Sonuç:</b>	_____	2	_____	0
<b>Hedef:</b>	Performans Yönetim sistemini başarıyla uygulamak	<b>Ağırlık%</b>	<b>Puan</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Sonuç:</b>	_____	1	_____	0
<b>Hedef:</b>	İç ve Dış Müşteri memnuniyetini artırmak (Departmanlar arası iletişim ve ilişkileri kuvvetlendirmek)	<b>Ağırlık%</b>	<b>Puan</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Sonuç:</b>	_____	2	_____	0
<b>Hedef:</b>	Fazla Mesai çalışma süresini normal çalışma saatlerinin %5 inin üzerine çıkarmamak	<b>Ağırlık%</b>	<b>Puan</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Sonuç:</b>	_____	2	_____	0
<b>TOPLAM</b>			0	

<b>BİRİM HEDEFLERİ</b>	<b>Bölüm Ağırlığı</b> 50%
------------------------	---------------------------

<b>Objective:</b>	To revise the existing scoring sytem with the help of Experian and implement it until the end of May	<b>Weight%</b>	<b>Point</b>	<b>Results</b>
<b>Result:</b>	_____	10	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>

<b>Objective:</b>	Implement the Electronic Process & Archiving project successfully until the end of 2004	<b>Weight%</b>	<b>Point</b>	<b>Results</b>
<b>Result:</b>	_____	10	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>

<b>Objective:</b>	To help reaching 32,330 new contracts volume	<b>Weight%</b>	<b>Point</b>	<b>Results</b>
<b>Result:</b>	_____	7	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>

<b>Objective:</b>	To establish/revise the work-flows with the help of PFA Project until the end of 2004	<b>Weight%</b>	<b>Point</b>	<b>Results</b>
<b>Result:</b>	_____	7	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>

<b>Objective:</b>	Make sure that accept/reject decision to be given on the same date for the applications coming before 15:00 and which do not have missing documents	<b>Weight%</b>	<b>Point</b>	<b>Results</b>
<b>Result:</b>	_____	3	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>

<b>Objective:</b>	Held internal meetings with the Marketing & Sales department every 15 days to discuss business related matters in order to improve communication	<b>Weight%</b>	<b>Point</b>	<b>Results</b>
<b>Result:</b>	_____	3	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>

<b>Objective:</b>	Record all the change requests and control weaknesses regarding the Credit & Operations Module and inform IT Department in the last quarter of 2004	<b>Weight%</b>	<b>Point</b>	<b>Results</b>
<b>Result:</b>	_____	2	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
<b>TOPLAM</b>			<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>

<b>GENEL TOPLAM</b>			<input type="text" value="0"/>
---------------------	--	--	--------------------------------

Ara Dönem Değerlendirmesi:

Yönetmen/Müdür İmza:

GM/GMY İmza:

Tarih:

Çalışanın güçlü yönleri

1

2

3

Çalışanın gelişmesi gereken yönleri

1

2

3

Eğitim İhtiyaçları

1

2

3

Başka departman veya pozisyon

1

2

3

Çalışanın Görüşü:  
Performans Değerlendirmesine  
Kabliyorum

Kabliyorum

İmza:

Tarih:

Genel Müdür Yardımcısı veya Genel Müdür'ün Görüşü

İmza:

Tarih:

Genel Müdür'ün Görüşü

İmza:

Tarih:

**- ROTA DEĞERLENDİRME FORMU**

Rota Program Tarihi: .....

Katılımcı Adı Soyadı: .....

Bu değerlendirme formunun amacı, katıldığınız oryantasyon programının başarısını ölçmek ve geliştirilmesini sağlamaktır. Değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi için tüm sorulara samimi yanıtlar vermenizi rica ederiz.

**ORYANTASYON PROGRAMI**

Yetersiz	Geliştirilmeli	Yeterli	Çok İyi
----------	----------------	---------	---------

\*Programın, ihtiyacınızı karşılayacak konuları içermesi

\*Programda yer alan konuların düzeyinize uygunluğu

\*Program sürecinde uygulanan yöntemlerin yeterliliği

\*Program sürecinde verilen örneklerin yeterliliği

\*Diğer katılımcıların programa gösterdikleri ilgi

\*Programın süresi


\*Oryantasyon programı sonunda edindiğiniz bilgiler ;

.....

.....

.....

\*Oryantasyon Programına eklenmesini istediğiniz konular ;

.....

.....

.....

\*Oryantasyon Programından çıkarılmasını istediğiniz konular ;

.....

.....

.....

\*Oryantasyon Programında daha detaylı anlatılmasını istediğiniz konular ;

.....

.....

.....

Oryantasyon Programı için Ek

- İnsan Kaynakları

**\*Oryantasyon Geçirilen Bölümün Genel Tanımı:**

.....

.....

.....

.....

.....

**\*Oryantasyon Geçirilen Bölümün Genel İş Akışı:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**\*Bölümde Geçirilen Süre ve Yeterliliği:**

.....

.....

**\*Genel Düşünceler:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### - İLK GÜN DEĞERLENDİRME ANKETİ

İşe Başlangıç Tarihi: .....

Yeni Personel Ad - Soyad: .....

Başladığı Departman: .....

Pozisyonu: .....

#### İLK İZLENİMLER

*Yetersiz    Geliştirilmeli    Yeterli    Çok İyi*

- \*İnsan Kaynakları ilk karşılama ve ilginin yeterliliği
- \*İdari İşler ilk karşılama ve ilginin yeterliliği
- \*Şirketteki genel atmosfer ve diğer çalışanların yaklaşımı
- \*Şirkette aidiyat hissi duyma
- \*Sorulan sorulara net yanıtlar alabilme
- \*Zamanın dolu değerlendirilmesi



\*İlk günün sonunda edindiğiniz izlenimler ;

.....

.....

.....

\*İlk günün sonunda edindiğiniz bilgiler ve yeterliliği ;

.....

.....

.....

\*İlk gününüzde daha rahat olabilmek için nelerin olmasını isterdiniz ;

.....

.....

.....

\*İlk gün sizi olumlu/olumsuz olarak etkileyen en önemli olay/davranış ;

.....

.....

.....

- İnsan Kaynakları

Oryantasyon Programı için Ek

EK-4

**EĞİTİM TALEP FORMU**

Eğitim Talep Eden Departman:

Eğitim Talep Tarihi:

Eğitim Talep Eden Ad - Soyad:

Pozisyonu:

Talep Edilen Eğitim:

Talep Edilen Eğitimin İçermesini İstedığınız Konular:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Talep Edilen Eğitimin Amacı:(Hangi kişisel beceri yada yetkinliği geliştirmeyi amaçlıyor?)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Talep Edilen Eğitimin Kişinin Pozisyonundaki Kullanım Alanı:

.....  
.....  
.....  
.....

Daha Önce Alınan Benzer Eğitimler:

.....  
.....  
.....  
.....

*Onay*

## EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU

Eğitimin Adı:.....  
 Eğitim Tarihi:.....  
 Eğitici Adı - Soyadı:.....  
 Eğitim Veren Kuruluş:.....

Katılımcı Adı - Soyadı:.....  
 Departmanı:.....

Bu değerlendirme formunun amacı, katıldığınız eğitim programının başarısını ölçmek ve geliştirilmesini sağlamaktır. Değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi için tüm sorulara samimi yanıtlar vermenizi rica ederiz.

**Eğitim Programı**

- 1)Eğitimin, eğitim ihtiyacını karşılayacak konuları içermesi
- 2)Eğitimde yer alan konuların düzeyinize uygunluğu
- 3)Eğitim sürecinde uygulanan yöntemlerin yeterliliği
- 4)Eğitim sürecinde verilen örneklerin yeterliliği
- 5)Diğer katılımcıların eğitime gösterdikleri ilgi
- 6)Eğitimin Süresi

Çok İyi	İyi	Orta	Geliştirilmeli	Zayıf
---------	-----	------	----------------	-------


**Eğitici**

- 1)Konuya hakimiyet
- 2)Grubun derse katılımını teşvik
- 3>Süreyi etkin kullanabilme
- 4)Sunuş tekniği
- 5)Sorulara tatmin edici cevaplar verme
- 6)Bilgi aktarımında uygun seviye ve dil seçimi


**Eğitim Araçları**

- Eğitim dökümanlarının, eğitimin amaç ve içeriğine uygunluğu  
 Kullanılan gereçlerin eğitimin amacına uygunluğu


**Organizasyon**

- Eğitim çağrı yazısının zamanında gönderilmesi  
 Eğitim merkezine ulaşım olanağı  
 Eğitim verildiği salonun nitelikleri


\*Eğitim programına katılmanız sonrasında, işinizde uygulayabileceğiniz davranışlar/beceriler;

.....  
 .....

\*Eğitim programına eklenmesi veya çıkarılmasını istediğiniz konular;

.....  
 .....

\*Diğer;

.....  
 .....

\*Bu eğitimi diğer kişilere tavsiye eder misiniz?

EVET( ) HAYIR( )