

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ H FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
H FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Aydın Ferit CANSEVER
507960168011

10/105

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 5 Haziran 2000

Tezin Savunulduğu Tarih : 22 Haziran 2000

Tez Danışmanı :

Prof. Dr. Nahit SERARSLAN

Diğer Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Seçkin POLAT

Yard. Dr. Doç. Fatma KÜSKÜ

HAZİRAN 2000

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim boyunca en iyi eğitimi vermeye çalışan ve hiçbir yardımı esirgemeyen tüm İstanbul Teknik Üniversitesi öğretim görevlilerine teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans tezimi hazırlamama imkan tanıyan ve çok değerli yardımlarını esirgemeyen sayın Prof. Dr. Nahit Serarslan'a teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimim süresince yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma, yöneticilerim sayın Meltem Kayhan ve sayın Nursel Ölmez Ateş'e teşekkür ederim.

Öğrenim hayatım boyunca bana yol gösteren, sonsuz desteği ile mühendislik mesleğini bana aşılayan babam sayın Y. Müh. Aydın Cansever'e çok teşekkür ederim.

HAZİRAN 2000

Aydın Ferit CANSEVER

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Performans Yönetimi	4
2. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ	6
2.1. Başarı Ölçümleme ve Performans Değerlendirme Sistemlerinin Başlangıcı	6
2.2. Başarı Ölçümleme ve Performans Değerlendirme Sistemlerine Saldırıları	7
2.3. Değerlendiriciler Değerlendirme Hakkında Çekimler	8
2.4. Hedefler ile Yönetim Sistemi	9
2.5. Hedefler ile Yönetim Sistemine Eleştiriler	11
2.6. Kritik Olay Tekniği	12
2.7. Davranışsal Ölçüm Skalaları	13
2.8. Performans Değerlendirme (1970)	14
2.9. Performans Yönetiminin İlk Günleri	15
2.10. Performans Yönetimi	16
3. PERFORMANS YÖNETİMİ YAKLAŞIMI	19
3.1. Performans Yönetim Sistemi Modelleri	20
3.1.1. Deming modeli	21
3.1.2. Torrington ve Hall modeli	21
3.1.3. ABD Personel Yönetim Servisi modeli	22
3.1.4. UCSD İnsan Kaynakları Departmanı modeli	24
3.1.5. Cave ve Thomas modeli (1998)	28
3.1.5.1. Firma misyon ve stratejik hedefleri	29
3.1.5.2. İş ve departman plan ve hedefleri	29
3.1.5.3. Performans ve gelişim mutabakatı	29
3.1.5.4. Performans ve gelişim planı	30
3.1.5.5. Çalışma ve gelişim - destek	30
3.1.5.6. Sürekli izleme ve geri besleme	30
3.1.5.7. Resmi gözden geçirme ve geri besleme	31
3.1.5.8. Kapsamlı performans ölçümleme	34
3.1.5.9. Performansa dayalı ücret sistemi	36
3.2. Dokümantasyon	38
3.2.1. Performans değerlendirme toplantısı öncesi dokümantasyon	39
3.2.2. Performans değerlendirme toplantısı sonrası dokümantasyon	40

3.3. Sıklıkla Yapılan Değerlendirme Hataları	40
3.3.1. Ölçüm hatalarını azaltma	42
3.4. Değerlendirici Seçimi	42
4. PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMASI	43
4.1. Süreç Analizi ve Dokümantasyonu	45
4.1.1. İş paketleri	45
4.1.2. İş paketlerinin amacı	46
4.1.3. İş paketi yazım süreci	47
4.1.4. İş paketi kapsamı	48
4.1.4.1. Yetki ve sorumluluklar	48
4.1.4.2. Ekler	48
4.1.4.3. Girdi ve çıktı	48
4.1.4.4. İş akışı	48
4.1.4.5. Performans kriterleri	49
4.1.4.6. Kritik başarı faktörleri	49
4.1.4.7. Problem ve öneriler	49
4.1.4.8. İş gerekleri	50
4.1.5. İş paketi ilişkilendirme	51
4.2. İş Değerleme	51
4.3. Performans Değerlendirme	52
4.3.1. Bireysel performans hedeflerinin tespiti	53
4.3.1.1. Hedef belirleme	53
4.3.2. İş sonuçları	56
4.3.2.1. İş sonucu puanının hesaplanması	56
4.3.3. Davranışsal yeterlilikler	57
4.3.3.1. Davranışsal yeterlilik puanının hesaplanması	59
4.3.4. Bireysel iş miktarı	60
4.3.5. Takdir	60
4.3.6. Kümüle performans puanının hesaplanması	60
4.4. Çalışan Aktivitelerinin Değerlendirilmesi	61
4.4.1. Aylık faaliyet takibi	61
4.4.2. Üç aylık performans değerlendirme	61
4.4.3. Altı aylık performans değerlendirme	61
4.5. Ücret Artışları	63
4.6. Uygulama Özeti	65

5. SONUÇ	69
5.1. Uygulama Sonucunda Elde Edilen Bulgular	69
5.2. Diğer Sonuçlar	71
KAYNAKLAR	72
EKLER	73
ÖZGEÇMİŞ	87



TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1	Karşılaştırmalı Yönetim Sistemleri Tablosu
Tablo 4.1	İş Paketi Bölümleri Tablosu
Tablo 4.2	Performans Kriterleri ve Standartları Tablosu
Tablo 4.3	Performans Tablosu
Tablo 4.4	Ağırlıklı İş Puanı Hesaplama Tablosu
Tablo 4.5	İş Sonucu Puanı Tespit Tablosu
Tablo 4.6	Davranışsal Yeterlilikler Tespit Tablosu
Tablo 4.7	Davranışsal Yeterlilik Ağırlık Tespit Tablosu
Tablo 4.8	Davranışsal Yeterlilik Puanı Tespit Tablosu
Tablo 4.9	Kümüle Performans Puanı Hesaplama Tablosu
Tablo 4.10	Aylık Aktivite Değerlendirme Formu
Tablo 4.11	Performansa Dayalı Ücret Artışı Tablosu(Prim)
Tablo 4.12	Performansa Dayalı Ücret Artışı Tablosu (Ücret Artışına Etki)
Tablo 4.13	Örnek Ücret Artış Tablosu
Tablo 4.14	Uygulama Özet Tablosu
Tablo A.1	Süreç Dokümantasyon Örneği
Tablo B.1	İş Değerlendirme Formu

ŞEKİL LİSTESİ

		<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1	Ölçümleme Skalası	7
Şekil 3.1	Deming Performans Yönetimi Modeli	21
Şekil 3.2	Torrington ve Hall Performans Yönetimi Modeli	21
Şekil 3.3	ABD Personel Yönetim Servisi Performans Yönetimi Modeli	22
Şekil 3.4	University of California San Diego Performans Yönetimi Modeli	24
Şekil 3.5	Cave ve Thomas Performans Yönetimi Modeli	28
Şekil 4.1	Performans Değerlendirme Boyutları	52



Üniversitesi	: İstanbul Teknik Üniversitesi
Enstitüsü	: Fen Bilimleri
Ana Bilim Dalı	: Endüstri Mühendisliği
Programı	: Mühendislik Yönetimi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Nahit Serarslan
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Haziran 2000

ÖZET

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Aydın Ferit CANSEVER

Bu çalışmada, 1990'lı yılların başından itibaren uygulanmaya başlayan yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda birçok organizasyonda İnsan Kaynakları fonksiyonunun vazgeçilmez bir parçası olarak yerini alan Performans Yönetim Sistemi ele alınmıştır.

Yeniden yapılanma, ülkemizde de hızla gelişmekte olan İnsan Kaynakları Yönetimi içerisinde hızla önem kazanmıştır. Bu çalışmada, Performans Yönetimi kavramına yapısal bir bakış açısı getirilmesi hedeflenmiştir.

Performans Yönetimi kavramının tarihsel gelişimi incelenerek gerek dünyada, gerekse ülkemizde yeni yeni yerleşmeye başlayan sistem dinamiklerinin, güncel uygulaması ile bütünleşmesi sağlanmaktadır. Sistemin tarihsel gelişiminde yapılan hataların günümüzün performans yönetimi sistemlerinin gelişimindeki etkisi açıkça ortaya konmuştur.

Performans Yönetiminin sıklıkla uygulanmakta olan modelleri incelenerek sistemin tek bir uygulama yapısına sahip olmadığı ve bu konudaki başarının organizasyonun sisteme olan yaklaşımı ile doğru orantılı olduğu açıkça belirtilmiştir.

Farklı performans yönetimi modellerinin parçaları, bağımsız olarak değerlendirilerek sistemin, organizasyonun kültürel yapısı uyarınca farklı parçalarının bir araya getirilerek her organizasyona özel bir performans yönetim sisteminin oluşturulabileceği ifade edilmiştir.

Performans yönetimi sisteminin organizasyona adaptasyonu ve uygulamasında ihtiyaç duyulan araçlar bu çalışma içerisinde gerek yapısal özellikleri ve gerekse kullanım yöntemleri açısından incelenmiştir.

Çalışma içerisinde ayrıca Performans Yönetimi uygulamalarında sıklıkla karşılaşılan sorunlara ve yapılan hatalara değinilmiş, bu hataların etkisinin nasıl azaltılabileceğine ve sorunların nasıl çözülebileceğine yer verilmiştir.

Çalışmada özellikle ele alınan uygulama ile sistemde yaşanan zorluklar ve uygulamanın getirdiği yeni yaklaşımlar farklı bir bakış açısı ile incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, İnsan Kaynakları

Bilim Dalı Sayısal Kodu: 605



University	: İstanbul Technical University
Institute	: Institute of Science and Technology
Science Programme	: Industrial Engineering
Programme	: Engineering Management
Supervisor	: Prof. Dr. Nahit Serarslan
Degree Awarded and Date	: M. S. Degree - July 2000

ABSTRACT

PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM

Aydın Ferit CANSEVER

In this study, Performance Management System is examined, which in many organizations, has taken place as inseparable part of the Human Resources functions, as a result of the studies carried out on Organizational Restructuring beginning the early 1990's.

Also in Turkey, Organizational Restructuring is gaining more and more importance within the Human Resources Management System which in itself is in a very rapid progress.

In this study, it is aimed to put forward a structural point of view on the Performance Management concept.

The historical progress of the Performance Management concept is investigated in order to obtain an integration with current applications of the system dynamics which are recently getting established in our country as well as in the world.

The effect of errors done and failures faced within the historical development of the system on the improvement of today's Performance Management Systems, are clearly defined.

The frequently used application methods of Performance Management System are examined and it is clearly understood that the system has not got one unique structure of application and that the success of the system is directly related with the organization's approach to the system.

Upon evaluation of different parts of the Performance Management methods, separately from each other, it is been found out that by gathering different parts of the system accordingly with the cultural structures of the organization, a unique and particular Performance Management System can be obtained for any and each organization.

In this study, the means needed for adapting or applying the Performance Management System to the organization, are examined by their structural characteristics as well as their methods of usage.

Besides, the problems which are frequently faced with and the mistakes done during the application of the Performance Management System are mentioned and the ways of solving problems and decreasing the effects of failures are discussed.

The application which is particularly considered in this study, has served to examine, by a different point of view, the difficulties faced with so far as well as the new approaches brought by the system.

Keywords: Performance Management , Human Resources

Science Code: 605

1. GİRİŞ

Bu çalışma ile günümüzde hızla yaygınlaşan İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemli parçalarından biri olan Performans Yönetim Sistemi'nin tarihçesi incelenerek sistemin gelişiminde yapılan hataların günümüzün Performans Yönetim Sistemleri'ne etkisi açıkça ortaya konulması amaçlanmıştır.

Ülkemizde de yaygınlaşmaya başlayan Performans Yönetim Sistemleri, gerçekleştirilen uygulama ile incelenerek sistemin yerel şirketlerin yapısına uygunluğu araştırılmış, uygulama eleştirisel olarak ele alınarak çalışmanın çıktıları doğrultusunda şirketlerin bu sistemin uygulamasında karşılaşılabilecek sorunlara ışık tutulması hedeflenmiştir.

Uygulama sırasında karşılaşılan sorunların kaynakları araştırılmış ve bu sorunların sistemin tarihsel gelişiminde karşılaşılan sorunlar ile karşılaştırması sonucunda ülkemizde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin geldiği durum mercek altına alınmaya çalışılmıştır.

Uygulama ile elde edilmesi hedeflenen diğer bir başlık ise gerek şirket yönetimlerinin ve gerekse çalışanların sisteme karşı gösterdikleri tepkilerin yurtdışı uygulamalarda karşılaşılan tepkilerle olan farklılığıdır.

Çalışmada ayrıca Performans Yönetim Sistemi'nin uygulanmakta olan modelleri incelenmiş, böylece şirketlerin Performans Yönetim Sistemi'ni benimserken kullanacakları araçların yapıları tanımlanarak, sistemi hayata geçirilmesi sırasında ele alınması gereken konu başlıkları farklı modellerin yaklaşımları ile detaylı olarak açıklanmıştır.

Temelleri I. Dünya savaşında atılan performans değerlendirme sistemi, günümüzün Performans Yönetim Sistemine gelene kadar pek çok değişime maruz kalmıştır. Yöneticilerin çalışanlarını bir takım sübjektif kriterlere, kişilik özelliklerine dayanarak değerlendirmeleri, sadece geriye dönük incelemeler, yargılamalar ve kişilerin görüşlerine yer vermeden doldurulan değerlendirme formları günümüzde yerlerini yetkinliklere ve hedef-gerçekleşenlere dayalı, çalışanların da görüşlerinin alındığı, hem geçmişe dönük analiz, hem de geleceğe yönelik planlama yapma imkanı tanıyan, kişinin gelişimine katkıda bulunan bir yaklaşıma bırakmıştır[9].

Ayrıca performans yönetim sistemi, kendisinden önceki performans değerlendirmeye dayalı sistemlerden, organizasyon içerisinde sağladığı iletişim, dayanışma, etkinliğe ve gelişime dayalı yapı ile oldukça farklı bir yere sahiptir.

Belirli performans değerlendirme dönemlerini öngören sistemde, Hedefler ile Yönetim Sisteminin öngördüğü şirketin veya organizasyonun stratejik hedeflerinin departmanlara, oradan da çalışma grubu ve bireylere indirgendiği bir yapı korunmaktadır.

Çalışan değerlendirmeleri, belirlenen dönemlerin sonunda gerçekleşen rakamların, hedefler ve uygulanan skalalar ile kıyaslanması sonucunda gerçekleştirilir. Bunun sonucunda gerek dönemsel ücret artışlarının, gerekse performans primlerinin bu değerlere dayanarak belirlenmesi ve kişilerin performansa bağlı ücret almaları sağlanır.

Performans yönetimi sisteminin diğer ayağını oluşturan yetkinliğe dayalı değerlendirmelerde ise organizasyon için oluşturulan yetkinlik katalogu ve bu katalog da belirtilen yetkinliklere ait değerlendirme skalaları ile bu skalalara göre uygun davranış şekilleri tanımlanmaktadır.

Tanımlanan yetkinlikler ve seviyelerinin organizasyon, iş ve pozisyonlar ile ilişkilendirilmeleri sonucunda her bir gruba ait yetkinlik profilleri oluşturulmaktadır. Oluşturulan bu envanter baz alınarak dönemsel performans değerlendirmelerinde kişiler bulundukları gruplara ait profiller ile karşılaştırılarak değerlendirilmektedir.

Ortaya çıkan hedef-gerçekleşen ve yetkinlik bazlı değerlendirmeler sonucunda kişilerin yetersiz oldukları alanlar öncelikli gelişme alanları olarak belirlenmekte ve kişiler bu yetkinliklere yönelik eğitimlere yönlendirilmektedir. Eğitimler sonucunda kişilerin başarı durumlarına göre güncellenen yetkinlikleri bir sonraki performans değerlendirme dönemine kişinin dönem içi gelişimini görmek için baz oluşturmaktadır.

Performans Yönetim Sistemi bu özelliği ile çalışanlara şirket hedeflerine giden yolun; bireysel ve grup hedeflerinin gerçekleştirilmesinden geçtiği bilincini kazandırır. Bu sayede çalışan kendini şirketin önemli bir takım oyuncusu olarak hissederek, motivasyonunu ve verimliliğini doğal olarak artırır.

Çalışanlar, bu hedefler ve stratejiler paralelinde kişisel hedeflerini, kariyer yollarını yöneticileri ile tartışarak iki tarafın da görüşlerine açık bir ortamda birlikte belirlemiş olurlar. Bu sayede çalışanın yöneticiden ve yöneticinin de çalışandan beklentileri tam olarak belirlenmiş olur ve dönem içinde ortaya çıkabilecek işe ve planlamaya yönelik birçok sorun ortadan kaldırılmış olur[9].

Sistemin önünde engel olarak görülebilecek olan sistemin kırtasiye fazlalığı ve yöneticilere yeni sorumluluklar yüklediği gerçeği sistem dizayn edilirken daha önceki uygulamalarda aynı yönde yapılan hatalar ve düzenli eğitimlerin incelenmesi ve tekrarlanması ile aşılabilmektedir.

Performans yönetim sisteminin, daha önce uygulanmakta olan yönetim sistemlerinden farklı olarak belirli bir model olarak organizasyona uygulanma gereksinimi, bunun yerine performans yönetimi modellerinin parçalarının organizasyonun kültürel yapısına uygun olarak seçilip adapte edilebilir olması daha kolay benimsenebilir bir hale gelmesine neden olmaktadır.

Yinede sistemin organizasyona adaptasyonu sırasında gerek yönetim ve gerekse çalışanların konu hakkında bilinçlendirilmesi ve daha da önemlisi akıllarında oluşan soruların cevaplandırılması sistemin başarıya ulaşması için çok önemlidir.

Sistemin, kariyer planlama ve ücretlendirme gibi diğer sistemlerle işbirliği içinde olması bu tip uygulamaların uygulanmasını kolaylaştırmakta ve adaptasyon süresini kısaltmaktadır.

Böylece Performans Yönetim Sistemi, organizasyondaki çalışanların performanslarını değerlendirmek için bir yaklaşım getirirken beraberinde günümüz organizasyonlarında yaşanmakta olan iletişimsizlik gibi birçok önemli soruna da beraberinde çözüm getirmektedir.

1.1. Performans Yönetimi

Performans yönetim sistemi kavramının genişliği tek bir doğru ile ifade edilmesinin önünde engel teşkil etmektedir.

Performans yönetimine tek bir çerçeveden bakmak, performans yönetiminin etkinliğini kısıtlama ve hatalı yaklaşım ile sonuçlanır.

Performans yönetimi, organizasyonel kültür, yapı, teknoloji, yöneticilerin bakış açısı ve organizasyondaki bireylerin kişisel özelliklerinden direkt olarak etkilenir.

Performans yönetiminin yukarıdaki çok geniş kavramlardan etkilenmesi tanımlanmasını güçleştirse bile yine de aşağıdaki tanımlama kavramı açıklamaktadır.

"Performans Yönetimi, çalışanların performansını geliştirmek, bireylerin ve takımların kabiliyetlerini arttırmak ve bu yolla organizasyonu başarıya ulaştırmak için geliştirilmiş stratejik ve sistem kültürüne entegre edilebilir bir yapıdır"

Performans Yönetim sistemi, şirketin genel iş sonuçlarına ve şirketin uzun vadeli hedeflerine etkisi oranınca stratejik anlam kazanır.

Performans Yönetimi, bünyesinde barındırdığı özellikleri ile

- Dikey Entegrasyon: İşler ile takımların ve kişisel hedeflerin ilişkilendirilmesi
- Fonksiyonel Entegrasyon: İş parçaları ile fonksiyonel stratejilerin birleştirilmesi
- İnsan Kaynakları ile Entegrasyon: İnsan kaynaklarının özellikle organizasyonel, kişisel gelişim ve ödüllendirme fonksiyonları ile bütünleşme
- Kişisel İhtiyaçlar ile Entegrasyon: Çalışanların kişisel ihtiyaçları ile organizasyonel ihtiyaçların mümkün olduğunca hizalanmasını sağlar.

Performans Yönetiminin şirket içi diğer fonksiyonlar ile de bağları vardır. Bunlar:

- Girdiler, çıktılar, sonuçlar ve işlevler ile ilişkilidir.

Performans yönetimi, çalışma sonucunda elde edilen çıktılar ile ilişkili olduğu gibi bu sonuçları elde etmek için gerekli olan yetkinlikler, bilgi, kabiliyet gibi kişisel girdiler ile de ilişkilidir.

- Planlama ile ilişkilidir.

Gelecekte başarı elde edilebilmesi için planlama ile ilişkilendirme kaçınılmazdır.

Performans yönetiminin planlama ile ilişkilendirilmesi, beklentilerin tanımlanması ve tanımlanan beklentilerin hedefler olarak iş planlarına yansıtılması anlamına gelir.

- Ölçüm ve değerlendirme ile ilişkilidir.

Ölçülemeyen yönetilemez kavramı bakımından hedeflere ulaşımın başlangıç noktası olarak algılanmasından dolayı performans yönetimi ölçüm ile ilişkilidir.

- Gelişim ile ilişkilidir.

Performans yönetimi, organizasyonel ve kişisel gelişim kültürünün şirket içinde yaratılması bakımından gelişim ile ilişkilidir.

İşin ve eğitimin bir araya geldiği, günlük çalışma hayatının getirdiği başarı ve rekabetten, çalışanların sürekli bir öğrenim kaynağı olarak faydalandıkları durumda anlam kazanır.

- İletişim ile ilişkilidir.

Performans yönetimi iletişim ile içi içedir. Aslında iletişim performans yönetiminin başarıya ulaşması için en önemli kaynağıdır.

Yöneticiler ile çalışanlar arasında beklentiler, şirket misyon, değer ve hedefleri hakkında sürekli kurulan iletişim sistemin başlıca dinamikleri arasındadır.

- Etik ile ilişkilidir.

Performans yönetimi, çalışanlara saygı, karşılıklı saygı, eşitlik ve şeffaflık gibi kabullenilmiş etikler ile uyum içinde çalışır[1].

2. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

Performansın, ilk kez ne zaman resmi olarak ölçülmeye başlandığı tam olarak bilinmemektedir ancak Koontz'a göre 221-265 tarihlerinde Çin'de devlet işlerinin performansının ölçülmesi için görevlendirilmiş bir kraliyet ölçümcüsü görev yapmaktaydı. Yüzyıllar sonra 1491-1556 yılları arasında Ignatius Loyola, Jesuit derneği çalışanlarının performanslarının ölçümlemesi için resmi bir metot geliştirmişti.

Ancak ilk geçerli ölçümleme tekniği, I. Dünya Savaşı sırasında Amerikan Silahlı Kuvvetleri çalışanlarının değerlendirilmesi için Frederick Taylor tarafından ortaya kondu ve diğer endüstri uygulamalarında olduğu gibi hızla İngiltere'ye de yayıldı. Performans değerlendirme, 1950 ile 1960 arasında tekrar gündeme geldiğinde Amerika ve İngiltere'de başarı ölçümleme ön plana çıktı. Bunu takiben 1960 ile 1970'li yıllarda ortaya çıkan hedeflerle yönetim akımı beraberinde Kritik iş ve ölçümleme skalalarını getirdi.

Günümüzde de kullanılmakta olan iş sonuçlarına dayanan performans değerlendirme sisteminin revize edilmiş hali 1970'lerde ortaya çıkmıştır.

Performans yönetiminin ilk kez 1970'lerde telaffuz edilmesine rağmen 1980'lerin ortasına kadar sözü edilir bir uygulamaya getirilememiştir[1].

2.1. Başarı Ölçümleme ve Performans Değerlendirme Sistemlerinin Başlangıcı

W. D. Scott, I. Dünya savaşı öncesinde ilk kez endüstride çalışan işçilerin kabiliyetlerini ölçümleme çalışmalarını ortaya koymuştur. Kendisi Taylor'dan çok etkilenmiş ve adam adama karşılaştırma skalasını oluşturmuştur. Günümüzde de bu konudaki birçok gelişme Taylor prensiplerini izlemektedir. Scott'un skalası Amerikan silahlı kuvvetlerinde etkinliğin ölçülmesinde kullanılmıştır. Sistem, orduda terfi ve kıdemin başarıya göre gerçekleşmesine öncü olmuştur.

Aynı sistem 1920 ile 1930 yılları arasında işçilerin raporlanmasında ve yöneticileri tarafından ölçümlemesinde grafik bir skala olarak kendini göstermiştir.

O zamanlar tipik bir yönetici skalası şu şekilde idi:

İlham verici	İyi	Orta	Kötü	Çok kötü
--------------	-----	------	------	----------

Şekil 2.1 Ölçümleme Skalası

Ancak zaman değişmiş ve bu tip skalaların kullanımında ayarlamalar gidilmiştir. Bu tip skalalar kullanılırken astların işlerinde başarılı olabilmeleri için gerekli temel özellikler analiz edilmiştir. Temel olarak Scott ve arkadaşlarının skalası kullanılırken, skala prensipleri ve insanları değerlendirmek için kullanılan kritik özellikler Atlantik Okyanusu'nun iki yakasındaki organizasyonlar tarafından büyük bir istek ile belirlenmiştir. Böylece 1950'lerin performans mükafat sistemi ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar hangi faktörlerin daha uygun olduğunu hakkında hiçbir araştırma yapmadan veya bir kişiyi kötü olarak adlandırmanın sakıncaları düşünülmeden gerçekleştirildi. Bu tip değerlendirmeler sadece değerlendiricinin kişi hakkındaki kişisel görüşlerini yansıtmaktaydı ve çoğunlukla iş sonuçları ile ilişkili değildi[4]. Diğer bir sorun ise skalaların, tüm çalışanları yaptıkları işlere uygun olmaması idi. Ancak bu tip uygulamalara benzer uygulamalar günümüzde bazı şirketlerde geçerliliğini sürdürmektedir[1].

2.2. Başarı Ölçümleme ve Performans Değerlendirme Sistemlerine Saldırıları

Başarı ölçümlemeye birçok farklı bakış açısı bulunsa bile Harvard Business Review'un 1957'de yayınladığı "An uneasy look at performance appraisal" makalesinden çok etkilenen McGregor'dan başarı ölçümlemenin uygulama yapısına güçlü bir tepki geldi.

McGregor'un görüşü, bu konudaki vurgunun, değerlendirmeden analize kayması gerektiği yönünde idi. Bu çok daha pozitif bir yaklaşımı beraberinde getiriyordu. Böylece astlar üstleri tarafından artık incelemeye tabii tutulup zayıf yönleri tespit edilmeye çalışılması yerine astlar kendi kendilerini inceleyip sadece zayıflıkları tespit etmek yerine güçlü yönleri ve potansiyelleri de tespit edebileceklerdi. Çalışanlar bu sayede sistem içinde pasif bir rol üstlenmektense aktif bir rol üstlenecek, ve çalışanlar artık yönetim gelişimi adlı oyunda bir piyon olmayacaktı."

McGregor geçmişten çok geleceğe bakılmasının, gerçekçi hedefler konması ve bu hedeflere ulaşmak için etkin yollar bulunması için çalışılmasının önemini ortaya koydu. Böylece değerlendirmenin yönü performansa ve amaçlara ulaşmak için yapılan hareketlere doğru yöneldi.

“Çalışanların kişiliklerinin konu olmasına eğilim giderek azalmaktadır. Üst, kendisini psikolog veya terapist olarak görmekten çok kendi aldığı kararlar ile belirli adımları izleyerek kendi tespit ettiği hedeflere ulaşmasında astlarına yardım eden bir koç rolü oynayabilecektir.”

Kısaca Performans Yönetiminde ana faktör kişilik değerlendirme yerine ortaklaşa kararlaştırılmış sonuçlara ulaşmak için gerekli hareketlerin analizi olmalıdır.

Bu hedeflerle yönetim sisteminin, ortaklaşa kararlaştırılmış sonuçlar ve standartlar üzerinden iş sonuçlarını planlama ve ölçme bölümünü kapsayan bir parçasıdır. Ancak Performans Yönetimi, sonuçlarla bağlantılı olduğu kadar davranışlar ile de bağlantılıdır ki bu Hedefler İle Yönetim Sisteminin bir eksiği olarak görülmektedir.

1964’de Rowe tarafından ortaya konan ve unutulmuş olmasına rağmen hala geçerli olan bir sonuçta yöneticilerin tanrı rolü oynamayı sevmemeleri üzerine idi.

“Yöneticiler çalışanları hakkında değerlendirme yapmak hakkında çekimser kalmaktalar çünkü söylediklerinin yanlış anlaşılma ve çalışanların gelecek kariyer gelişimlerini kötü yönde etkileme olasılıkları var”

Rowe, tarafından yapılan yorum şu idi. “ Yöneticiler kendilerini okulda sınavları değerlendiren veya bitirme ödevlerini okuyan öğretmenler gibi hissediyorlar[1]”

2.3. Değerlendiriciler Değerlendirme Hakkında Çekimser

İzlenen yol uygun değil. Performansı, puan olarak değerlendirmek için sınıflandırmaya gidilemez. Kabullenilmiş standartlara ulaşmak ve skalanın tümünü kullanmak neredeyse imkansız.

Bu konu üzerinde çalışmalarını günümüzde de sürdürenler yukarıdaki yorumları son 30 yıl içerisinde hala geçerli kabul etmekte.

1950’lerin başarı ölçümleme tekniğine yapılan en büyük saldırı kişisel özelliklerin değerlendirmesinde meydana gelmiştir. Bu, sistemin kişileri, dürüst, yaratıcı, kendi kendine yeterli, yardımsever olarak değerlendirmek veya sahip olunan kaliteler

bakımından teşvik edici, enerjili, orijinal fikirlere sahip olarak yargılamaya çalışmasından kaynaklanmaktadır.

Oysa 1992’de Chell’e göre kişisel özellikler değişik durumlar karşısında davranışların önceden belirlenmiş eğilimleri doğrultusunda farklılık gösterebilmekteydi.

Kişisel özellik teoristleri, son olarak şu yaklaşımı sunmuşlardır. “İç faktörler az veya çok sabit olsun bir kişinin benzer bir durum karşısında verebileceği tepkiler bir andan başka bir ana ve başkalarının vereceği tepkilerden farklılık gösterebilmektedir”.

Bu durum da kişisel özelliklerin değerlendirmesinin ancak sübjektif yargılamalar ve önyargılar ile yapılabilecek terfilerde kullanılabileceğini göstermekte[1].

2.4. Hedefler ile Yönetim Sistemi

Bu kavram ilk defa 1955’de Peter Drucker tarafından kişisel özelliklerin ortaya çıkarttığı problemleri aşmak amacı ile ortaya konmuştur.

Drucker, etkin bir yönetimin, vizyon ve tüm yöneticilerin ortak amaçlar için çaba harcamaya yönelmesinin gerektiğini vurgulamaktadır. Bu, kişisel hedefler ile şirket hedeflerin entegre olmasını ve yöneticilerin kendi performanslarını kontrol etmesine olanak sağlamaktadır. ”Kendi kendini kontrol daha fazla motivasyon anlamına gelmekte: Yeterli olanı yapmakla yetinmek yerine en iyiyi gerçekleştirmek için istek duymak böylece daha büyük başarı ve geniş vizyona sahip olmak”

1960’da McGregor’un Y Teorisi ile birlikte ortaya koyduğu Entegrasyon ve Kendi Kendini Kontrol bir strateji veya insanları yönetme biçimi olarak algılanabilir[1].

Y Teorisi'nin özetle ifade ettiği:

- İnsanlar genellikle kalıtsal olarak çalışmaktan nefret etmez.
- Dış kontrol ve cezalandırma ile tehdit organizasyonel hedeflere ulaşmak için gerekli çabanın ortaya konmasında tek yol değildir.
- Hedeflere ulaşmada inanmışlığı sağlayan en önemli faktör başarı sonucundaki ödüdür, ki bu genellikle kişisel egonun tatminidir.
- İnsanlar genellikle doğru şartlar altında sadece sorumlulukları kabullenmeyi değil, sorumlulukları aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçma, kalıtsal bir insan karakter özelliği değildir, tecrübe ile kazanılır.

- Organizasyonel problemlere, hayal gücü yüksek, zeki ve yaratıcı çözümler üretmek genişçe topluma yayılmıştır.
- Modern endüstriyel hayatta, ortalama insanın entelektüel potansiyeli kısmen kullanılmaktadır[5].

McGregor 1960'ların hedefler ile yönetim kavramından çok günümüzün performans yönetimi sistemine daha paralel bir kavram ortaya koymuştur.

Hedefler ile yönetim 1972'de John Humble tarafından şöyle tanımlanmıştır. "Şirketin kar ve büyüme hedeflerini, yöneticinin kendini geliştirme ihtiyacı ile entegre eden dinamik bir sistemdir. Talep eden ve ödüllendiren bir iş yönetim sistemidir".

Hedefler ile yönetimi sürekli bir proses olarak tanımlamıştır.

- Eleştirici bir gözden geçirme ve şirket stratejik, taktik planlarının yeniden şekillendirilmesi
- Her bir yöneticinin erişmesi gereken anahtar sonuçların ve performans standartlarının netleştirilmesi, şahsen ve/veya takım üyesi olarak inanmışlığın ve katma değer kazanılması
- Her yönetici ile bir iş gelişim planı oluşturulması, bu sayede ölçülebilir ve gerçek katma değer birim ve şirket performans planlarına yansıtılması
- Organizasyon yapısında ve yönetim iletişimde anahtar başarıların ve gelişim planının elde edilebileceği ortamın sağlanması
- Sistematik bir performans değerlendirme ve ölçüm sisteminin kullanılması
- Yöneticilerin zayıflıklarını azaltacak ve kendi gelişim sorumluluklarını kabullenmelerini sağlayacak yönetim eğitim planları oluşturmak
- Etkif seçim, maaş, ve başarı planları ile yöneticilerin motivasyonun güçlendirilmesi

Sistemin, sadece yöneticiler ile sınırlı kalmasına rağmen günümüzde en başarılı performans yönetim uygulamaları arasında gösterilmektedir. Ancak 1970'lerin sonunda sisteme büyük eleştiriler yapılmıştır[1].

2.5. Hedefler ile Yönetim Sistemine Eleştiriler

Hedefler ile yönetime ilk ve en elde tutulabilen eleştiri Harvard Business Review'dan Levinson tarafından 1970'de gerçekleştirilmiştir. Eleştiri şöyledir:

- Tüm organizasyonlar bir sosyal sistem ve insanlar arası bir ağıdır. Organizasyon içindeki kişi şirket ortağı, üst alt veya bir çalışma arkadaşı olsun hedef ölçüm standartlarına göre mükemmel bir iş başarısız olabilir.
- Ölçüm ve sayısallaştırma ne kadar önemli olsa da işin ölçülemez parçaları da değer kazanacaktır. Performans kalitesi çoğunlukla sayısallaştırmaktan uzaktır.
- Hedefler ile yönetim, kişinin şahsi ihtiyaç ve hedeflerini, kişiler üzerindeki en büyük yönlendirici gücün ihtiyaçları, dilekleri ve kişisel hedefleri içerdiğini ifade ederek dışında bırakmış olur.

Harvard Business Review'dan Schaffer 1991'de hedefler ile yönetim sisteminin aşırı bir evrak yükü getirdiği ve bir süre sonra yöneticilerin sonuçlardan uzaklaşarak enerjilerini yıllık hedeflerini belirlemekle harcadıklarını belirtti. Hedefler ile yönetim prosesinin fazla sistematik bir yöntem olması hedeflerin sayısallaştırılması için çok zaman harcanmasına ve pratikte John Humble'ın ifade ettiği gibi başarıyı oluşturan kalitatif özelliklerin göz ardı edilmesine neden olmaktadır.

Fowler tarafından gerçekleştirilen hedefler ile yönetim eleştirisi ise şöyle idi:

- Her organizasyon için uygun değildir. Girişimçilerin fırsatsal dünyasına uygun olmayan çok yapılaşmış, düzenli ve mantıksal bir yaklaşım gerektirir.
- Şirket hedef ve değerlerinin tanımlanmasına az önem verilirken, ağırlık bağımsız yöneticinin rolü üzerinde toplanmaktadır.
- Alt kademe yöneticiler sistemi, merkezi bir yönetim zorlaması olarak algılar.
- Sistem, yıldan yıla yapılan ve yöneticileri günlük aktivitelerinden uzaklaştıran bir alıştırma halini alır.
- Sistem, yönetim açısından ağır bir form doldurma şekline gelerek sonunu hazırlar[1].

2.6. Kritik Olay Tekniği

Kritik olay tekniği 1954’de Flanagan tarafından geliştirildi.

Sistem, ıktı üzerine aşırı odaklanmayı ortadan kaldırarak, değerlendiricilerin sade ve basit bir şekilde bireylerin görevlerini ne kadar iyi gerçekleştirdikleri yansıtan kritik olaylar üzerine yoğunlaşmaları gerektiğini ifade eder.

Flanagan, yöneticilerin bu olayların kaydını tutmalarını ve değerlendirme toplantısı sırasında kanıt olarak kullanarak objektivitelyi arttırmaları gerektiğine inanmaktaydı. Ancak kritik olay tekniği özellikle yöneticilerin sisteme kara kaplı defter suçlaması yapması nedeniyle fazla ilgi görmedi. Ancak diğer bir neden ise çok zaman sarf edilmesine sebep olmasıydı. Başka bir sorun ise kaydedilen olayların genel değerlendirilmeye yansıtılmasında yaşanmakta idi[1].

Bunun nedeni ise yöneticilerin olayları oluştukları anda kaydetmemeleri ve sonrasında olaya ilginin azalarak unutulması ile değerlendirme sırasında çalışanların yöneticilerinin sübjektif yaklaşımında bulunduğuna inanmaları idi[4].

Ancak kritik olay sisteminin, yetkinlik tespit çalışmalarında etkin ve etkin olmayan davranışların belirlenmesinde büyük etkisi olmuştur.

Teknik, iyi ve kötü performansı etkileyen faktörlerin tespitinde, belirgin şekilde başarılı ve başarısız olmuş olayların incelenmesi ile basitçe işlerin listelenerek performans gereksinimlerinin tahmin edilmesinden daha gerçek verilere ulaşılmasında kullanılmıştır.

Kritik olay tekniği, yetkinliklerin farklılaştırılması ile takdir ve yetkinlik seviyelerinin llmesine zemin oluşurmada kullanılmıştır. Yetkinliklerin farklılaştırılması, yüksek performansı belirleyen davranışların, düşük performans sergileyen kişilerin davranışlarından ayrılmasında kullanılabilir.

Flanagan’ın yöntemi, bir takdir tekniği olarak varlığını sürdürememiş olsa bile değerlendirme prosesinin kanaatten çok gerçeklere dayanması bakımından önem kazanmıştır. Kritik olay tekniği, davranışsal ölçüm skalalarının oluşturulmasında da kullanılabilir[1].

2.7. Davranışsal Ölçüm Skalaları

Davranışsal ölçüm skalaları, geleneksel skalaların tipik ölçüm hatalarını azaltmak için dizayn edilmiştir.

Takım çalışması gibi yöneticinin her boyutu bir skala üzerinde değerlendirebileceği birçok performans boyutunu içerir. Buna örnek olarak:

1. Sürekli yeni fikirler ve öneriler ortaya atar. Grup toplantılarında liderlik rolünü üstlenir ancak toleranslı ve diğerlerinin bakış açlarına saygılıdır. Takımdaki herkesi takım hedeflerini desteklemek için faaliyetlerinden haberdar eder ve diğerlerinin faaliyetlerinden haberdardır.
2. Takım toplantılarına tam katılım sağlar ve sıklıkla faydalı fikirler ortaya koyar. Takım arkadaşlarını dinler ve kendi aktiviteleri hakkında aynı seviyede bilgi sahibi olmalarını sağlar.
3. Takım toplantılarında zaman zaman fikirlerini ve önerilerini açıklar ancak planlama aktivitelerinde ve yeni fikirlerde kendini göstermez. Genellikle diğerlerinin fikirlerini benimser ve planlarını bunlar uyarınca değiştirir. Başkalarını düzenli bilgilendirmez ve başkalarının yaptıklarını öğrenmek için zorlanır.
4. Başkalarının fikirlerini pasifçe kabullenme eğilimi gösterir. Grup toplantılarında çekingen davranır bazen başkalarına kızgınlık sergiler. Başkalarının yaptıkları ile pek ilgilenmez ve kendi yaptıkları hakkında bilgilendirmez.
5. Takım aktivitelerine katkıda bulunmak yerine kendi iradesi ile hareket etmek eğilimindedir. Bazen işbirliğine yanaşmayan ve bilgi paylaşmayan davranış sergiler.
6. Genellikle işbirliğine yanaşmaz. Takım başarısını önemsemeyen ve diğer takım üyelerinin taleplerini hiçe sayarak bireysel olarak hareket eder.

Davranışsal tanımların, skala haline getirilmesinin, özel iş davranışsal gereksinimlerine odaklanılarak değerlendirmede karakter hakkında son derece sübjektif olan genel tanımların kullanılmasını azaltacağına inanılmaktaydı[1]. Ancak, geliştirmesi ve kullanması son derece karmaşık olan teknik, her bir iş için ayrı ayrı gerçekleştirilmesi gerektiğinden zaman ve masraf olarak fazla kaynak tüketmekteydi[4].

2.8. Performans Değerlendirme (1970)

1970’lerde hedeflere ile yönetim akımının etkisi altında performans değerlendirme sistemine yeni bir yaklaşım geliştirildi.

Bu yaklaşım, hedefleri üzerinde görüş birliğine varılması ve sonuçların bu hedefler uyarınca değerlendirilmesi nedeniyle “sonuç merkezli değerlendirme“ olarak da anıldı.

Değerlendirme genellikle genel performans üzerinden kişisel hedefler ile bağlantılı olarak gerçekleştirilmekteydi. Bu tip performans değerlendirme özellikle 1980’lerin sonunda performansa dayanan ücretlendirme sistemleri ile hız kazandı. Değerlendirme sistemleri genellikle iş yoğunluğu, iş kalitesi, iş bilgisi, bağımlılık, yaratma gücü, çalışan gelişimi, iletişim ve genel değerlendirme sonuçlarını kapsar. Daha basit olan değerlendirme sistemleri, hedeflere ulaşma oranını hesaplar ancak yine de genel değerlendirme değerlerini içermez. Kapsam kendi kendini değerlendirmeyi de içerebilir. Genellikle değerlendirme formlarında iş gelişim planları, eğitim ihtiyaçları ve potansiyel tespiti için boş alanlar bulunur. Çoğunlukla değerlendirilen ile değerlendirmeyi gerçekleştirenin karşılıklı imzalarını içerir.

Birçok organizasyon ve personel uzmanı, resmi bir performans değerlendirmenin arzulanan ve çalışanların kuvvetli yönlerini ortaya koymalarına yardım eden bir sistem olduğunu belirtmektedir.

Ancak uygulamada olan performans değerlendirme sistemlerine pek çok eleştiri de yapılmıştır. Levinson 1976 yılında yapmış olduğu tespitte uygulamada olan performans değerlendirme sistemlerinde çoğunlukta pek çok yanlış yapıldığını ifade etmiştir. Bu tespitinde ortaya koyduğu başlıca eleştiriler şunlardır:

- Performans hakkındaki yargılar genellikle sübjektif, izlenimsel ve keyfidir.
- Farklı yöneticiler tarafından gerçekleştirilen ölçümler karşılaştırılmaz.
- Yüksek performans kolayca fark edilemediğinde asabiyet yaratan geri besleme gecikmeleri ve kızgınlık yaratan geçmişe dönük uygunsuz değerlendirmeler meydana gelir.

- Yöneticilerin altlarını değerlendirmek hakkında genellikle uygunsuz bir hissiyatı vardır ve bu tanrı rolü oynamaktan doğan suçluluk hissi sonuçların felç olmasına veya aksamasına neden olur.

Levinson, performans değerlendirme sisteminin bir teknik olmaktan çok insan ve veriyi bir araya getiren tamamen uygunsuz bir işlem olduğunu ifade etmiştir.

Daha az saldırgan bir yaklaşım 1986 yılında Long tarafından gerçekleştirilmiştir.

“Mükemmel performans değerlendirme sistemi diye bir şey yoktur. Hiçbiri hatasız değildir sadece bazıları daha fazla hatalıdır. Bazı performans değerlendirme sistemleri büyük hatalarına karşın vicdani uygulama ile başarılı olurken, aşırı özenle dizayn edilmiş bir performans değerlendirme sistemi büyük bir başarısızlığa neden olabilir. Performans değerlendirme sisteminin başarısı diğer organizasyonel sistemlerde olduğu gibi yarattığı davranışsal cevaba bağlıdır.”

Başarı için gereksinimler 1977’de Lazer ve Wikstorm tarafından ortaya konmuştur.

“İyi bir performans değerlendirme yapısı işe dayanan, güvenilir, kullanıldığı amaçlar için uygun, prosedürleri ile standartize edilmiş, yönetim için pratik ve organizasyonun kültürüne uygun olmalıdır[1].”

2.9. Performans Yönetiminin İlk Günleri

"Performans Yönetimi" terimi ilk kez 1976'da Beer ve Ruh tarafından kullanılmıştır. Tezlerinde performansın en iyi üstlerin yol gösteriminde uygulama ve iş deneyimi ile gelişebileceğini vurgulamışlardır.

Tasvir ettikleri sistemin diğer değerlendirme kalıplarından farkı şunlardır:

- Gelişim ve ilerlemeye dayanır
- Kişisel kabiliyetleri ve gelişim ihtiyaçlarını tanımlatan bir profili vardır
- Elde edilen başarılar ile bu başarıların elde edildikleri ortam arasında entegrasyon sağlar
- Gelişim değerlendirme ile ücret değerlendirmeyi birbirinden ayırır.

Ancak bu yaklaşım performans yönetimi prosesi için gerekli bazı gereksinimleri halen içermemektedir. Prosesin eksik parçaları 1980'li yılların sonlarında tamamlanmaya başlanacaktır.

1987'de Plachy tarafından yayınlanan ilk performans yönetimi kitabında aşağıdaki yaklaşımlar yapılmıştır:

Performans yönetimi iletişimidir: Yönetici ile çalışan bir araya gelerek nelerin gerçekleştirmesi gerektiğini, nasıl gerçekleştirileceğini, işin talep edildiği üzere tamamlanması için çalışmaların nasıl sürdürülmesi gerektiği ve iş tamamlandıktan sonrada işin gerektiğini şekilde tamamlanıp tamamlanmadığını değerlendirdikleri bir ortamdır. Bu süreç yeni performans değerlendirme döneminde devam edecektir.

Performans yönetimi, performans planlama, performans gözden geçirme ve performans değerlendirmeyi kapsayan bir şemsiye gibidir. Başlıca iş planları ve değerlendirmeler senelik olarak oluşturulurken performans gözden geçirme yönetici veya çalışanın iş rutini içerisinde iş performansı üzerindeki anlayışlarını onayladıkları, düzelttikleri ve ayarlama yaptıkları zaman gerçekleşir.

1990 yılında ABD ve İngiltere'de ilk kez Performans Yönetimi terimi İnsan Kaynakları Yönetimi içerisine girmiştir. Yine aynı yıl Fowler üzerinde fikir birliğine varılan Performans Yönetimi kavramlarını açıklamıştır.

"İyi yönetim ve iyi yöneticiler doğru şeyleri iyi şekilde yapmakla ilgilenirler. Bu performans yönetiminin esasını oluşturur". "En iyi sonuçları almak için iş organizasyonu". Bu basit bakış açısı ile performans yönetimi bir teknik veya bir sistem değildir. Tüm yöneticilerinin günlük işlerinin tamamıdır[1]."

2.10. Performans Yönetimi

Performans yönetiminin varlığı, Personel Yönetim Enstitüsü'nün (Institute of Personnel Management) 1992'de yaptığı araştırma projesi sonucunda tam olarak ortaya konmuştur. Araştırmanın sonuç tanımı şudur:

İnsan Kaynakları politikaları, kültür, stil ve iletişim sistemi anlayışı içerisinden oluşmuş organizasyonun her aktivitesi ile bağlantılı bir stratejidir. Bu stratejinin doğası, organizasyonel anlayışa ve organizasyondan organizasyona farklılık gösterebilir.

- Hedeflerinden yansıyan vizyonu çalışanları ile iletişim içindedir.
- Daha geniş hedefler ile departman ve kişisel performans hedefleri bağlantılıdır.
- Hedeflere doğru ilerlemeyi gözden geçirmek için resmi bir sistem kullanır.
- Eğitim, gelişim ve ödüllendirme için gözden geçirme prosesini kullanır.
- Tüm prosesi etkinliği arttırmak için değerlendirir.

Ayrıca,

- Ölçülebilir çıktıları, hesap verebilirlik ve eğitim hedeflerini performans hedefleri olarak ifade eder.
- Resmi performans değerlendirme prosesini yerleşik performans gereksinimleri arasında iletişim kurmak için kullanır.
- Performans gereksinimleri ile özellikle kıdemli yöneticilerin ücretlerini ilişkilendirir.

1980'lerin sonlarında başarı ölçümleme ve hedefler ile yönetim sistemlerinin negatif etkilerine tepki olarak doğan Performans Yönetimi aslında ölçümleme, hedef belirleme, gözden geçirme, performans-ücret, kişilik tespiti gibi önceki yaklaşımların birçok parçasını kapsamaktaydı. Bu ilk performans yönetiminin parçalarının bazıları günümüzde değişmiştir.

Ancak performans yönetimi günlük hayatta çoğunlukla performans değerlendirme olarak adlandırılrsa da aslında önceki yaklaşımlar ile arasında büyük farklar vardır.

Performans yönetiminin, geçmişte kullanılan performans değerlendirme amaçlı tekniklere göre en büyük farkı ise geçmişteki teknikler oluşmuş performansı ölçmeye çalışırken, performans yönetim sisteminin ileriye ve gelişime dönük olmasıdır[4].

Performans yönetimine olan ilgi 1980'lerdeki ekonomik koşullar ve girişimci yaklaşım ile birlikte kaynakların daha iyi kullanılması, katma değer artırılması, ve rekabet avantajına sahip olma üzerine odaklanması ile artmıştır. Ekonomik durgunluk ve global rekabet dolayısı ile performans yönetimi önem kazanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetiminin yaygınlaşması da performans yönetimine yardımcı olmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amaçları belirlidir ve Performans Yönetimi'ni savunan uzmanlar Performans Yönetiminin bu amaçları gerçekleştirmek için pratik bir yaklaşım olduğunu ifade ederler. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları şunlardır:

- İş stratejileri ile entegre olmuş bir stratejik yaklaşım benimsemek
- İnsanlara yatırım yapılacak bir kaynak hatta organizasyonun ilgi alanlarından biri olarak davranmak
- İnsan kaynakları gelişim ve ödül yönetimi ile yüksek dayanışma seviyelerine ulaşmak
- Çalışanların hedeflere ve organizasyonun değerlerine inanmasını sağlamak
- Misyonda ifade edilen güçlü bir şirket kültürü geliştirmek[1]

Tablo 2.1 Karşılaştırmalı Yönetim Sistemleri Tablosu

Hedefler İle Yönetim	Performans Değerlendirme	Performans Yönetim Sistemi
Paket Sistem	Genellikle Organizasyona Özel	Organizasyona Özel
Yöneticilere Uygulanır	Tüm personele uygulanır	Tüm Personele uygulanır
Kişisel hedefleri ön plana çıkartır	Kişisel hedefler yer alabilir	Şirket, takım ve kişisel hedefleri entegre eder
Performans ölçümünü sayısallaştırır	Bazı davranışsal ölçümleri de içerir	Sayısal ölçümlerin yanında yeterliliklere de yer verir
Yıllık değerlendirme	Yıllık değerlendirme	Sürekli gözlem ve bir veya birden çok resmi değerlendirme
Değerlendirmede yukarıdan aşağıya sistem	Değerlendirmede yukarıdan aşağıya sistem	İlişkili ancak bağımsız değerlendirme
Ücrete direkt olarak bağlanamayabilir	Genellikle ücret ile bağımlı	Ücret ile direkt olarak ilişkilendirilmeyebilir
Esnek değil	Esnek değil	Esnek
Karmaşık kırtasiye yükü	Karmaşık kırtasiye yükü	Azaltılmış dokümantasyon
Personel departmanı veya orta kademe yöneticiler tarafından sahiplenilir	Personel departmanı tarafından sahiplenilir	Orta kademe yöneticiler tarafından sahiplenilir

3. PERFORMANS YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Performans yönetim sistemi ile elde edilmek istenen organizasyonel amaçlar şunlardır:

1. Çalışanlar ve takımlar kendilerinden beklenenleri bilirler, anlarlar ve beklentilerin parçası olmak amacıyla çalışırlarsa ellerinden gelen en yüksek çabayı gösterirler.
2. Beklentileri karşılama kapasitesi, kişilerin ve takımların yetkinlik seviyelerine, yönetim tarafından verilen destek seviyesine ve organizasyon tarafından sağlanan proses, sistem ve kaynaklara bağlıdır.

Yukarıda belirtilen amaçlar, performans yönetiminin talep eden ile talep edenin birbirlerini açıkça anladığı, kişisel ve organizasyonel gelişim ön planda tutulurken organizasyon tarafından çalışanların desteklenmesinin önemini ifade etmektedir.

Performans yönetim sisteminin amacının ortaya konmasının diğer bir yolu ise sürekli gelişime dayanan, çalışanların ve yönetenlerin karşılıklı şeffaf iletişimi ve kaynakların çalışanların kabiliyetlerini geliştirmek üzerine kurulu bir şirket kültürü oluşturulmasıdır.

Bu bakış açısı ile performans yönetim sistemi aslında bir iletişim modelidir. Yöneticiler ile çalışanlar, yöneticiler ile takımlar, takım üyeleri kendi aralarında karşılıklı iletişimi kuvvetlendirdikçe sistemin başarısı artmaktadır. Bu amaçla, yöneticiler resmi olmayan toplantılar düzenleyerek günlük çalışma hayatı karmaşasında erişilmesi zor bir iletişim seviyesine ulaşırlar.

Performans yönetim sisteminin amaçları daha kapsamlı olarak incelendiğinde şunlar ortaya çıkar:

- Organizasyonel performans artışında elle tutulur gelişme
- Daha çok performans merkezli bir şirket kültürü oluşturma
- Çalışanların motivasyonunu ve adanmışlığını arttırmak
- Kişilerin kabiliyetlerini, iş memnuniyetlerini kendileri için geliştirirken beraberinde organizasyonel çıkarlarında gelişimini sağlamak
- Takım bağlılığını ve performansını arttırmak
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında tüm sene boyunca süren açık ve yapıcı bir iletişim sağlamak

- Çalışanlara işleri hakkında amaçlarını ve beklentilerini belirtme olanağı sunmak

Performans yönetim sistemine organizasyonlar tarafından neden ihtiyaç duyulduğu çok açık olmasına karşın özellikle orta kademe yöneticiler, sistemin resmi ve bürokratik yapısı ile günlük yönetim fonksiyonu arasında ilişki kurmakta zorlanabilir.

Ancak her sistem kurulumunda olduğu gibi sisteme sıkı sıkıya tutunan yöneticiler ve savunucular olacaktır. Birçok kişi de iyi tasarlanmış bir performans yönetim çerçevesi tarafından destek ve cesaretlendirmeye ihtiyaç duyar. Genellikle çalışanlar belirli sınırlar içinde hareket edebilecekleri bir yapıya ihtiyaç duyarlar. Bu yapının doğru kurulması durumunda kendilerini rahat hissederler ve sistemi kendi ve diğerlerinin gelişimi için ne kadar iyi kullandıkları hakkında takdir edilmek isterler[1].

3.1. Performans Yönetim Sistemi Modelleri

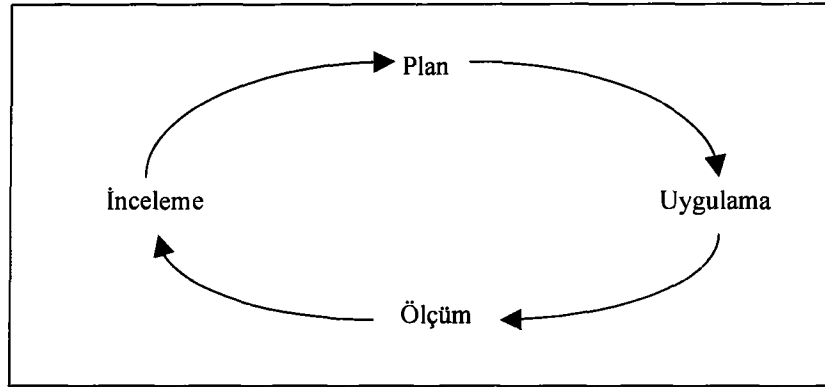
Performans yönetim sistemi söz konusu olduğunda bilinmesi gereken en önemli kavram performans yönetimi uygulamasının tek bir doğrusu olmadığıdır.

Performans yönetimi organizasyonun kültürüne ve yapısının ihtiyaçları uyarınca farklılık ve esneklik gösterebilir. Bu nedenle yıllar boyunca şirketler ve akademisyenler tarafından birçok performans yönetim modeli ortaya konmuştur. Bu nedenle performans yönetimi uygulaması gerçekleştirilmek istediğinde performans yönetiminin parçaları organizasyonun karakteristik özelliklerine göre yeniden bir araya getirilmelidir.

Ancak algılanması gereken en önemli kavram performans yönetiminin bir çalışma değil bir süreç olduğudur.

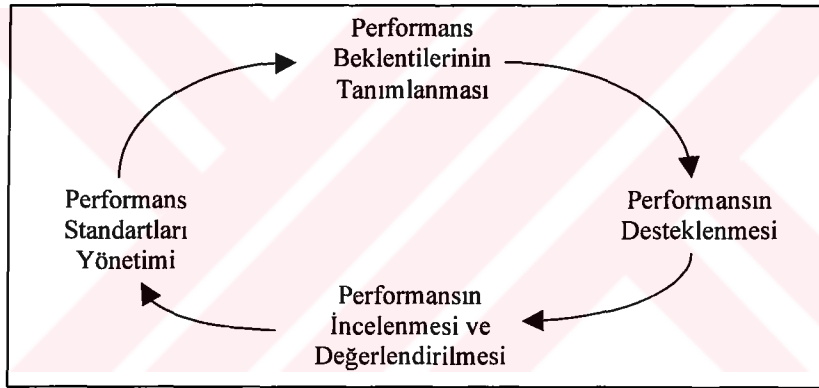
Sürecin değişkenliğine ve performans yönetimi parçalarının dizilimine örnek olarak aşağıdaki modeller gösterilebilir[1].

3.1.1. Deming modeli



Şekil 3.1 Deming Performans Yönetimi Modeli

3.1.2. Torrington ve Hall modeli:

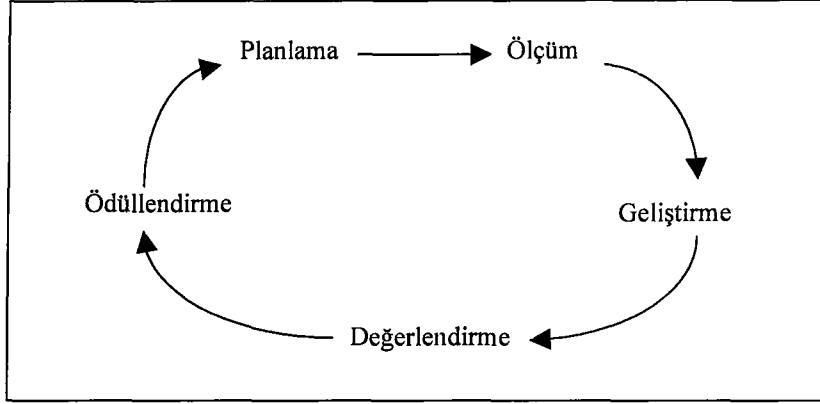


Şekil 3.2 Torrington ve Hall Performans Yönetimi Modeli

ABD Personel Yönetim Servisi ve University Of California San Diego tarafından aşağıda belirtilen modeller halen kullanılmakta olduklarından daha detaylı olarak incelenecektir:

3.1.3. ABD Personel Yönetim Servisi Modeli

(United States Office of Personnel Management)



Şekil 3.3 ABD Personel Yönetim Servisi Performans Yönetimi Modeli

- **Planlama**

Etkin organizasyonlarda iş önceden planlanır. Planlama, takımların ve bireylerin organizasyonel amaçları gerçekleştirme yönündeki çabaları için performans beklentilerini ve hedefleri önceden belirlemektir. Çalışanları, planlama çalışmalarının içerisine almak organizasyonel hedefleri ve gerçekleştirilmesi gerekenleri ve neden gerçekleştirilmesi gerektiğini daha iyi anlamalarına neden olur. Çalışan performansını planlama, çalışanın performans planındaki unsurları ve standartları da belirlemeyi gerektirir. Performans unsurları ve standartları ölçülebilir, anlaşılır, kontrol edilebilir, adil ve ulaşılabilir olmalıdır. Çalışanların performans planları, değişen iş koşullarına ve programlara uyum sağlayacak derecede esnek olmalıdır[2].

- **Ölçüm**

Etkin bir organizasyonda görevler ve projeler sürekli olarak ölçümlenir. Ölçüm, düzenli olarak çalışanların performansını ölçmek ve hedeflere erişim yönünde geri besleme yapmaktır. Performansın ölçülmesi, çalışanların performansının önceden belirlenen standartlar uyarınca karşılaştırıldığı çalışmalar ile gerçekleştirilir. Sürekli ölçümleme, yöneticiye çalışanlarının işlerini ne kadar iyi gerçekleştirdikleri

hakkında fikir verir ve talep edilenden düşük performansın tespit edilmesini sağlar[2].

- Geliştirme

Etkin bir organizasyonda çalışanların gelişimine yönelik ihtiyaçları değerlendirilir ve yönlendirilir. Bu anlamda geliştirme, üretme başarısını eğitim, yeni kabiliyetler veya daha yüksek sorumluluk gerektiren görevler, iş sürecinin iyileştirilmesi ve diğer metotları kapsar. Çalışanlara eğitim ve gelişim olanağı sağlamak, onların performansını arttırma, iş kabiliyetlerini ve yetkinliklerini arttırma yönünde etkiler. Performans yönetimi, yöneticilere çalışanlarının gelişim gereksinimlerini öğrenmek için büyük bir fırsat sunar. İş planlanırken ve değerlendirilirken etkinsizlikler kolayca tespit edilebilir. Aynı zamanda etkinlikler de kendilerini gösterir böylece başarılı çalışanların performansı daha da arttırılabilir[2].

- Değerlendirme

Zaman zaman organizasyonların çalışanlarının performanslarını değerlendirmek faydalıdır. Bu durum zaman dilimleri arasında ve/veya çalışanlar arasında karşılaştırma olanağı sağlar. Organizasyonlar en iyi çalışanlarını bilmek ister.

Resmi performans değerlendirme süreci içerisinde değerlendirme, bireyin veya takımların performansını performans planlarındaki unsurlar, standartlar bakımından gözden geçirmeyi ifade eder[2].

- Ödüllendirme

Etkin organizasyonlarda, ödüllendirme iyi kullanılır. Ödüllendirme, çalışanların bireysel olarak veya takım içerisinde gösterdikleri performansın fark edilmesi anlamına gelir. Etkin yönetimin en temel prensiplerinden biri tüm davranışların sonuçlara dayandırılmasıdır. Bu sonuçlar resmi, gayri resmi, pozitif veya negatif olabilir.

İyi yönetim, çalışanlarının yüksek performansını fark etmek için belirli dönemleri beklemez. Performansın takibi günlük, süregelen bir prosestir[2].

- **Kritik Unsurlar**

Kritik unsur, sonucundaki başarısızlığın, çalışanın tüm performansını kabul edilebilir seviyelerin dışına çıkartabilecek görev veya sorumluluklardır. Bir çalışanın performans planında kaç kritik unsurun yer alacağı kesin bir sayı ile belirlenmiş olmasa bile birçok uzman 3 ile 7 kritik unsurun uygun olacağı hakkında görüş birliğindedir.

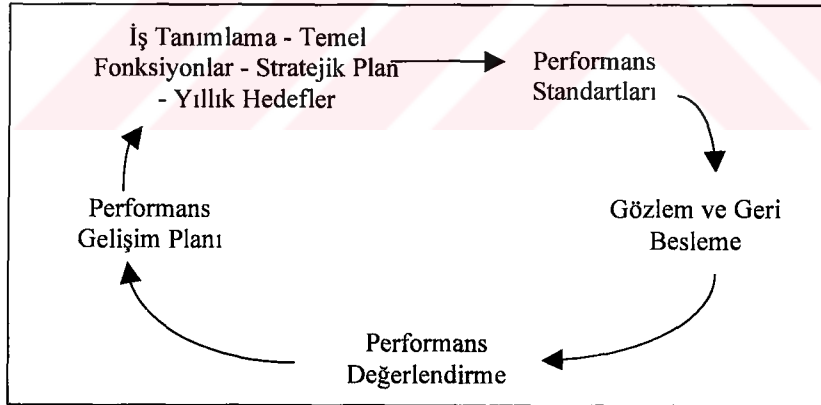
Kritik unsurlar, çalışanın bireysel performans değerlendirmesinin hesap verebilirliğinin mihenk taşlarıdır. Kritik unsurlardaki başarısızlık, çalışanın yeniden görevlendirilmesi, işten uzaklaştırılması veya seviyesinin düşürülmesine neden olabilir[2].

- **Kritik Olmayan Unsurlar**

Kritik olmayan unsurlar, kritik unsurların yanında tamamlayıcı rol üstlenirler. Bunlar performans beklentili çalışmalar değildir ve performans değerlendirme programlarında kullanılamazlar[2].

3.1.4. UCSD İnsan Kaynakları Departmanı Modeli

(Kalifornia Üniversitesi San Diego)



Şekil 3.4 UCSD Performans Yönetimi Modeli

- **İş Tanımlama - Temel Fonksiyonlar Stratejik Plan ve Yıllık Hedefler**

İş tanımlama, sistematik olarak işin önemli özelliklerini hakkında bilgi toplamak, analiz etmek ve dokümante etmektir.

İş tanımlı aşağıdakileri ifade etmelidir:

- İşe özel fonksiyon ve görevler
- Temel fonksiyon ve görevler

- Her bir fonksiyonu yerine getirmek için harcanan süre
- İşi başarı ile tamamlamak için gerekli beceri, kabiliyet ve yeterlilikler
- Pozisyonun gerektirdiği fiziksel ve zihinsel gereksinimler
- Özel işe alma şartları
- İşi yaparken alınan ve verilen denetim seviyesi

Bu bilgi yönetici tarafından kişinin görevlendirilmesinde birkaç gün sonra verilir.

Stratejik plan ise misyon tanımı, bu misyon tanımı ile ilişkili hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için girişimleri kapsar. Her birey bu hedefleri gerçekleştirme ve destekleme yönünde çalışır. Performansı değerlendiren yönetici, bireyin yıllık hedefleri, stratejik hareketleri gerçekleştirmedeki görev ve sorumluluklarını, görevini tanımlarken, performans standartlarını belirlerken, performans hakkında geri besleme yaparken, çalışan eğitimlerini planlarken göz önünde tutmalıdır[3].

• Performans Standartları

Performans standartları, işin performansını değerlendirirken bir karşılaştırma yapma imkanı tanır. Bu standartlar özellikle işin beklenen seviyede gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemede kullanılır[8]. Bunların haricinde University Of California San Diego performans standartlarının, çalışanların katılımı ile tespit edilmesini ve yeni çalışanlara ilk ayları içerisinde açıklanmasını gerektiğini ifade etmektedir[3].

Performans standartları yöneticiler veya çalışanlar ile birlikte tespit edilirken aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurulur:

- Terminler, masraf, kalite, miktar, müşteri memnuniyeti
- Hata yüzdesi ve sınırları
- Ortam değişkenleri

Performans standartları oluşturduktan sonra aşağıdaki sorular ile kontrol edilir:

- Standartlar gerçekçi mi?
- Standartlar özgül mü?
- Standartlar ölçülebilir verilere, gözlemlere ve kontrol edilebilir bilgiye dayanıyor mu?
- Organizasyonel hedeflere uygun mu?
- Standartlar beklentilerin üzerinde mi?
- Standartlar açık ve anlaşılır mı?

- Standartlar dinamik mi? (Değişen hedef, teknoloji ve operasyonlara göre)[3]

- Gözlem ve Geri Besleme

Gözlem ve geri besleme, performans yönetiminin rutin parçalarından biridir. Ancak doğru yapılan geri besleme, çalışanın geri beslemenin kaynağına güven duyduğu durumlarda iş performansını artırıcı ve motive edici rol oynar.

Gözlem, çalışanın performansını takip eden yöneticinin, belirli olayları, iş performansına dair noktaları ve sonuçları kaydetmesinden oluşur. Gözlem geri besleme için veri oluşturur.

Geri besleme, özellikle davranışsal geri besleme gözlemlenmiş, kanıtlanabilir olaylara dayanmalı ve performans standartları ile ilişkilendirilmelidir. Aksi takdirde çalışan kendinden bekleneni tam olarak algılayamayabilir[3].

- Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, bir çalışanın iş performansına değer biçildiği, özetlendiği ve geliştirildiği bir süreçtir. University Of California San Diego bünyesinde çalışan tüm personel en az yılda bir kez performans değerlendirme sürecinden geçmek zorundadır.

- Hazırlık

Hazırlık aşaması gözden geçirme, veri toplama, çalışan ile toplantı zamanı kararlaştırma ve çalışandan kendi kendini değerlendirmesini talep etmekten oluşur. Performans değerlendirme toplantısı öncesinde çalışan ile ilgili tüm iş tanımları, kayıtlar, şahsi gözlemler, notlar ve önceki dönem performans değerlendirmeleri bir araya getirilerek incelenmesi tavsiye edilir. Gerekli olduğu durumlarda diğer yöneticilerin de fikri alınmalıdır.

Düzenlenen bir ön toplantıda süreç çalışana açıklanmalıdır. Bu toplantıda performans değerlendirme toplantısının zamanı kararlaştırılmalıdır.

- Yazılı Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmenin yazılı kısmı, Performans değerlendirme formunun doldurulması işlemidir. Yazılı performans değerlendirmede her bir esas iş fonksiyonu için çalışanın yıllık hedefler ve stratejik hareketlere uyumu değerlendirilir.

- Aktarım

Performans planlama toplantısında konu olacakların önceden planlanması başarılı bir toplantının anahtarıdır.

Özellikle tartışmanın önceden planlanması faydalı olacaktır bunun için çalışanın ürettiği tüm çıktılar ve çalışan hakkındaki veriler gözden geçirilmelidir. Çalışan ile özel bir ortamda toplantı gerçekleştirilmeye özen gösterilmelidir. Toplantıda çalışanın kendi kendini değerlendirmesi dikkatle incelenmeli ve farklı noktalar tartışılmalıdır.

Çalışana performans değerlendirme formunun taslağı gösterilmeli öncelikle kuvvetli yönler olmak üzere form üzerinden giderek beraberce incelenmelidir. Gelişime açık notlar ifade edilmelidir. Form bilgileri üzerinde değişikliğe gidilecekse bu değişiklikler yapıldıktan sonra taslak üzerinden çalışanla tekrar üzerinden geçilmelidir. Çalışanın değerlendirmesini kabul etme ve reddetme hakkı olduğu unutulmamalıdır.

- Çıktı

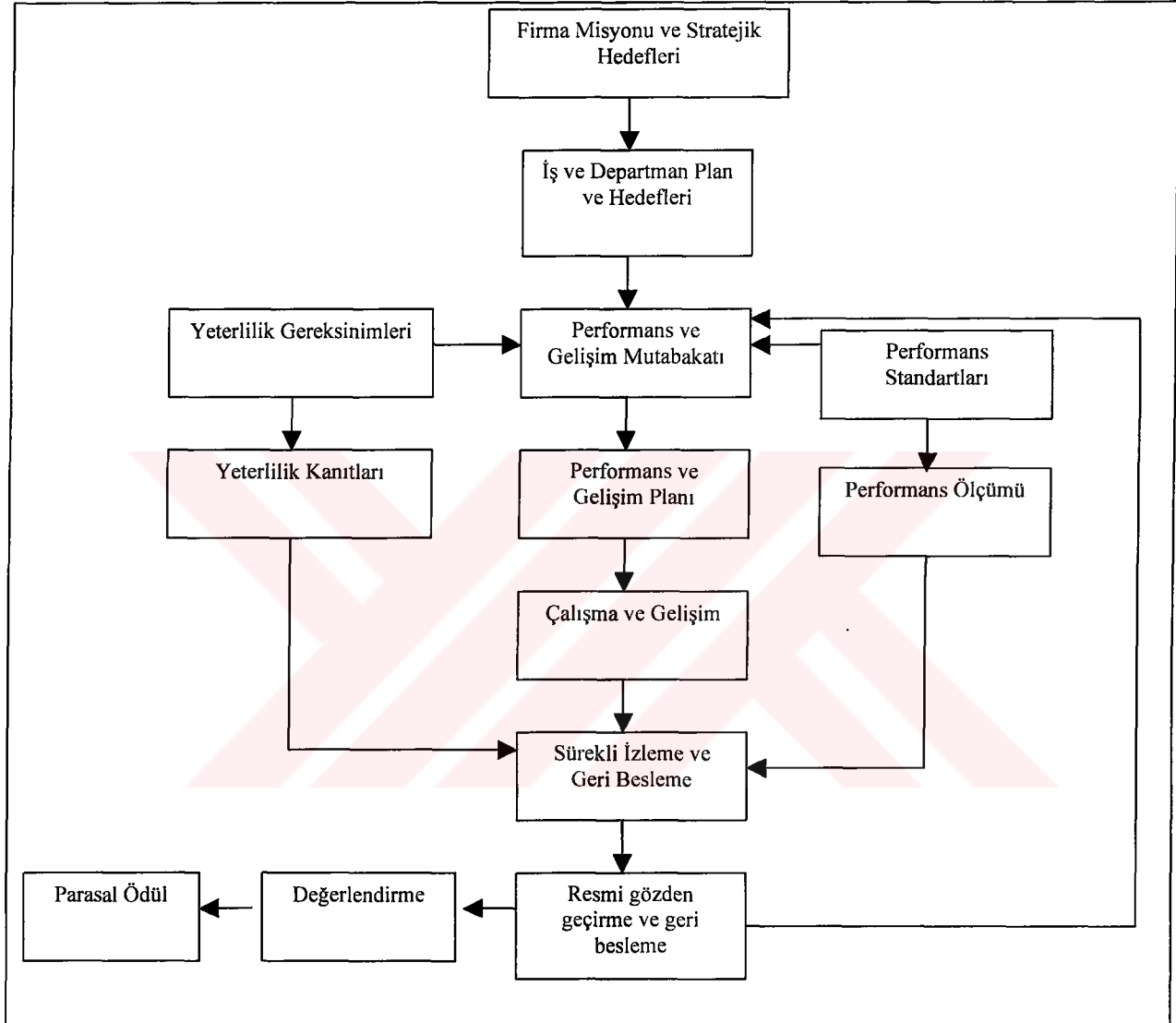
Performans değerlendirme toplantısı çıktısının bir kopyası çalışana teslim edilmelidir. Çalışan bu dokümanı kendi gelişiminde kullanabilmelidir[3].

- Performans Gelişim Planı

Çalışan performansını geliştirmek organizasyonun misyonlarından biri olduğundan ve sürekli öğrenim ve profesyonel gelişimi en yüksek seviyede tutmak, iş gücünün genel olarak kalitesini arttıran bir faktör olduğundan önemlidir. Bu kavram performans değerlendirme sürecinin her aşamasında göz önünde bulundurulmalıdır[3].

3.1.5. Cave ve Thomas Modeli (1998)

Performans Yönetimi sürecine daha güncel ve kapsamlı bir örnek ise yukarıdaki modellerdeki performans yönetimi parçalarının da pek çoğunu içeren Cave ve Thomas'ın 1998'de ortaya koyduğu süreçtir.



Şekil 3.5 Cave ve Thomas Performans Yönetimi Modeli

Yukarıda belirtilen çevrim içerisinde her bir adım açıklandığında performans yönetimi hakkında temel bileşenler ortaya konmuş olur.

3.1.5.1. Firma Misyon ve Stratejik Hedefleri

Performans yönetiminin başlangıç noktasıdır. Buradaki amaç her bir çalışmanın hedefler ile hizalanması ve sonuçlar ile ilişkilendirilmesidir[1].

3.1.5.2. İş ve Departman Plan ve Hedefleri

Yukarıda çalışmaların amacının, direkt olarak firmanın stratejik hedefleri ile ilişkilendirilmesi olmasına karşın hedeflerin departmanların veya bireysel işlerin elde etmek istediği sonuçlara bakış açısı ile de değişkenlik göstermesi ve etkilerini yansıtmaları söz konusudur[1].

3.1.5.3. Performans ve Gelişim Mutabakatı

Performans yönetim sistemi, genellikle organizasyonda çalışanların gelişiminin bir parçası olarak görülür. Bunun nedeni performans ve gelişim mutabakatının bireylerin yöneticileri ile hedefler ve sorumluluklar üzerine karşılıklı uzlaşarak sağlanmasıdır. Gelişim planı mutlaka kişiye özel olmalıdır[8]. Mutabakat genellikle resmi bir değerlendirme toplantısında gerçekleştirilir ve elde edilen sonuçlar genellikle performans değerlendirme formlarında yansıtılır. Yöneticiler ve çalışanların toplantı öncesinde belirlenmiş işleri, hedefleri; performansın, yeterliliklerin, kabiliyetlerin nasıl geliştirilmesi gerektiğini; özellikle yöneticinin hangi alanlarda yardım yol gösterme ve koçluk sağlayabileceğini göz önünde bulundurarak hazırlanmaları toplantının daha etkin geçmesine olanak tanıyacaktır. Birçok şirket yöneticilerin ve çalışanların toplantı öncesi belirli formları doldurarak hazırlanmalarını talep eder. Böylece toplantı gündemi oluşmuş olur[1].

Performans ve gelişim mutabakatı, yapılacak işi, alınacak sonucu, gerekli performans standartlarını ve yeterlilik seviyelerini tanımlar.

Performans ve gelişim mutabakatı toplantısı kapsamı genellikle:

- Bireyin mevcut durumda ne yaptığı
- Değişen gereksinimlerden dolayı bireyin ileride ne yapabileceği
- İş yeterlilikler ve gereksinimler bakımından nasıl yerine getirileceği
- Performans standartları ve gereksinimleri bakımından işin beklenen çıktıları neler olduğu
- Girdi gereksinimleri bakımından bilgi, kabiliyet, yeterlilik ve yetkinliklerin neler olduğu

- Bireyden beklenen temel değerler: kalite, takım çalışması, müşteri odaklılık, sorumluluk v.b.gibi
 - Bireyin ihtiyaçları: Yöneticiden, çalışma arkadaşlarından, kaynaklar ve bilgiler
- Aynı yaklaşım takımlar içinde uygulanabilir[1].

3.1.5.4. Performans ve Gelişim Planı

Performans ve gelişim planı, performans yönetimi sisteminin bireylerin gerçekleştirmesi gerekenleri, performanslarını geliştirmeleri için gerek duydukları yeterlilikler ve yöneticilerin bireylere sağlaması gerekenler arasında birincil bağlantıyı oluşturur.

Performans ve gelişim planı hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecekler, terfi standartları, iş öncelikleri ve her bir işe verilen önemi vurgular. Hangi performans kriterlerinin ölçüleceği ve yeterlilik seviyesine ulaşıldığını ölçmede hangi kanıtların kullanılacağı hakkında mutabakatları içerir. Bu çalışma bireyler için bir hazırlık ve personel gelişim planı ile bağlantıyı sağlar[1].

3.1.5.5. Çalışma ve Gelişim - Destek

Performans yönetim sistemi, bireylerin önceden mutabakat sağlanan plan ve sonuçlar uyarınca çalışmalarına yardımcı olur. Bu bir iş ve insan kaynaklı aktivitedir. Neyin tamamlandığına, nasıl tamamlandığına ve elde edilen sonuca odaklanmıştır. Ancak sonuca odaklandığı kadar kişisel gelişime, öğrenime yardım etmeye ve gelecek için onları desteklemeye önem verir.

Vurgu, performansın yıl boyunca yönetilmesinde olmalıdır. Bu sürekli izleme, geri besleme ve resmi değerlendirmeyi kapsar. Bu yaklaşıma bireylerin günlük iş yaşamlarında yaşayarak öğrendiklerini ve edindikleri becerileri, benzer durumlar sırasında kullanabilmek için bünyelerine kattıkları da eklenmelidir.

Sistemin diğer bir önemli unsuru ise destektir. Koçluk ve yön gösterme olarak sürekli olarak devam eder ve başarı için çalışanlara kaynak sağlamaktan, bireye gösterilen ilgiye kadar çok çeşitli boyutlardadır[1].

3.1.5.6. Sürekli İzleme ve Geri Besleme

Performans yönetiminin en önemli parçalarından biri performansın sürekli yönetilmesi, performans standartlarının sürekli geliştirilmesi ve tespit edilenler uyarınca rotalama, izleme, ölçüm, geri beslemelerin gerçekleştirilmesidir.

Performans yönetimi yöneticilere aralıklarla zorlanan ve yapmaları gereken bir iş olmamalıdır. Aynı durum çalışanlar ve takımlar için de geçerlidir.

Performans yönetimi çalışanların ve yöneticilerin bir araya gelerek belirli bir çerçevede yapılanlar, yapılacaklar ve nasıl yapılacakları üzerine anlaşma sağladıkları bir ortam olmalıdır.

Ancak bu yaklaşım birçok yönetim tarafından gözden kaçırılabilir veya bilerek göz ardı edilebilir. Bunun nedeni yönetimin bu yaklaşımın faydasını, tam olarak kavrayamamasından kaynaklanır. Bu nedenle performans yönetimi, yönetimin gereksinimlerine de uygun şekilde tasarlanmalıdır. Her şeyden önce temelinde süreç boyunca çalışan ile yönetici arasında açıklık, dürüstlük, pozitiflik, çift taraflı iletişim olmalıdır. Bu kişilerin ve takımların neyi iyi ve neyi iyi yapamadıkları hakkında anlık geri beslemeler vermek anlamına gelir. Eğer bireylere kendi performanslarını izlemek için yeterli bilgi verilirse bu daha önerilen bir durumdur.

Resmi olmayan değerlendirme toplantıları ile ki bunlar aylık veya 3 aylık olabilir, kolaylıkla yapılanların ve hedeflerin üzerinden geçilebilir[1].

3.1.5.7. Resmi Gözden Geçirme ve Geri Besleme

Çalışanlar ile yöneticileri veya takım liderleri ile takım üyeleri arasında gerçekleştirilen resmi performans gözden geçirme toplantıları yıllık olarak düzenlenebileceği gibi hızlı değişen dinamik ortamlarda yılda 2 kez veya 3 ayda bir de gerçekleştirilebilir.

Bu toplantılarda verilen geri beslemeler kaydedilir ve bir önceki değerlendirmeden beri gerçekleştirilenler ortaya konur. Geri beslemeler görüşten çok olaylara ve gözlemlere dayanır.

Resmi performans toplantılarında geçilen ve söz konusu olan dönemin incelenmesine ve analizine yoğunlaşılmalı ve gelecekte daha başarılı olmak için çıkarımlar yapılmalıdır.

Resmi gözden geçirmeler, çalışanların yöneticilerinin liderlik, destekleme ve yön gösterme vasıfları hakkında yorumlarını bildirmelerine olanak verir. Bu bir değerlendirme toplantısı olmadığından ve yöneticilerin çalışanlar hakkında herhangi bir yargıda bulunmayacaklarından çalışanların yöneticileri hakkında yorum yapmaları gelişim için önemlidir.

Yukarı geri beslemenin kapsamına örnek olarak ABD kökenli bir denetim firmasının bu amaçla kullandığı formun içeriği şunları içerir:

- Çalışma yılı
- Yönetici ile çalışma seviyesi
- Yönetici adı ve seviyesi
- Çalışanları bilgilendirme seviyesi
 - Beklentileri ve iş hedeflerini nasıl aktardığı
 - İş ve terminler hakkında güncelliği koruması
 - İşin gereksinimlerine uygun hedef ve talepler koyması
 - Çalışma sırasında kendisine ulaşım kolaylığı
- Karşılıklı saygı ve Yetki devretme
 - Taahhütleri tutması
 - Çalışma kayıtlarını talep etme
 - Bireysel gereksinimlere ve gelişime olan ilgisi
 - Profesyonel açıdan yaklaşımı
 - Yetki devrine başarısı
- Profesyonel olarak
 - Lider olarak ne kadar rol üstlenme başarısı
 - Ne derece profesyonellik sergiliyor
 - Zor zamanlarda stresle başa çıkma başarısı
 - Ne kadar pozitif ve optimist
 - Karar verme ve kararları modifiye başarısı
- Koçluk
 - Ne kadar etkin bir lider
 - İşte öğrenme için ne kadar efor sarf ediyor
 - Açık ve zamanında yol gösterme başarısı
- Geri besleme
 - Sözel geri besleme başarısı
 - Yazılı değerlendirme başarısı
- Yetki devri ve takım kurma
 - Adil iş yükü paylaşımı başarısı
 - Zor durumları aşma başarısı

- Rekabet yerine takım çalışması kurma başarısı
- Yenilikleri cesaretlendirme
 - Değişim ve gelişime ne kadar açık
 - Yeni fikir, düşünce ve yaklaşımları ne kadar cesaretlendiriyor
- Uygulama geliştirme
 - Gerçekçi hedef, bütçe ve termin belirleme başarısı
 - Başkalarını dinleme başarısı
 - Pozitif çalışma ortamı yaratma başarısı

Gözden geçirme sürecinin diğer tarafına tekrar geri dönersek gözden geçirme mutlaka çalışanların gerçekte ne yaptığına ve gelecekte daha üstün başarılar için nelerin yapılması gerektiğine odaklanmalıdır. Bu süreç sırasında gelecekteki performansı etkileyecek durumlar söz konusu ise bunların nasıl aşılacağı ortaya konmalıdır.

Bu çerçevede standart bir gözden geçirme şu başlıkları içerir:

- Hedeflerin ne kadarının başarıldığı, neden başarıldığı ve neden başarılamadığı
- Her bir yeterlilik başlığında ne kadar başarı sağlandığı
- Başlıca değerleri korumak için gerçekleştirilenler
- Kişisel gelişim planı uygulamasındaki başarılar
- Geleceğe dönük yaklaşımlar - geliştirilmesi gereken özellikler, eğitim gereksinimleri
- İş hakkındaki fikirler - işin doğası, kapsamı, talepleri, kabiliyetleri ve becerileri kullanma ve geliştirme olanakları
- Dilekler: değişik işler ve kariyer
- Yorumlar

Bu çalışmanın sonucunda performans değerlendirme toplantısı için önemli kaynaklar elde edilmiş olur[1].

3.1.5.8. Kapsamlı Performans Ölçümleme

Performans değerlendirme sistemleri genellikle bireylerin performansının kapsamlı olarak ölçümlendiği bir bölüm içerir.

Önceki performans değerlendirme sistemleri kapsamlı performans ölçümlemeyi özellikle performansı ücret ile ilişkilendirmede kullanmaktaydı.

Kapsamlı Performans Değerlendirme hakkında olumlu ve olumsuz yaklaşımlar mevcuttur.

Olumlu yaklaşımlar:

- Kapsamlı performans ölçümleme olmadan performansa dayalı ücret artışı yapılamaz.
- Değerlendirmeleri bir araya getirerek yüksek ve düşük performansın kolaylıkla tanımlanmasını sağlar.
- Bireylerin mevcut işlerindeki başarılarını gelecekteki işlerine ne kadar yansıtabilecekleri hakkında fikir verir.
- Bireylere yöneticilerinin kendileri hakkında ne düşündükleri hakkında fikir verir.

Olumsuz Yaklaşımlar:

- Bir bireyin tüm performansını tek bir ölçüme indirgemek aslında çok fazla faktöre bağlı olan ve bunların bir çoğunda bireyin dışında geliştiği kompleks bir sistemi aşırı basitleştirmektedir.
- Değerlendiriciler arasında standartlaşmaya gitmek zor, hatta imkansızdır.
- Ölçümler çoğunlukla sübjektif yaklaşımlar içerir ve haksız sonuçlar doğurabilir.
- Ölçümleme yöneticileri dürüstlükten uzaklaştırır. Yöneticiler ya tüm çalışanları skalanın ortasında değerlendirir yada öncelikle performansa dayalı ücret artışının ne kadar olacağına karar verir ve ardından değerlendirmeyi gerçekleştirir[1].

Ölçümleme Seviyeleri

Kapsamlı performans değerlendirme hakkında olumlu veya olumsuz yaklaşımlar olsa bile bu sistemi kullanan şirketlerin öncelikle değerlendirmenin kaç seviyesi olacağına, bu seviyelerin nasıl tanımlanacağına, istikrarın, eşitliğin ve hakkaniyetin nasıl sağlanacağına karar vermesi gerekmektedir.

ACA (American Compensation Association (1996)), ölçümleme skolasındaki seviye sayısını performans yönetim sistemi dizaynında en çok tartışmaya neden olacak faktör olarak ifade etmiştir. Bu durumda üzerinde durulması gereken başlıca

önemli konu her seviyede belirtilen performansın objektif olarak algılanabilir olup olmadığıdır.

En uygun ölçüm seviye sayısının belirlenmesinde tartışmalar olsa da Milkovich ve Widgor (1991)'de yayınladıkları raporda 3'den fazla seviyenin ölçümün güvenilirliğini azalttığını belirtmişlerdir. Son çalışmalar 5'den fazla seviye bulunmasının az bir faydası olduğunu göstermektedir. Bu durumda önerilen 3 ile 5 arasında bir seviyenin ideal olduğudur[1].

Ölçümleme Seviyelerinin Tanımlanması

Birçok şirket seviyeleri sayılarla veya harflerle ifade eder. Bunun sebebi bireyleri ortalama, ortalamanın üzerinde veya altında olarak tanımlamaktan kaçınma isteğidir. Çünkü ortalamanın ne olduğunu tanımlamak ve bir kişiyi ortalamanın altında olarak belirlemek son derece zordur.

Ölçümleme seviyelerin tanımlanmasında vurgu yetersiz, kabul edilemez gibi negatif ifadelerin kullanılmasından kaçınılmaktadır. Zaten sistemin gereksinimi olarak bu kategoriye girecek bir kişiye performans değerlendirme süreci öncesinde zaman kaybetmeden müdahale edilmelidir.

Hızla yayılmakta olan yaklaşım her aşamada pozitiflik ve sürekli gelişimi ön planda tutmaktır. Örnek olarak aşağıdaki seviyeler gösterilebilir:

- **Çok Etkin**

Sıklıkla belirlenen hedefleri, standartları aşar, normal beklentilerinin üzerinde düzenli performans sergiler.

- **Etkin**

Belirlenen hedef ve standartları karşılar. Normal beklentileri karşılar.

- **Gelişiyor**

Birçok hedef ve standart karşılanmış ancak bazı alanlarda gelişim ihtiyacı var.

- **Gelişime Açık**

Hedeflerin bir kısmı karşılanmış ancak birçok alanda açıkça gelişim ihtiyacı var[1].

3.1.5.9. Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki performansa dayalı ücret sistemi performans yönetiminin kaçınılmaz bir parçası değildir ancak bir çok organizasyon tarafından kullanılıyor olması önemini arttırmaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemleri ikiye ayrılmaktadır:

- Kişisel performansa dayalı ücret sistemi
- Kişisel yeterliliğe dayalı ücret sistemi

Her ikisi de:

- Çalışanları daha iyi çalışma, kabiliyet ve yeterliliklerini geliştirme yönünde motive eder.
- Performans ve yeterliliğin önemli olduğu hakkında mesaj verir.
- Bireyleri performanslarına ve yeterliliklerine göre ödüllendirmek adildir.

Performansa Dayalı Ücret Sistemi Bileşenleri

Bu bileşenlerin bir kısmı şirketten şirkete farklılık gösterse bile temelde benzerdir.

- Ücret Yapısı

Ücret yapısı, pozisyonlara bağlı olarak ücret aralıklarının tanımlanması ile oluşur. Ücret yapısı, tüm pozisyonları, ücret gelişimlerini de kapsayacak şekilde ortaya koyar.

- Ücret Gelişimi ve Performans

Ücret aralıkları uyarınca performansa bağlı olarak artış oranları ve sınırlarını tanımlar.

- Yavaşlatılmış Gelişim

Performansa dayalı ücret gelişimi, genellikle öğrenme eğrisi uyarınca öğrenmenin fazla olduğu başlangıçta daha fazla, sonrasında daha düşük olarak planlanır.

- Ücret Artışı

Bir pozisyona ait olan ücret aralığının sınırına ulaşana kadar baz maaş üzerine kümülatif artış gerçekleştirilir. Düşük enflasyonlu ortamlarda genellikle %3 ile %10 arasındadır. Ancak şirketten şirkete ve ekonomik duruma bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Daha az sıklıkla kümülatif olmayan tek seferlik primlerde uygulanmaktadır[1].

Yeterliliğe Dayalı Ücret Sistemi

Yeterliliğe dayalı ücret sistemi için bireylerin eriştiği yeterlilik seviyeleri tanımlanmalı ve ölçümlenmelidir. Ancak yeterlilikleri ölçmek kolay değildir. İyi araştırılmış ve açıkça tanımlanmış bir yeterlilik yapısı oluşturulmalı, bireylerin yeterliliklerini geliştirdiklerini nasıl ortaya koyacakları önceden tespit edilmiş olmalıdır.

Sistem ancak, şirketin performansın çalışanların yeterliliklerinin artması ile sağlanacağına inanması durumunda başarıya ulaşabilir[1].

Performansa Dayalı Ücret Sistemi Anket Sonuçları

Wyatt tarafından, performansa dayalı ücret sistemi uygulayan 598 şirkete, 1990 yılında gerçekleştirilen anketin sonuçları ilgi çekicidir. Anket sonuçlarına göre:

- Personel yöneticilerinin sadece %20'si performansa dayalı ücret sistemini etkin bulmuş,
- %11'i performansın başarıyla ücrete yansıdığını ifade etmiş,
- Etkin bir sisteme engel olarak:
 - %37'si hedeflerin ulaşılması zor olduğunu,
 - %32'si objektif bir ölçüm sisteminin eksikliğini,
 - %32'si organizasyonel kültür tarafından desteklenmediğini ifade etmiştir.
- Ölçüm sisteminin problemleri olarak ise:
 - %60'sı tutarsızlık
 - %56'sı sübjektif yaklaşımı
 - %34'ü ise çok fazla ortalama ölçüm olduğunu ifade etmiştir.

Bu çalışmaya ek olarak 8 şirketin performansa dayalı ücret sistemi tecrübelerinden aşağıdaki sonuç ortaya çıkmıştır:

Faydaları:

- Çalışanların adanmışlığında artış
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının daha kolay tespiti
- İş tatmininde artış

- Esnek çalışma performans kriterlerinden biri olduğunda çalışma şartlarında uyum sağlama olanağı
- Bireysel olarak çalışanlara odaklanma imkanı
- Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin kuvvetlenmesi

Problemler:

- Değerlendirme yapma. Anlamlı hedef vermede ve yeni görevlere çalışanları adapte etmede yaşanan sorunlar
- Değerlendirmeleri ücrete yansıtma. Değerlendirmenin kişisel görüşlerden etkilenmesi[6]

3.2. Dokümantasyon

Performans yönetimi, yöneticiler, takımlar, bireyler yani organizasyonun tüm çalışanları tarafından gerçekleştirilen ortaklaşa bir çalışmadır. Bu çalışmalar sırasında sistem basitten, karmaşığa birçok form ve doküman kullanır.

Ancak dokümantasyon içerisinde bir tehlikeyi de beraberinde getirir. Bu da sistemi kolaylaştırmak amacıyla yapılan tekrar yapılandırma çalışmalarıdır ki bu yöneticileri bürokratik sıkıntılara sokabilir.

Performans yönetimi, bir form doldurma çalışmasından çok uzaktır. Tüm yöneticilerin ve çalışanların değerlendirme toplantıları sonucunda elde ettikleri sonuçları boş bir kağıda yazmaları yeterli olacaktır ancak, tüm sistemin belirli bir formatta takip edilebilmesi için standart formların kullanımı önerilmektedir. Ayrıca bu bireylerin sistemi ciddiye almasını sağlar. Organizasyonlar özellikle dokümanı oluşturanın kim olduğunu tespit etmeyi kolaylaştırmak amacıyla formlara yönelmektedir.

Özellikle performans yönetimi formları doldurulup arşive kaldırılacak türden değildir. Bu formlar kişiler hakkında sürekli kullanımda olan verileri içerir ve kariyer gelişiminde kullanılır.

En çok kullanılan dokümanlar: performans değerlendirme toplantısı öncesi ve sonrası doldurulan formlardır[1].

3.2.1. Performans Değerlendirme Toplantısı Öncesi Dokümantasyon

Bu formlar yönetici ve çalışanlar tarafından ayrı ayrı doldurulur. Yöneticiler, iş içeriğinin değerlendirmesi, kişisel başarılar, gelişim ihtiyaçları / potansiyeli ve gelecek dönem için hedef önerileri hakkında dokümantasyon oluştururken; çalışanlar, iş içerikleri, elde ettikleri başarılar, amaçlar ve kendilerine uygun gördükleri hedefler hakkında dokümantasyon oluştururlar.

Ayrıca çalışanlara yöneticilerinden nasıl bir destek bekledikleri hakkında kendilerini ifade etme fırsatı da verilebilir.

Performans değerlendirme öncesi dokümantasyonlar genel bir çerçeve ile aşağıdakileri içerir:

Yöneticiler:

- İlgili iş için anahtar sonuçlar nelerdir?
- Bir önceki değerlendirmeden bu yana işin sahibi bu işi ne kadar iyi yaptı?
- Bu iş için anahtar yeterlilikler nelerdir?
- Bu işi gerçekleştirirken işin sahibi nasıl yeterlilikler sergiledi?
- İşin sahibine performansı hakkında nasıl bir geri besleme vermeliyim?
- İş sahibinin işi gerçekleştirilirken tüm beceri ve yeterliliğini kullanması sağlandı mı? Sağlanmadı ise ne yapabilirim?
- İşin sahibinin faydalanabileceği ek eğitim, liderlik ve deneyim kaynakları mevcut mu?
- Terfi veya daha fazla sorumluluk için potansiyeli?
- Kariyer gelişimi için neler yapılabilir?
- Gerekli desteği verdim mi? Vermedim ise ne yapabilirim?

Çalışan:

- İşim için anahtar sonuçlar nelerdir?
- Bir önceki değerlendirmeden bu yana işimi ne kadar iyi yaptım?
- İşim için anahtar yeterlilikler nelerdir?
- İşimi gerçekleştirirken nasıl yeterlilikler elde ettim?
- Yöneticime performansım hakkında nasıl bir geri besleme vermeliyim?
- Sahip olduğum beceri ve yeterlilikler en iyi şekilde kullanıldı mı? Kullanılmadı ise ne yapmalıyım?

- Ek olarak nelerden eğitim, destek ve deneyim alabilirim?
- Gelecek için amaçlarım neler?
- Kariyerimi nasıl geliştirmek istiyorum?
- Yöneticim bana gerekli desteği verdi mi[1]?

3.2.2. Performans Değerlendirme Toplantısı Sonrası Dokümantasyon

Performans değerlendirme toplantısı sonrası dokümantasyonu için standart bir yapı olmamasına karşın en çok kullanılan formlar şu başlıkları içerir:

- Performans ve gelişim mutabakatı alanı

Bu alan, üzerinde uzlaşılmış hedefler, performans standartları, yeterlilik hedefleri, kişisel gelişim planlarını içerir.

- Mevcut performansı ve gelişim değerlendirme alanı

Bu alan, bir önceki dönem üzerinde uzlaşılmış hedeflerin başarısı hakkında yorumları, elde edilen yeterlilikleri, kişisel gelişim planındaki geline noktayı içerir.

- Yorum alanı

Bu alan, yönetici ve çalışanın ifade etmek istedikleri ek görüşleri içerir.

- Ölçüm sonuç alanı

Bu alan, eğer gerçekleştiriliyorsa çalışan hakkındaki ölçüm sonuçlarını içerir[1].

3.3. Sıklıkla Yapılan Değerlendirme Hataları

Özellikle sübjektif değerlendirmeler, değerlendiricinin ön yargısından etkilenir. Değerlendirmede ön yargı ölçümün olması gerekenden sapması anlamına gelir. Ancak değerlendiricilere verilen eğitimler bu konudaki ön yargının değerlendirmeye etkisini azaltabilir. En çok yapılan ön yargılar şunlardır[4]:

- **Halo Etkisi**

Halo etkisi özellikle değerlendiricinin, değerlendirilecek çalışan hakkında kişisel düşüncesi performans ölçümünü etkilediği durumlarda oluşur. Bu etki özellikle davranışsal yetkinlikleri ölçerken arkadaşlarını veya sevmediği kişileri değerlendirirken ortaya çıkar[4].

- **Merkez Eğilim Hatası**

Bazı değerlendiriciler çalışanları etkin veya etkin değil olarak değerlendirmekten hoşlanmazlar bu durumda merkez eğilimi denilen herkesi ortalama değerlendirme hatasına düşerler. Bu hata, değerlendirme formlarında uç noktaların kaçırılmasına neden olur[4].

- **İlmlilik ve Sertlik Hatası**

Bazı değerlendiriciler diğerlerine göre daha ılımlıdır ve herkesi olduğundan yüksek değerlendirirler. Bazı değerlendiriciler ise diğerlerinden daha katı bir yapıya sahiptir ve değerlendirmeleri olduğundan düşük değerlendirirler. Özellikle olduğundan daha düşük değerlendirme eğilimi kendini diğerlerine daha sert gösterme çabasından kaynaklanır. Bu iki eğilimde performans standartları, tam olarak karşılaştırılmamış ise görülebilir[4].

- **Kesişen Kültür Hatası**

Değerlendiriciler genellikle davranışsal özellikleri, kendi kültürlerini temel alarak değerlendirirler. Değerlendirici kendi kültüründen farklı bir kültür yapısına sahip bir çalışanı değerlendirdiklerinde kendi kültürel beklentilerini tamamen farklı yapılanmış bir kültüre uygulamaya çalışırlar. Bu durum özellikle birçok ülkede faaliyet göstermekte olan şirketlerde ortaya çıkar[4].

- **Kişisel Ön Yargı Hatası**

Değerlendiricinin, sevmediği bir grup veya sınıf çalışanı değerlendirmesi genellikle bu kişilerin olduğundan düşük değerlendirilmesi ile sonuçlanır. Özellikle dikkat çekicidir ki bazı erkek değerlendiriciler, genellikle erkeklerin yaptığı bir işi yapan kadın çalışanları düşük değerlendirme eğilimindedirler. Birçok değerlendirici ise ön yargılarından habersizdir. Özellikle değerlendirmede bu tip bir ön yargı olup olmadığı dikkatle kontrol edilmelidir. Halo etkisi bir çalışanı etkilerken, kişisel ön yargı bir grup çalışanı etkiler ve sonuçları daha ağır olur[4].

- **Yakın Geçmiş Hatası**

Değerlendiriciler, sübjektif değerlendirmeler yaparken özellikle çalışanın en son durumundan etkilenirler. Çalışanın son durumu iyi veya kötü olsun, değerlendirici bunları daha kolay hatırlar[4].

3.3.1. Ölçüm Hatalarını Azaltma

Değerlendiriciler sübjektif değerlendirmeler yapmak zorunda olduklarında, değerlendirmeye kişisel etkiler, eğitim, geri besleme ve uygun performans değerlendirme modelinin seçimi ile azaltılabilir.

Değerlendiricilere verilecek eğitim 3 aşamadan oluşur:

- Kişisel değerlendirme hataları ve etkilerinin açıklanması
- Performans değerlendirmede taraf tutmamanın ve objektivitenin önemi
- Değerlendirme uygulaması[4]

3.4. Değerlendirici Seçimi

Performans değerlendirme, çalışanların iş performansı ve iş davranışsal özellikleri hakkında en bilgili yönetici tarafından gerçekleştirilmelidir. Değerlendirici seçiminde 2 kriter ön plana çıkar. Bunlardan 1.si yukarıda belirtilen değerlendirme hatalarını yok edebilmek veya azaltabilmektir. 2.si ise yeterli bir süre çalışanın iş davranışlarını kapsamlı olarak inceleme fırsatı bulabilmiş olmaktır. Bu kapsamda uygulanmakta olan değerlendirici seçimlerini incelersek:

- **Günlük Yönetici**

Günlük yönetici, çalışanın günlük işlerini gerçekleştirirken beraber çalıştığı yöneticisidir. Bu yönetici çalışan hakkında eksiksiz bir iş görüşüne sahiptir. Ancak günlük yöneticinin zaman zaman kişisel hatalara, çakışma ve arkadaşlıktan doğan etkilenmelere neden olmasıdır.

- **Üst Seviye Yönetici**

Birçok organizasyonda günlük yönetici tarafından yapılan değerlendirme, ilgili üst seviye yönetici tarafından incelenir. Bu sayede değerlendirmede yapılan bazı kişisel hatalar düzeltilebilir.

- **Birden Fazla Yönetici**

Organizasyonlarda genellikle bir çalışan bir yöneticiye bağlı olarak çalışır. Ancak matriks yapılı organizasyonlarda, özellikle süreli projelerde çalışanın bir çok yönetici ile çalışma imkanı doğabilir. Bu durumda, çalışanı bir çok yönetici değişik bakış açıları ile değerlendirme fırsatı bulur.

- **Çalışan Değerlendirmesi**

Çalışma arkadaşları genellikle bir çalışanın iş performansını, yöneticilerin değerlendiremediği bir şekilde değerlendirme kabiliyetine sahiptirler. Ancak bu teknik çoğunlukla yönetici tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeyi destekleyecek şekilde kullanılmaktadır. Bunun nedeni, arkadaşlık, çekememe gibi kişisel etkilerin bu değerlendirmede fazla olmasıdır.

- **Altıların Değerlendirmesi**

Yönetici konumundaki kişiler de altlarında çalışanlar tarafından değerlendirilebilir. Ancak bu değerlendirmenin gerçekleşebilmesi için yöneticinin kendini tehdit veya aşağılanmış hissetmemesi gerekmektedir. Değerlendirmeyi yapan çalışanların kimlikleri açıklanmamalı ve yöneticilere değerlendirmelerinin diğer çalışanlar ile paylaşılmayacağını güvencesi verilmelidir.

- **Kendi Kendini Değerlendirme**

Birçok kişi, çalışanın kendi kendini değerlendirmesinin geçerli bir performans değerlendirme yöntemi olmadığını savunmaktadır. Bunun sebebi, çoğu zaman yöneticinin değerlendirmesi ile çalışanın kendi kendini değerlendirmesi arasında farkların doğmasıdır. [7]

4. PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMASI

ABC Şirketi, performans değerlendirme sistemi uygulaması çalışmaları, 1998 yılı çalışan memnuniyeti anketi sonuçlarından elde edilen veriler uyarınca yönetimin aldığı kararlar uyarınca başlamıştır.

Çalışan memnuniyeti anketi sonuçlarından birinin resmi bir performans değerlendirme sistemine çalışanlar tarafından talep olduğunu ortaya koymuştur.

Bu talep firmanın geniş yapısı ve çalışan sayısının fazlalığından dolayı çalışanların birimler arası iş miktarı ve uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin farklılık göstermesinden duydukları rahatsızlık dolayısı ile doğmuştur.

Bu durum resmi bir performans değerlendirme sistemi olmayan şirketlerde yaygın olarak hissedilmekte olan bir durumdur. Yöneticilerin karakteristik farklılıkları ve birimlerin görev tanımlarının operasyonelden, proje tabanlı çalışmalara kadar geniş bir profil izlemesi performans değerlendirmelerinde kişiler arasında büyük uçurumlar oluşmasına neden olmaktadır.

Resmi bir performans değerlendirme sisteminin bulunmaması çalışanları sadece departmanlar arası farklılıklardan dolayı rahatsızlık duymasının yanı sıra kariyer yollarındaki durumları hakkında da bilgi sahibi olamamalarına neden olmaktadır.

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki performans değerlendirme toplantıları yöneticilerin çalışanlar hakkındaki genel izlenimleri ve dönem başında verilen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin tartışıldığı ortamlardır.

Bu durum yöneticilerin çalışanlarını takip etmede zorluk çekmesine, çalışanların ise kendi durumlarını değerlendirememesi ve dolayısı ile çalışmaların belirli noktalarda tekrar rotalandırılmamasına neden olmakta idi.

Çalışmaların gerçekleştirilebilmesi için gereken ön çalışmalar altı aylık bir sürede tamamlandı.

Bu çalışmalar:

- Süreçlerin dokümante edilmesi
- Süreçlere ait performans kriterlerinin tespiti
- Süreçlere ait kritik başarı faktörlerinin tespiti
- Performans kriterlerinin ve kritik başarı faktörlerinin süreçler ile entegrasyonu

- İş değerleme çalışmalarının gerçekleştirilmesidir.

Yukarıda belirtilen çalışmalar pilot proje kapsamında olan aynı Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı 4 departmanda performans değerlendirme pilotu öncesinde gerçekleştirildi.

Proje uygulaması için seçilen departmanların aynı genel müdür yardımcılığına bağlı olması, süreçlerinin birbirini takip eden ve ortak projelerin gerçekleştirilmesine yatkın olmaları bu departmanların seçiminde etkin rol oynamıştır. Bu durum ayrıca performans değerlendirme gibi şirket yapısı da gerçekleştirilen yapısal değişikliğin sorunsuz şekilde izlenebilmesini sağlayacaktır.

Projenin pilot uygulamada başarı elde edilebilmesi için departman yöneticileri konu hakkında önceden detaylı şekilde bilgilendirilmiş ve çalışanlar işbirliği için motive edilmiştir. Özellikle alışanların sistemin uygulanışı hakkındaki soruları katılımı arttırmak ve sistemin aıklılığını kanıtlamak için detaylı şekilde cevaplanmıştır.

4.1. Süreç Analizi ve Dokümantasyonu

şirket yönetimi, görev tanımları yerine her bir işin tek tek dokümante edilmesini ngrmştir. Bu durumda, çalışana ait işlerin bir araya gelmesi kişinin görev tanımını oluşturacaktır.

Bu yaklaşım sayesinde departman içinde çalışanlar arası iş değişimi ile iş çeşitliliği sağlanabilecek, performans değerlendirme sürecinde gerekli olan iş dengeleme ve performans değerlendirme için bir ödüllendirme sistemi olarak kullanılabilecektir. Çalışanın elinde bulundurduğu işlerin toplam puanı kişinin yaptığı işin miktarını ortaya koyacaktır. Her bir işin dokümantasyonu, iş paketi olarak adlandırılmaktadır.

4.1.1. İş Paketleri

İş paketleri, sürecin ilk basamağı olarak, performans değerlendirme prosesine hazırlık mahiyetinde olması nedeniyle önem arz etmektedir. Bu nedenle bu bölümde detaylı olarak incelenecektir.

İş paketi özetle gerçekleşmekte olan belirli bir işin detaylı olarak dokümente edilmesidir. İş paketi aşağıda detaylı verilmiş olan bölümleri içerir.

Tablo 4.1 İş Paketi Bölümleri Tablosu

• İş gerçekleştiren kişinin	<u>Sorumlulukları,</u>
• İş gerçekleştiren kişinin	<u>Yetkilerini,</u>
• İş gerçekleştirilirken kullanılan form ve dokümanları içeren	<u>Ekleri,</u>
• İşin	<u>Girdileri,</u>
• İşin	<u>Çıktıları,</u>
• İş gerçekleştiren kişinin işi gerçekleştirmek için gerekli	<u>Süreç Akışı,</u>
• İş gerçekleştiren kişinin değerlendirileceği	<u>Performans Kriterleri,</u>
• İşin sağlıklı yürüyebilmesi için gerekli	<u>Kritik Başarı Faktörleri,</u>
• İşin <u>Problemleri</u> ve bu problemleri çözmeye yönelik	<u>Önerileri,</u>
• İşin gerçekleştirildiği	<u>Çalışma Ortamını,</u>
• İşin içerisinde kullanılan	<u>Araç ve Gereci,</u>
• İş gerçekleştirirken gereksinim duyulan	<u>Davranışsal Özellikleri,</u>
• İş gerçekleştirirken gereksinim duyulan	<u>Teknik Özellikleri,</u>
• İş gerçekleştirirken gereksinim duyulan	<u>Fiziksel Özellikleri,</u>

4.1.2. İş Paketlerinin Amacı

İş paketleri, işi yerine getirmekle sorumlu olan çalışana,

- İş gerçekleştirmesinde kaynak doküman olması,
- İş için kendisine gereken girdiler ve iş sonunda kendisinden beklenen çıktılar hakkında bilgi sahibi olması,
- İş içerisinde dış ve iç ilişkiler konusunda bilgi sahibi olması,
- Yükümlü olunan işlerin değerini daha kolay algılanmasının sağlanması
- İş miktarını diğer çalışma arkadaşları ve diğer departmanların işleri ile standart bir tabanda karşılaştırma imkanı sağlanması
- Performans elde edilmesi için gerekli kritik çıktılarının net olarak algılanması
- İşin gerektirdiği davranışsal ve fiziksel niteliklerin algılanması

Sürecin gerçekleşmesini talep eden yöneticisine,

- Çalışanın yaptığı işin daha objektif değerlendirilmesi,
- Aynı görev için işe alınacak veya işin devredileceği kişilerde bulunması gereken temel özelliklerin standartlaşması,
- Çalışanın görevi devrettiği kişilerin daha hızlı ve doğru şekilde benimsemelerinin sağlanması,
- Çalışanların, gerçekleştirdikleri işleri ortak bir tabanda eksiksiz değerlendirme olanağı sağlanması
- İş gerçekleştiren kişinin performansının takibinin kolaylaşması
- Performansın sadece izlemsel veya sübjektif değerlendirmesi yerine performans kriterleri ve nitelikler kullanılarak objektif değerlendirme yapılması

Organizasyonel yapı ve gelişim bakımından,

- Organizasyon içi akışın genelden detaya görüntülenebilmesi,
- İşe uygun kişilerin seçilebilmesi,
- Organizasyonun iş haritalarının eksiksiz tanımlanabilmesi,
- Organizasyonun zaman içerisindeki gelişiminin görüntülenebilmesi için arşiv kaynağı olması,

amacıyla hazırlanmaktadır.

Bakınız Ek1

4.1.3. İş Paketi Yazım Süreci:

İş Paketi yazım süreci,

1. Departman tarafından iş paketi yazım talebi veya üst yönetim tarafından departman iş paketlerinin yazım talebi
2. İş paketinin yazılacağı departmana çalışma içeriğinin aktarılacağı tanışma toplantısının gerçekleştirilmesi
3. İş paketi yazımı için işlerin tespit edilmesi
4. İş paketi yazımında görev alacak departman personelinin tespiti
5. İş paketinin kapsadığı işlerin detaylı incelemesi
6. İş paketi tamamlayıcı bilgilerin tespiti
7. Her bir işin ilgili kişiler ile birebir görüşülerek dokümente edilmesi
8. İş paketi görüşmesi sonucunda elde edilen bilgilerin dokümente edilmesi
9. İş paketlerinin işi aktaran kişi tarafından kontrol edilmesi
10. Düzeltmelerin yapılması

11. İş paketlerinin departman yöneticileri tarafından kontrol edilmesi
 12. Düzeltmelerin yapılması
 13. İş paketlerinin ilgili genel müdür yardımcısının onaylana sunulması
- Ana başlıklarını izler.

4.1.4. İş Paketi Kapsamı

4.1.4.1. Yetki ve Sorumluluklar

Yetki ve sorumluluklar bölümleri iş paketinin, iş akışı bölümü dokümente edildikten sonra, üzerinden gidilerek tespit edilir. Yetki, işi gerçekleştiren kişinin talep, uygulama ve karar fonksiyonunu kullandığı iş parçalarını ifade eder. Sorumluluk ise işin doğasından kaynaklanan gereksinimlerin yerine getirildiği süreç parçalarını ifade eder.

Operasyonel işlerin, yetki ve sorumluluklarının tespiti yukarıda açıklandığı gibi gerçekleştirilirken yeni dizayn edilen bir iş için yetki ve sorumlulukların neler olacağı öncelikle oluşturulur.

4.1.4.2. Ekler

İşin içerisinde kullanılan, girdi veya çıktı olarak iş içerisinde yer alan tüm evrak, form ve dökümlerin adlarını içerir. Bu dokümanlar iş paketi görüşmesi sırasında ilgili çalışandan talep edilir.

4.1.4.3. Girdi ve Çıktı

Girdi ve çıktılar, işe herhangi bir aşamasında dahil olan ve süreç doğası veya amacı gereği oluşan tüm form, evrak, döküm veya fiziksel olmayan ancak diğer süreçleri etkileyen faktörleri içerir. Yine yetki ve sorumlulukta ifade edildiği gibi girdi ve çıktı, iş akışı yazıldıktan sonra tespit edilebileceği gibi yeni dizayn edilen işlerde önceden planlanmalıdır.

4.1.4.4. İş Akışı

İş akışı, işi gerçekleştiren kişi ile görüşme sırasında elde edilen verilerden oluşturulan bölümdür ve işin esasını oluşturur. Ancak dokümantasyonunun başarısı çalışanın kendisinden ne talep edildiğini iyi algılaması, kendini güvende ve rahat hissetmesi ve verdiği bilgiler sonucunda oluşacak dokümanın fayda/değerini tam olarak kavramış olması ile ilgilidir. Bu nedenle gerek iş analizi ve reorganizasyon ve

gerekse performans değerlendirme çalışmalarının çok açık ve en basit düzeyde en çok bilginin çalışanlara ulaşacağı şekilde önceden verilmiş olması gereklidir.

İş dokümantasyonunun, işini aktaran kişinin yorumu, bilgi düzeyi ve konuya bakış açısından çok fazla etkilenebilir olması ve bunlara ek olarak işi dokümante edenin algılama hataları olabileceği düşünülerek ilk oluşturulan dokümantasyondan gerek işini aktaran kişi ve gerekse yöneticilerinin çok fazla değişiklik yapmaları normal olarak karşılanmalıdır.

4.1.4.5. Performans Kriterleri

Performans kriterleri, işin başarısının nasıl ölçüleceğini gösteren adımlardır.

Performans kriterleri oluşturulurken bu kriterlerin rasyonel, elle tutulabilir ve büyük ölçüde matematiksel hedeflere cevap verebilecek şekilde olmasına özen gösterilir.

Performans kriterleri tespit edilirken işin her açıdan ele alınmasına ve iş sonucunda oluşan katma değere kişinin etkisini ölçecek şekilde oluşturulmasına dikkat edilir.

Bu performans kriterlerine karşılık gelen hedefler performans değerlendirme dönemi başında yönetici ve çalışanın bir araya geldikleri ortamlarda tartışılarak karar verilir. Bu aşamada yöneticinin, iş sonucu talepleri ve çalışanın görüşleri önem kazanır dolayısı ile performans kriterleri revize edilebilir.

4.1.4.6. Kritik Başarı Faktörleri

Kritik başarı faktörleri, çalışanın iş sonucunda kendinden bekleneni doğru algılayabilmesi ve kendisine yön göstermesi açısından incelenir. Kritik başarı faktörleri ayrıca performans değerlendirme sürecinde değerlendiriciye çalışanın başarısının ölçülmesi hakkında yol gösterir.

4.1.4.7. Problem ve Öneriler

Problemler her işte meydana gelebilen doğal sonuçlardır. Dokümantasyon sırasında işi yerine getiren tarafından dile getirilen problemler bu alanlara aktarılır ancak şirket prensibi olarak her probleme karşılık uygulayıcının minimum bir öneri getirmesi talep edilir.

Özellikle ilişkili işlere yönelik problemler iş performansını negatif yönde etkileyebileceğinden çok dikkatli bir şekilde değerlendirilir.

4.1.4.8. İş Gereklere

Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı, özellikle iş değerlendirme sürecinde, işin ağırlığının tespitinde kullanıldığı için önem arz eder. Kişinin çalışma ortamı, direkt olarak ilgili işin ağırlığını artırıcı rol oynar.

Kullanılan Araç ve Gereç

Kullanılan araç ve gereçler, ele alınan iş özel ekipman ve bu ekipmanların kullanımı için tecrübe, bilgi gerektiriyorsa önem arz eder.

Teknik Yeterlilikler

Teknik yeterlilikler, ABC Şirketi tarafından geliştirilen nitelik kataloğundan seçilerek dokümana entegre edilir. Nitelik kataloğu, ABC Şirketi tarafından mevcut işler değerlendirilerek bu işlerin gereksinimlerinin ortaya konması ile hazırlanmıştır. İş dokümante eden çalışan gereksinim duyduğu hallerde nitelik kataloğunun dışına çıkarak gerekli niteliği işe ekleyebilmektedir.

Teknik yeterlilikler, işin uygulayıcısının, işi gerçekleştirirken ihtiyaç duyacağı tecrübe, eğitim ve diğer elle tutulabilir özelliklerini ortaya koyar. İş halihazırda uygulayan kişi işin teknik gereksinimlerini sağlayamıyor veya üzerinde kalıyor olabilir bu durumda işin teknik gereksinimlerinde bir ayarlamaya gidilmez. Bu teknik yeterlilikler, eğitim ve tecrübe ile kazandırılma, işin sahibinin değiştirmesi veya kişiye kendi teknik özelliklerine uygun işler verilmesi ile karşılanmaya çalışılır.

Davranışsal Yeterlilikler

Davranışsal yeterlilikler, yine teknik yeterlilikler gibi nitelik kataloğundan seçilerek tespit edilir. Davranışsal yeterlilikler, işin doğası gereği uygulayıcıdan talep ettiği karakteristik özellikleri kapsar. Örnek gösterilmek istenirse dikkat isteyen bir iş uygulayıcıdan konsantre olabilme yeterliliğini talep eder.

Davranışsal yeterlilikler, performans değerlendirme süreci sırasında değerlendiricinin, işi gerçekleştiren kişinin, iş gereksinimleri ile ne kadar paralellik gösterdiğini ölçmesinde kullanılır.

Fiziksel Yeterlilikler

Fiziksel yeterlilikler, işi uygulayan kişinin uygulama süresince fiziksel zorlanmanın boyutunu ortaya koyar.

Amaç, işin kişi üzerinde fiziksel yıpratıcı etkisi olup olmadığıdır. Örnek olarak ofis çalışanları için fiziksel yeterlilik tanımlanmazken bedensel çalışma yapan bir çalışan için detaylı fiziksel yeterlilik tanımlanabilir.

4.1.5. İş Paketi İlişkilendirme

İş paketlerinin yazımı tamamlandıktan sonra işler hakkında doğru değerlendirme yapılabilmesi için tüm iş paketlerinin aynı elden incelenerek işlerin diğer departmanlar ile girdi ve çıktı bakımından ilişkili olup olmadığı araştırılır.

Özellikle girdi olarak tespit edilen ilişkiler işin sonucunu etkileyebileceğinden performans değerlendirme sırasında verilen hedeflerden sapmaların kaynaklarının tespitinde kullanılır. Hedeflerin aksama nedeni işi gerçekleştiren çalışanın kendisinden önceki işi gerçekleştiren çalışanın başarısızlığından kaynaklanabilir.

Bu tip sorunların büyük bir kısmı yaşanmış tecrübelerden iş paketinin problemler kısmına yansır.

İlişkilendirme, yukarıda belirtilen ilişkileri ortaya koyacağından kişinin kendi 1. derece sorumlu olmadığı hedef sapmalarından etkilenmesini önler ve bir bakıma güvence altına almış olur.

4.2. İş Değerleme

İş paketlerinin dokümente edilmesini takiben departmanda sürdürülmekte olan işler standart bir skala yardımı ile değerlendirilir. Bu skala Ek2'de verilmiştir.

İş değerlendirme faktörleri skalası, mümkün olduğunca değerlendiricinin işin doğasından gelen özellikleri ortak bir bakış açısı ile değerlendirmesini sağlar. Özellikle faktörler örnekler ile seçimi kolay hale getirilmiştir. Skala üzerinde seçilen aralıkta faktör belirli bir esneklik aralığında değerlendirilir.

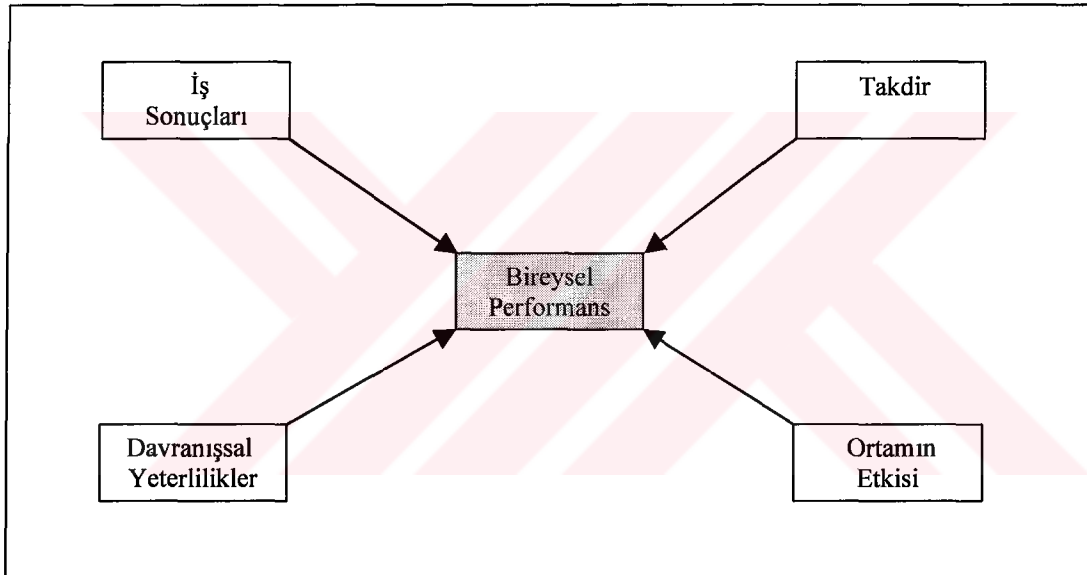
Değerlendirme, her iş için tek tek gerçekleştirilir. Değerlendirme sırasında departman yöneticisinin yönlendirici katılımı sağlanır. Bu sayede adaletsiz iş değerlendirme yapılmasının önüne geçilir.

İş değerleme A Koşullar, B Zorluk, C Sorumluluk ve D Yetkinlikler olmak üzere 3 ana ve 16 alt faktör üzerinden gerçekleştirilir.

Bakınız Ek2

4.3. Performans Değerlendirme

Performans yönetim sistemi, çalışanı sadece iş sonuçları ile değerlendirmek yerine çok boyutlu bir değerlendirmeyi gerektirir. Bu kapsamda, çalışanın bulunduğu pozisyonu davranışsal özellikleri ne kadar karşılayabildiği, iş sonuçları bakımından ne kadar başarılı olduğu, işi gerçekleştirdiği ortam ve yöneticisinin takdiri, bireyin performansına 4 farklı noktadan bakma olanağı sağlar.



Şekil 4.1 Performans Değerlendirme Boyutları

Böylece bireyin performansı ölçülürken tek bir bakış açısının neden olduğu değerlendirme hatalarının azaltılması ve çalışanın gelişimine yönelik bir yaklaşım geliştirilmesi mümkün olur.

4.3.1. Bireysel Performans Hedeflerinin Tespiti

Bireysel performans hedefleri, davranışsal yeterliliklere ait hedefler ile iş sonuçlarına ait hedeflerinin birleşiminden meydana gelir.

4.3.1.1. Hedef Belirleme

Hedefler performans değerlendirme dönemi başında şirket vizyon, misyon ve stratejik hedefleri göz önünde bulundurularak yukarıdan aşağı doğru belirlenir. Departman hedefleri belirlendikten sonra çalışan ile yönetici bir araya gelerek önlerindeki dönemin bireysel hedeflerini belirlerler.

Hedefler, çalışandan beklenen iş sonuçlarına ve çalışanın bulunduğu pozisyondan beklenen davranışsal yeterlilik profiline bağlı olarak iki kapsamda gerçekleştirilir.

Tespit edilen hedeflere ait üst ve alt sınırlar da belirlenir.

Aşağıda performans kriterlerinin ve bunlara karşılık olarak belirlenen hedeflerin uygulamada kullanılan formları bulunmaktadır. Performans tablosu oluşturulurken seçilen performans kriterleri ve bunlara karşılık gelen performans standartları aşağıda verilen tablodan alınır ve performans tablosuna yansıtılır. Bu aşamadan sonra her bir performans kriterine karşılık gelen hedef değerleri tespit edilir.

Tablo 4.2 Performans Kriterleri ve Standartları Tablosu

Performans Kriterleri	Performans Standartları	Departman1	Departman2	Departman3	Departman4
Araştırma başarıları					
	Ulaşılan bilginin güncelliği				
	Ulaşılan bilginin ilgili projelere katkısı				
	Kaynak araştırma başarıları				
Sistem başarıları					
	Mevcut durumla ilgili gözlem yapılabilir		Mevcut durumda yaşanan problemleri tespit edilebilir	Mevcut durumla ilgili gözlem yapılabilir	Mevcut durumla ilgili gözlem yapılabilir
	Mevcut durumda yaşanan problemleri tespit edilebilir		Operasyonel faaliyetlerinin inceleyip, durumu şema ve diyagramlarla ifade edilebilir	Proje yapılan birim/birimlerin operasyonlarına hakim olabilmek	Proje yapılan birim/birimlerin operasyonlarına hakim olabilmek
	Proje yapılan birim/birimlerin operasyonlarına hakim olabilmek		Mevcut durumu gerektiğinde sayısal ifade edilebilir	Şirketin performansını istatistiksel verilerle ifade edilebilir	Operasyonel faaliyetlerinin inceleyip, durumu şema ve diyagramlarla ifade edilebilir
Hedef Durum Analizi başarıları					
	Projenin beklenen çıktısını doğru algılayabilir		Projenin beklenen çıktısını doğru algılayabilir	Projenin beklenen çıktısını doğru algılayabilir	Projenin beklenen çıktısını doğru algılayabilir
	Hedeflenen sistemin stratejileri ve politikalarını ortaya koyup, süreç edilebilir ve faaliyetlerini modelleyebilir		Hedeflenen sistemi iş akışlarıyla ifade edilebilir	Hedeflenen sistemi iş akışlarıyla ifade edilebilir	Hedeflenen sistemi iş akışlarıyla ifade edilebilir
	İlgili departmanın ihtiyaçlarını karşılamasına yönelik gerekli araştırmaları yapabilir				
Model/Metot Geliştirme başarıları					
	Genel kabul görmüş varsayımları sorgulayabilir				Genel kabul görmüş varsayımları sorgulayabilir
	Mevcut varsayımları geçersiz kılacak fikir üretebilir				Mevcut varsayımları geçersiz kılacak fikir üretebilir
	Farklı sistem tasarımı geliştirebilir				Farklı sistem tasarımı geliştirebilir
Zaman-İşgücü Planlama başarıları					
	Proje planı hazırlarken uygulamada öncelik belirleme				
	Proje faaliyetlerini ve terminlerini planlayabilir				

4.3.2. İş Sonuçları

İş sonuçları, toplam performans puanının % 60'ını oluşturmaktadır.

4.3.2.1. İş Sonucu Puanının Hesaplanması

Çalışanların, iş sonuçlarından elde ettikleri puanların hesaplanması için sürecin puanı/Bireyin iş miktarı puanı x 100 formülü kullanılarak 100 baremine göre yeniden endekslenir ve Ağırlıklı iş puanı hesaplanır.

Tablo 4.4 Ağırlıklı İş Puanı Hesaplama Tablosu

İŞİN ADI	İŞ PAKETİ PUANI	AĞIRLIKLI İŞ PUANI	HESAPLAMA
İş No:1	65	42.4	(65/153)*100
İş No:2	10	6.5	(10/153)*100
İş No:3	10	6.5	(10/153)*100
İş No:4	15	9.8	(15/153)*100
İş No:5	15	9.8	(15/153)*100
İş No:6	8	5.2	(8/153)*100
İş No:7	25	16.3	(25/153)*100
İş No:8	5	3.2	(5/153)*100
TOPLAM	153	100	

Dönem başında çalışanın hedefleri A, B ve C seviyelerinde gerçekleştirmesi durumunda alacağı ağırlıklı iş puanı hesaplanır. Çalışan, dönem sonunda ilgili işin hedefini "B" seviyeden gerçekleştirirse ağırlıklı iş puanını, "A" seviyeden gerçekleştirirse ağırlıklı iş puanının 1,05 katını, "C" seviden gerçekleştirirse ağırlıklı iş puanının 0,95 katını almaya hak kazanır.

Tablo 4.5 İş Sonucu Puanı Tespit Tablosu

İŞİN ADI	İŞ PAKETİ PUANI	AĞIRLIKLI İŞ PUANI	A	HEDEFLER	C
İş No:1	65	42.4	44,62	42.4	40,28
İş No:2	10	6,5	6,82	6,5	6,17
İş No:3	10	6,5	6,82	6,5	6,17
İş No:4	15	9,8	10,29	9,8	9,31
İş No:5	15	9,8	10,29	9,8	9,31
İş No:6	8	5,2	5,46	5,2	4,94
İş No:7	25	16,9	17,74	16,9	16,05
İş No:8	5	3,2	3,36	3,2	3,04
TOPLAM	153	100	Toplam İş Sonucu Puanı: 102,12		

4.3.3. Davranışsal Yeterlilikler

Davranışsal yeterlilikler, toplam performans puanının % 30'unu oluşturmaktadır.

Davranışsal yeterlilikler, çalışanın ait olduğu pozisyonun sergilemesi gerektiği matematiksel olarak ölçülemez özellikleri belirler.

Performans Değerlendirme sisteminin tek yönlü olarak iş sonuçlarına dayanmasının dezavantajları çalışanların karakteristik özelliklerinin şirket içi pozisyonların gereksinimlerine ne kadar uyum sağladıklarının ölçülmesi ile zenginleştirilmiştir.

Bu kapsamda bireyin sadece bulunduğu pozisyonun gerek duyduğu davranışsal özelliklerin ne kadarını sağladığı değil bir üst pozisyonun da davranışsal özelliklerinin ne kadarını karşıladığına bakılır.

Bu nedenle her performans değerlendirme dönemi öncesi hedefler belirlenirken davranışsal olarak kişiden neler beklendiği de belirtilecektir. Özellikle kişinin terfi etmesi öngörülüyorsa ilgili dönem için bireyden bir üst pozisyonun davranışsal özelliklerini sergilemesi talep edilebilir.

Tablo 4.6 Davranışsal Yeterlilikler Tespit Tablosu

B. Davranışsal Yeterlilikler		BEKLENEN SEVİYE			GERÇEKLEŞEN SEVİYE		
NİTELİKLER	TANIM	I	II	III	BÜP	Beklenen	BAP
<i>İkna kabiliyetine sahip olmak</i>	Bir konu hakkındaki fikir ve düşüncelerini karşısındakine aktarmadaki etkinliğiyle düşüncelerini kabul ettirebilme becerisidir.	İç müşterilerle gereken tüm durumlarda Dış müşterilerle gereken tüm durumlarda Amaç ve hedefleri doğrultusunda Hazırlıklı olarak Etkin bir şekilde dinleyen Fikirlerini kabul ettirebilmek için savunma taktikleri geliştirebilir.	İç müşterilerle gereken tüm durumlarda Amaç ve hedefleri doğrultusunda Hazırlıklı olarak Düşüncelerini aktararak Etkin bir şekilde dinleyendir.	İç müşterilerle gereken tüm durumlarda Ekip üyelerine Amaç ve hedefleri doğrultusunda Etkin bir şekilde dinleyendir.	<i>Yorumlar</i>		
<i>İnisiyatif kullanabilmek</i>	İşile ilgili beklenmeyen durumlarda, yönlendirmeye ihtiyaç duymadan harekete geçebilme ve fırsatları değerlendirebilme becerisidir.	Yetki sınırlarının bilincinde olarak işle ilgili ve/veya beklenmedik durumlarda Yetki sınırlarının bilincinde olarak işle ilgili ve/veya beklenmedik durumlarda Yetki sınırlarının bilincinde olarak işle ilgili ve/veya beklenmedik durumlarda	Yetki sınırlarının bilincinde olarak işle ilgili ve/veya beklenmedik durumlarda Yetki sınırlarının bilincinde olarak işle ilgili ve/veya beklenmedik durumlarda Yetki sınırlarının bilincinde olarak işle ilgili ve/veya beklenmedik durumlarda	Yetki sınırlarının bilincinde olarak işle ilgili ve/veya beklenmedik durumlarda Yetki sınırlarının bilincinde olarak işle ilgili ve/veya beklenmedik durumlarda Yetki sınırlarının bilincinde olarak işle ilgili ve/veya beklenmedik durumlarda	<i>Yorumlar:</i>		

4.3.3.1. Davranışsal Yeterlilik Puanının Hesaplanması

Pozisyon için gerekli olan davranışsal yeterlilikler belirlendikten sonra bunlar arasından kişinin özellikle geliştirmesi gerekli görülen özelliklere ağırlık katsayısı verilir. Dolayısı ile standart niteliklere 1, diğerlerine istenilen ağırlık katsayısı (2.3.4..) verilir ve bunların 100 içindeki ağırlıkları tespit edilir. Dönem sonunda her nitelik 4'lü bir skala üzerinden değerlendirilir.

Tablo 4.7 Davranışsal Yeterlilik Ağırlık Tespit Tablosu

NİTELİK ADI	BEKLENEN SEVİYE	AĞIRLIK KATSAYISI	AĞIRLIK	HESAPLAMA
Nitelik 1	II	2	33.33	(2/6)*100
Nitelik 2	I	1	16.67	(1/6)*100
Nitelik 3	III	1	16.67	(1/6)*100
Nitelik 4	II	2	33.33	(2/6)*100
TOPLAM		6	100	

Değerlendirme skalası aşağıdaki puan aralıklarında olabilir:

A: Beklenenin üstü: %105 -110

B: Beklenen : %100 - 104

C: Beklenenin altı: % 90 - 99

D: Başarısız: % 0

Niteliğin ağırlığı ile değerlendirme skalası ile oranlanarak davranışsal nitelik puanı bulunur.

Tablo 4.8 Davranışsal Yeterlilik Puanı Tespit Tablosu

NİTELİK ADI	AĞIRLIK KATSAYISI	AĞIRLIK	BEKLENEN SEVİYE	GERÇEKLEŞEN SEVİYE	PUAN
Nitelik 1	3	60	I	I (B)	60
Nitelik 2	1	20	II	I (A)	21
Nitelik 3	1	20	II	--- (D)	0
Toplam	5				81

4.3.4. Bireysel İş Miktarı

Bireylerin üzerindeki işlerin toplam puanı iş miktarı dağılım puanını oluşturur. Bir bireyin iş miktarı dağılım puanı ile aynı pozisyonda bulunan bireylerin iş miktarı dağılım puan toplamının ortalaması ile karşılaştırılarak bireye iş miktarı dağılım puanı verilir. Bu puanın verilmesindeki amaç, iş miktarı fazla olan çalışanları ödüllendirmektir.

Bireyin iş miktarı dağılım puanı pozisyonun ortalama iş miktarına bölünür. Eğer bu oran 1.00'e eşit ise 2.5 puan verilir. Her 0.01 puan artışı için fazladan 1 puan eklenir. Örneğin eğer oran 1.06'ya eşit ise çalışanın alacağı puan 8.5 olacaktır.

4.3.5. Takdir

Takdir puanı, toplam performans puanının %10'unu oluşturur.

Takdir kriterleri, yöneticinin, iş sonuçlarına ve davranışsal yeterliliklere koyamadığı, daha çok bireyin şirkete kattığı katma değeri ölçmeye yönelik belirlenen ifadelerdir.

Yönetici, çalışanından beklenen takdir kriterlerini bireye aktarır. Takdir kriterlerinin her birine ait puan belirlemek yerine sene sonu değerlendirilmesinde genel bir değerlendirme puanı verilebilir. Takdir puanı maksimum 100 puan üzerinden etki eder.

4.3.6. Kümüle Performans Puanının Hesaplanması

Çalışanın kümüle performans puanı, iş sonucu puanları toplamı, davranışsal yeterlilik puanları, takdir ve iş miktarı dağılım puanının toplamı olarak hesaplanır.

Tablo 4.9 Kümüle Performans Puanı Hesaplama Tablosu

	İş Sonucu Puanı	Davranışsal Yeterlilik Puanı	Bireysel İş Miktarı Puanı	Takdir
	102,12	81	8,5	70
Etki	%60	%30	%100	%10
Değer	61,27	24,3	8,5	7
Kümüle Performans Puanı				101,07

4.4. Çalışan Aktivitelerinin Değerlendirilmesi

Performans yönetim sisteminin temelinde çalışanların önceden belirlenen performans kriterleri üzerinden kendilerini değerlendirerek iş sonuçları bakımından nerede olduklarını daha rahat algılayabilmeleri sağlanmaktadır. Bu amaçla aylık, 3 aylık ve 6 aylık değerlendirmeler ile durumun analizi ve yeniden rotalama çalışmaları gerçekleştirilir.

4.4.1. Aylık Faaliyet Takibi

Aylık faaliyet raporları ile kişi kendi performansını takip eder. Dönem başında verilen hedeflere karşılık ilgili ayda gerçekleşen değerler yazılır. Böylece aylık faaliyet raporları ile hedeflerin gerçekleşme başarısının takibi yapılır. Aylık Faaliyet Raporunun bir örneği Tablo 4.9'da verilmiştir.

4.4.2. Üç Aylık Performans Değerlendirme

Üç aylık performans değerlendirmelerde çalışan ile yönetici bir araya gelerek geçen 3 ayı değerlendirir. Bu değerlendirme sırasında verilen hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiği ve gerçekleşmeyen hedeflerin üzerinden gidilir.

Aynı zamanda dinamik koşullardan dolayı değişen hedefler olabilmektedir. Böyle bir durum varsa çalışanlara verilen hedeflerde bu toplantı sırasında revize edilir.

Bu toplantılarda yönetici resmi olarak olmasa bile çalışanın performansı hakkında geri besleme yapabilir.

4.4.3. Altı Aylık Performans Değerlendirme

Altı aylık resmi performans değerlendirme toplantılarında, çalışanın performansının değerlendirildiği 4 ana başlık olan iş sonuçları, davranışsal yeterlilikler, iş miktarı ve kendisine verilen takdir puanı üzerinden geçilir. Her bir performans kriterine karşılık verilen puan üzerinde çalışan ile yöneticinin mutabık kalması esastır.

Görüşme de son olarak gelecek dönem beklentileri karşılıklı olarak aktarılır.

Tablo 4.10 Aylık Aktivite Değerlendirme Formu

AYLIK FAALİYET RAPORU						
Tarih:		Yöneticinin Adı:		GERÇEKLEŞEN		
Çalışanın Adı:		Pozisyon:		GERÇEKLEŞEN		
Çalışanın İmzası:		Yöneticinin İmzası:		GERÇEKLEŞEN		
A. İş Sonuçları		HEDEF		GERÇEKLEŞEN		
İŞİN ADI	BİREYSEL İŞ PAKETİ PUANI	AĞIRLIKLI İŞ PUANI		OCAK	ŞUBAT	GERÇEKLEŞEN

4.5 Ücret Artışları

Performans Değerlendirmenin ücret artışlarına etkisinin standartlaştırılması amacıyla aşağıdaki performans puanı ücret ilişkisi kullanılır .

Ücret artışı iki şekilde uygulanabilir.

- Çalışanın ücretine prim olarak katkı

Tablo 4.11 Performansa Dayalı Ücret Artışı Tablosu(Prim)

Performans Puanı	Standart Ücret Artışı	Dönemsel Prim
<X	%25	%0
X - Y	%25	%5
Y - Z	%25	%8
>Z	%25	%10

Yukarıdaki tabloda verilen dönemsel prim çalışanın gösterdiği yüksek performansa karşılık olarak performans değerlendirme dönemi için bir kereye verilen prim oranlarını göstermektedir. Prim, çalışanın ücret artış oranı üzerine eklendikten sonra hesaplanmaktadır.

Tablo 4.12 Performansa Dayalı Ücret Artışı Tablosu (Ücret Artışına Etki)

Performans Puanı	Performans Ücret Artışı	Standart Ücret Artışı
<X	%0	%25
X - Y	%5	%25
Y - Z	%8	%25
>Z	%10	%25

Yukarıda verilen tablo ise ilgili dönemde yapılacak standart ücret artışına, gösterilen performansın etkisinin toplam olarak yansıtılmasını ifade etmektedir. Bu yöntem, çalışanların performanslarındaki dalgalanmaların etkisinin çalışan ücretlerinde uzun vadede dengesizliğe yol açması nedeniyle sakıncalı olabilmektedir. Bu etki, iki aynı zamanda işe alınmış ve aynı işi yapmakta olan çalışan göz önüne alındığında ortaya çıkar.

Örnek olarak:

Tablo 4.13 Örnek Ücret Artış Tablosu

	Çalışan1	Artış	Ücret	Çalışan2	Artış	
Dönem1	YP	%25+%10	135.000.000TL	DP	%25+%0	125.000.000TL
Dönem2	YP	%25+%10	182.250.000TL	DP	%25+%0	156.250.000TL
Dönem3	DP	%25+%0	227.812.500TL	YP	%25+%10	210.937.500TL
Dönem4	DP	%25+%0	284.765.625TL	YP	%25+%10	284.765.625TL

Yukarıdaki tabloda görülmektedir ki 1. Dönem çalışan1 yüksek, buna karşılık olarak çalışan2 düşük performans göstermiştir. Aynı durum 2. Dönem de sürmüştür. Ancak 3. Dönem çalışan2, çalışan1'in aksine yüksek performans göstermiştir. Ancak ücret farklılığından görülmektedir ki ilk iki dönemde ücretlerdeki farklılaşma nedeni ile çalışan2 gösterdiği performansın karşılığını eşit derecede alamamıştır. İki çalışanın ücretleri ancak eşit dönemler boyunca başarılı ve başarısız olmaları durumunda eşitlenmektedir. Bu durumda dönemler bazında performans karşılığı olarak yapılan ücretsel değişimlerde eşitsizliğe neden olunmaktadır.

4.6. Uygulama Özeti

Sistemin daha anlaşılır olması amacıyla aşağıdaki şekil hazırlanmıştır.

Tablo 4.14 Uygulama Özeti Tablosu

İş Dokümantasyonu			
İş A	İş B	İş C	
İşler, işi gerçekleştirenler ile birebir görüşmeler gerçekleştirilerek dokümante edilir. Periyot: 1 kez, 6 ayda bir gözden geçirme sonrası gerek duyuluyorsa revizyon			

İş Değerleme			
İş A	İş B	İş C	
İş, işi gerçekleştirenler ve departmanın yöneticisi ile görüşülerek ve standart bir süreç değerlendirme skalası kullanılarak gerçekleştirilir. Her bir işin değeri hesaplanır. Periyot: 1 kez, 6 ayda bir gözden geçirme sonrası gerek duyuluyorsa işin tekrar dokümantasyonunun takiben revizyon edilir.			

Süreç Paylaşımı							
Çalışan 1		Çalışan 2			Çalışan.....		
İş	İş	İş	İş	İş	İş	İş	
A	B	A	C	D	B	E	
Puanı	Puanı	Puanı	Puanı	Puanı	Puanı	Puanı	
60	70	60	20	10	70	15	
İşler değerlendirildikten sonra her bir işin standart değeri sayısal olarak hesaplanmış olur. Bu değerlerin dağılımına bireysel olarak bakılarak aynı pozisyondaki çalışanların arasında iş miktarı bakımından bir dengesizlik olup olmadığı araştırılır. Gerekliyse işler değiştirilerek ayarlama yapılır. Periyot: 6 ay							

Performans Değerlendirme Adım 1

Performans Kriterleri ve Hedef Belirleme

Her bir işe ait iş sonucu ve davranışsal yeterlilik performans kriterleri ve bunlara karşılık gelen hedefleri çalışan ve yöneticisi ile birlikte performans değerlendirme dönemi öncesi belirlenir. Önceden belirlenen hedefler varsa, gerek duyulduğu durumlarda revize edilir.

Örnek:

Süreç: Faturaların Muhasebe Sistemine İşlenmesi

Performans Kriteri: Faturaların Sisteme Hatasız İşlenmesi gibi

Hedef: 1 hata /ay

Performans Değerlendirme Adım 2

Performans Takip

Her bir sürecin performans kriterine karşılık verilen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği, aylık, 3 aylık ve 6 aylık periyotlarda gözden geçilir

Çalışan aylık ve 3 aylık aktivite değerlendirme formu yardımı ile kendi performansını takip eder.

Performans Değerlendirme Adım 3

İş Sonucu Puanlarının Hesaplanması

Çalışanın gerçekleştirdiği her bir işin puanı, iş miktarı puanı ile 100'e endekslenir ve ağırlıklı iş puanı hesaplanır. Bu sayede, her bir sürecin çalışanın gerçekleştirdiği süreçler içindeki oranı bulunmuş olur. Bu ağırlıklı iş puanı olarak adlandırılır.

Çalışan 1

$$\frac{\text{Süreç A Puanı}}{60} / \frac{\text{Süreç A + Süreç B}}{= 130} \times 100 = 46$$

Ağırlıklı iş puanı, çalışanın belirli dönemde ilgili süreçte yüksek performans göstermesi durumunda 1,05 ile, düşük performans göstermesi durumunda 0,95 ile çarpılır. Başarısız olması durumunda 0 ile çarpılır.

Hesaplanan aylık iş sonucu puanları 6 ay sonunda toplanarak kümüle iş sonucu puanının oluşturur.

Performans Değerlendirme Adım 4

Davranışsal Yeterlilik Puanlarının Hesaplanması

Pozisyon için gerekli olan davranışsal yeterlilikler belirlendikten sonra bunlar arasından kişinin özellikle geliştirmesi gerekli görülen özelliklere ağırlık katsayısı verilir. Dolayısı ile standart niteliklere 1, diğerlerine istenilen ağırlık katsayısı (2.3.4..) verilir ve bunların 100 içindeki ağırlıkları tespit edilir. Dönem sonunda her nitelik 4'lü bir skala üzerinden değerlendirilir.

NİTELİK ADI	BEKLENEN SEVİYE	AĞIRLIK KATSAYISI	AĞIRLIK	HESAPLAMA
Nitelik 1	II	2	33.33	(2/6)*100
Nitelik 2	I	1	16.67	(1/6)*100
Nitelik 3	III	1	16.67	(1/6)*100
Nitelik 4	II	2	33.33	(2/6)*100
TOPLAM		6	100	

Değerlendirme skalası aşağıdaki puan aralıklarında olabilir:

- A: Beklenenin üstü: %105 -110
B: Beklenen : %100 - 104
C: Beklenenin altı: % 90 - 99
D: Başarısız: % 0

Niteliğin ağırlığı ile değerlendirme skalası ile oranlanarak davranışsal nitelik puanı bulunur.

NİTELİK ADI	AĞIRLIK KATSAYISI	AĞIRLIK	BEKLENEN SEVİYE	GERÇEKLEŞEN SEVİYE	PUAN
Nitelik 1	3	60	I	I (B)	60
Nitelik 2	1	20	II	I (A)	21
Nitelik 3	1	20	II	--- (D)	0
Toplam	5				81

Performans Değerlendirme Adım 5

İş Miktarı Dağılım Puanının Hesaplanması

Bireylerin üzerindeki işlerin toplam puanı iş miktarı dağılım puanını oluşturur. Bir bireyin iş miktarı dağılım puanı ile aynı pozisyonunda bulunan bireylerin iş miktarı dağılım puan toplamının ortalaması karşılaştırılarak bireye iş miktarı dağılım puanı verilir. Bu puanın verilmesindeki amaç, iş miktarı fazla olan çalışanları ödüllendirmektir.

Bireyin iş miktarı dağılım puanı pozisyonun ortalama iş miktarına bölünür. Eğer bu oran 1.00'e eşit ise 2.5 puan verilir. Her 0.01 puan artışı için 1 puan eklenir. Örneğin eğer oran 1.06'ya eşit ise çalışanın alacağı puan 8.5 olacaktır.

Performans Değerlendirme Adım 6

Takdir Puanının Hesaplanması

Takdir kriterleri, yöneticinin, iş sonuçlarına ve davranışsal yeterliliklere koyamadığı, daha çok bireyin şirkete kattığı katma değeri ölçmeye yönelik belirlenen ifadelerdir. Yönetici, çalışanından beklenen takdir kriterlerini bireye aktarır. Takdir kriterlerinin her birine ait puan belirlemek yerine sene sonu değerlendirilmesinde genel bir değerlendirme puanı verilebilir. Takdir puanı maksimum 100 puan üzerinden etki eder.

Performans Değerlendirme Adım 7

Kümüle Performans Puanının Hesaplanması

Çalışanın kümüle performans puanı, iş sonucu puanları toplamı, davranışsal yeterlilik puanları, takdir ve iş miktarı dağılım puanının toplamı olarak hesaplanır.

	İş Sonucu Puanı	Davranışsal Yeterlilik Puanı	Bireysel İş Miktarı Puanı	Takdir
	102,12	81	8,5	70
Etki	%60	%30	%100	%10
Değer	61,27	24,3	8,5	7
Kümüle Performans Puanı	101,07			

5. SONUÇ

5.1. Uygulama Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Değerlendiriciler arasındaki yaklaşım ve uygulama farklılıklarının sistemin standartlaşmasını zorlaştırdığı ve değerlendirme sonuçlarında ikincil, tarafsız bir gözden geçirme ve ayarlamaya gidilmesinin sistemin başarısı için kaçınılmaz olduğu tespit edilmiştir.

Değerlendiriciler arasındaki yaklaşım farklılıklarının ortadan kaldırılması için yoğun bilgilendirici eğitimlerin gerekli olduğu sonucuna varılmış, değerlendiricilerin çalışan psikolojisi hakkında eğitilmesinin faydalı olacağı ortaya konmuştur.

Üst yönetimin karar mekanizmasının sınırlandırılmasından dolayı rahatsızlık duyduğu, bu rahatsızlığın yine sistemin üst yönetime etkin şekilde tanıtılması ile azaltılabileceği sonucuna varılmıştır.

Sistem tarafından gerçekleştirilen yanlış değerlendirmelerin, sistemin uygulamaya alınması öncesinde yöneticiler tarafından yapılan yanlışlarla karşılaştırıldığında düzeltilmesi daha zor motivasyon kayıplarına yol açtığı ve hatta sonuçlarının çalışanın işten ayrılmasına kadar varabildiği gözlemlenmiştir. Bu durum Türk yönetici ve çalışanlarının olaylara psikolojik yaklaşımını da içerdiğinden önem arz etmektedir.

Performans Yönetimi Sistemi'nin, diğer yönetim sistemlerine kıyasla çalışanın gelişimine ve organizasyon içerisindeki yerine verdiği önem göz önünde bulundurularak uygulamada yaşanan çalışan tepkileri ilgi çekicidir.

Sistemin, değerlendirmeyi gerçekleştiren yöneticilere fazladan iş yükü getirdiği ve her değerlendiricinin sistemi kolaylıkla benimsemediği açıkça gözlemlenmiştir. Şirket kültürünün tam anlamıyla yerleşik olmaması ve yasal zorunlulukların sınırlayıcı olmaması bu sorunun aşılmasını güçleştirmektedir.

Sistemin yöneticilere olduğu kadar çalışanlara da ek iş yükü getirdiği ve çalışmalarında başarılı olmalarına karşın sistemin getirdiği fonksiyonları tam olarak yerine getirmeyen çalışanların bu durumdan negatif etkilendikleri belirlenmiştir. Bu durum gerek çalışanın ve gerekse değerlendirmeyi gerçekleştiren yöneticinin Performans Yönetim Sistemi araçlarını ne kadar etkin kullandığı ile ilişkilidir. Dolaysı ile sistem tasarımının doğru olmasına karşın uygulamada yaşanan bu tip istenmeyen olayların sistemin başarısına doğrudan etki ettiği açıktır.

Sistem tasarımının dikkatli yapılmasının önemi yaşanan tecrübeler ile kanıtlanmıştır. İlk performans değerlendirme dönemini takiben çalışanlara sistemin belirli yapısal değişikliklere uğradığının ifade edilmesi hem çalışanın geçmiş dönemde yanlış değerlendirildiğine inanmasına, hem de sisteme olan güveninin eksilmesine neden olmaktadır.

Özellikle Performans Yönetim Sistemi'nin ücret sistemi ile ilişkili olması durumunda, performans sonuçlarının çalışanların ücret artışına yansıtılmasının çalışanlar arasında ücretsel dengesizliğe neden olduğu açıktır.

Bu kapsamda performansın, ücret artışına etkisinin çalışanın ücretini çalışma hayatı boyunca etkileyeceğinden, hatalı değerlendirilen çalışanların motivasyon kaybının çok daha yüksektir olduğu gözlemlenmiştir.

Bu sorunun giderilmesi için çalışanlara gösterdikleri yüksek performans karşılığında dönemsel prim verilmesi ve verilen primin bir sonraki temel ücrete etki etmemesi önerilmektedir.

Çalışmanın uygulama bölümü göz önüne alındığında elde edilen bulgular, kurulması son derece emekli olan ve tüm çalışanların zaman ayırdıkları sistemin başarısızlık ile sonuçlanmasının büyük ekonomik kayıplar ile birlikte motivasyon kaybına dolayısı ile şirketin performans kaybına yol açacağını ortaya koymuştur.

Ayrıca elde edilen bulgular, bu sistemi kullanmak isteyen şirketlere yol göstermesi bakımından önem arz etmektedir.

5.2. Diğer Sonuçlar

Çalışma sonucunda ortaya konan, Performans yönetim sisteminin, diğery yönetim sistemlerinin bazılarından farklı olarak, çalışanlar ile orta kademe yöneticilerin ve st yönetimin bir araya geldiğı, kararların ve görüşlerin paylaşıldığı bir yönetim modelinden çok bir iletişim modeline olan yakınlığıdır.

Performans Yönetim sisteminin başlıca başarı noktasının karşılıklı iletişim ve açıklık olduğı ortaya konmuş, çalışanların gelişimlerine verilen desteğinsistemin srekliliğı için önemi belirtilmiştir.

Çalışanların kendilerinden beklentileri açıkça anlaması ve buna karşılık olarak yöneticileri ile daha sık bir araya gelerek onlardan taleplerini açıkça bildirmesi sistemin diğery bir özelliğı olarak ortaya konmuştur.

Bu kapsamda sıklıkla karıştırılan performans değerlendirme ile performans yönetim sistemi arasındaki farklılık şu şekilde açıklanmaktadır: Performans değerlendirme sadece performans yönetiminin önemli bir parçasıdır.

Ortaya çıkan diğery bir sonuç ise performans yönetiminin asıl amacının çalışanları değerlendirerek onları ödüllendirmek veya cezalandırmak olmadığıdır. Bu kapsamda performans yönetimi, organizasyonun etkinliğini ve gelişmeyi nasıl yönlendireceğini planlar.

Bu olumlu sonuçlarla birlikte, performans yönetim sisteminin organizasyona belirli bir bürokratik yk getirdiğı, yöneticilerin bu sistem için belirli bir geçiş dönemine ihtiyaç duyduğı açıktır. Bu tip geçiş dönemlerinde eğitimlere ağırlık verilmesi faydalı olacaktır.

Diğery bir sonuç ise performans yönetimi sisteminin esnekliğıdir. Bu durum sistemin mutlaka şirketin kendi organizasyonel ve kültürel yapısına uygun olarak yeniden yapılandırılması gereğini doğurmaktadır.

Hiçbir performans yönetimi sisteminin direkt olarak bir şirkete uygulamayacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yaklaşım, her kademe çalışanın sistem içerisinde bir rol üstlenmesine neden olur ki bu katılım sağlanmadan başarıya ulaşılması mümkün değildir.

KAYNAKLAR

- [1] **Armstrong Michael & Baron Angela**, 1999. Performance Management The New Realities, The Cromwell Press, Wiltshire.
- [2] **United States Office of Personnel Management Work Force Compensation and Performance Service**, March 1999. A Handbook for Measuring Employee Performance: Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals, PMD-13
- [3] **UCSD Human Resources Department, Staff Education and Development**, 1995. Guide to Performance Management, 9500 Gilman Drive La Jolla, California (<http://www-hr.ucsd.edu/~staffeducation/guide/>)
- [4] **Werther William B. JR. & Davis Keith**, 1994. Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill Inc. Singapore
- [5] **Hicks Herbert G. & Gullett C. Ray**, 1988. Management, McGraw-Hill, Inc, B&JO Enterprise PTE LTD. Singapore
- [6] **Torrington Derek & Weightman Jane**, 1994. Effective Management, Prentice Hall International (UK) Limited, T.J. Press Ltd. Padstow
- [7] **Leap Terry L. & Crino Micheal D.**, 1993. Personnel/Human Resources Management, Macmillan Publishing Company 866 Third Avenue, New York, New York 10022
- [8] **Beach S. Dale**, 1985. Personnel: The Management of People at Work, Macmillan Publishing Company 866 Third Avenue, New York, New York 10022
- [9] **Algan Sibel**, 1999. Performans Değerlendirme, PC Week, Mart 1999

EKLER

EK A

İŞİN ADI: İş Başvuru İşlemleri

SORUMLULUK

1. İş başvurularını kabul etmek
2. Referans Mektuplarını kontrol etmek
3. Adaylara Başvuru Formu doldurtmak
4. Adayların Başvuru Formu bilgilerini kontrol etmek
5. Başvuru Formlarını adayların resimleri ile birlikte teslim almak
6. Adayların sorularını cevaplamak
7. Adaylara başvurularının geri dönüş tarihi hakkında bilgi vermek
8. Başvuru Formlarını bölgelere göre ayırmak
9. Başvuruları ön elemeye tabi tutmak

YETKİ

1. Adayların formlarını incelemek ve olumsuz olanları belirlemek
2. Adayları potansiyel olarak belirlemek
3. Adayları görüşmeye davet etmek
4. Olumsuz veya potansiyel adayların SAP Sistemine işlenmesini sağlamak
5. Mülakata çağırılacak adayları listelemek ve iş yoğunluna bağlı olarak mülakat organizasyonunun yapılmasını sağlamak

GİRDİ

1. Başvuran Adaylar
2. Boş PT / FT İş Başvuru Formları
3. Referans Kağıtları
4. Aday Resimleri
5. SAP İşe Yerleştirme Kullanım Kılavuzu
6. İnternet Başvuruları

ÇIKTI

1. Doldurulmuş İş Başvuru Formları
2. Elenen Başvurular

3. Potansiyele Alınan Başvurular
4. SAP Sistemine Girilmiş Olumsuz ve Potansiyel Başvurular

İŞ AKIŞI

Mavi Yaka İş Başvuru İşlemleri

ABC Firması, mavi yakalı personel gereksinimi aşağıdaki yöntemlerle giderir:

- Koç Holding – Referans Başvuruları
- İlan Yolu ile (Yerel ve Türkiye geneli basın)
- Mağaza Afişleri
- İnternet

İş başvuruları Genel Müdürlük İnsan Kaynakları Departmanı, Merter, Avcılar, Beylikdüzü, Maslak, Şişli Satış Mağazalarına, Salı ve Perşembe günleri saat 09:00 ile 12:00 arasında kabul edilir. (Bölgeler için aynı gün ve saatler geçerlidir)

İş başvurusu yapan adaylar öncelikle kendisine en yakın mağaza müdürü ile ön görüşme yaparak referans mektubu alır. Referans mektubu olmayan aday iş başvurusu yapamaz. (Mağazaların ön eleme yapmasını sağlamak amacıyla)

İş başvurusu yapan tüm adaylar öncelikle Part-Time olarak değerlendirilir. Full-Time iş başvurusu sadece İstanbul dışındaki mağazalar ve özel uzmanlık alanları için geçerlidir.

1. Başvuran tüm adaylara Part-Time İş Başvuru Formu doldurtulur. Referans kağıtları ve fotoğrafları teslim alınır. İnsan Kaynakları Departmanında, başvuruları kabul etmek için her hafta dönüşümlü olarak bir kişi görevlendirilmektedir.
2. Başvuru formları teslim alınırken adayların telefon numaralarının, eğitim bilgilerinin, tarih ve imzalarının doldurulup doldurulmadığı kontrol edilir.
3. Adayların her türlü soruları cevaplandırılır.
4. Başvuru formları ilgili bölgelere ayrılır ve bölge sorumlularına dağıtılır. (O hafta başvuruları kabul eden kişi tarafından)
5. Başvuru formları ön elemeden geçirilir. Ön eleme yapılırken aşağıdaki kriterler

değerlendirilir:

- Yaş
 - Eğitim
 - İkamet adresi
 - Çalışma saatlerine uygunluk
 - ABC Firması kültürüne ve aranılan pozisyonun gereklerine uygunluk
6. Olumlu görülen başvurular dosyalanır, diğer başvurular SAP Sistemine durum kodları ile girilir.
7. Olumsuz veya ileri bir tarihte değerlendirilebilecek başvurular SAP Sistemine, aşağıdaki adımlar izlenerek girilir.
8. Olumlu bulunan başvurular Bölge Sorumlusu tarafından listelenerek, adayların telefon ile aranarak iş yoğunluğuna bağlı olarak mülakata çağırılması sağlanır.
9. SAP Sistemine başvurular sisteme **İnsan Kaynakları -> İşe Yerleştirme -> İlk veri Girişi** menü adımları izlenerek;
- Personel Alanına: Bölge
 - Personel Alt Alanına: Henüz belirli değil (Kod:Z0001)
 - Başvuru Grubu: Kapsam içi Part-Time
 - Başvuru Alt Grubu: İlgili Bölge
 - Personel Sorumlusu: Bölge Sorumlusu Adı
 - Uyruğu: Personelin Uyruğu
 - İlan: İlan verilmiş ise ilgili tarihli ilan seçilir, aksi durumda ilan dışı başvuru grubu seçilir.
 - İlan Dışı Başvuru: İlan dışı başvuru ise CV / Mağaza Referansı
 - Başvuru Durumu Ek-1'deki kodlardan seçilir ve save edilir.
10. Sistem yukarıdaki bilgiler girildikten sonra adaya bir başvuru numarası atar.
11. Kişiyi İlişkin Veriler bölümüne sırası ile adayın ad soyad, adres bilgileri, ek veriler(Çocuk sayısı gibi) girilir ve tüm ekranlar Sakla Komutu ile geçilir.
12. Başvuru Ana Veri Bakımından adayın ilk, orta ve lise eğitim bilgileri girilir. Aday halen okumakta ise eğitim tamamlanma tarihi sonsuz olarak belirlenir. (31.12.9999)
13. Sistem tarafından atanan başvuru numarası form üzerine yazılır. 78 P ve 71 XY olarak belirlenen adaylar aynı dosyada saklanır. 76 2A ve 72 Y olarak ayrılan

başvurular ise diğerlerinden ayrı dosyalanır ve tekrar değerlendirmeye alınmaz.

Beyaz Yaka İş Başvuru İşlemleri

ABC Firması, beyaz yakalı personel gereksinimi aşağıdaki yöntemlerle giderir:

- İlan Yolu ile (Yerel ve Türkiye geneli basın)
 - Mağaza Afişleri
 - İnternet
 - Koç Holding
 - Referans
1. İnsan Kaynakları Departmanı'na ulaşan başvurular toplanır ve İnsan Kaynakları Departman Müdürü tarafından değerlendirilir. (İşlem her hafta tekrarlanır).
 2. 1 Değerlendirme sonucunda olumsuz olarak belirlenen adaylar, bekletilmeden SAP Sistemine işlenir.
 3. 1. Değerlendirme sonucunda olumlu bulunan adaylar, İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı veya İnsan Kaynakları Departman Müdürünün programına uygun olarak mülakata davet edilir.
 4. İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı ile görüşen aday olumlu ise ilgili Departman Müdürü ile de görüştürülür. Bu görüşme de olumlu ise aday tekrar İnsan Kaynakları Departmanına gelir
 5. İ.K. Genel Müdür Yardımcısından onay alan adaylara tüm ücret ve sosyal hakları anlatılır. İşbaşı gününü belirlenerek işbaşı için gerekli evraklar listesi verilir .

SAP Sistemine Beyaz Yakalı Adayların İşlenmesi

1. Beyaz yaka işbaşvuruları SAP Sistemine, *İnsan Kaynakları → İşe Yerleştirme → İlk Veri Girişi* menü adımları izlenerek;
- Personel Alanına: Genel Müdürlük için: 1340
İzmir Şube için: 2350
Ankara Şube için: 4060
Adana Şube için: 3010
 - Başvuru Grubu: Kapsam dışı (1)

- Personel Sorumlusu: Aday ile mülakatı gerçekleştiren kişi
- Alt Alan: Z0001 (Henüz belirli değil)
- Hitap Biçimi: Erkek 1, Kadın 2
- Adayın adı, soyadı
- Uyruğu (TC: Türkiye, KG: Kırgız, KZ: Kazak)
- Doğum tarihi
- Ülke: (TC: Türkiye, KG: Kırgız, KZ: Kazak)
- İlan: İlan verilmiş ise ilgili tarihli ilan seçilir aksi durumda ilan dışı başvuru grubu seçilir.
- Başvuru Durumu Ek-1'deki kodlardan seçilir ve save edilir.

2. Sistem adaya bir başvuru numarası atar.

3. Kişisel Veriler Ekranında “Diğer Veriler” seçilmiş ise gelen ekrana adayın;

- Doğum yeri
- Medeni hali
- Dini
- Çocuk Sayısı
- Doğduğu ülke

Bilgileri girilir ve save edilir.

4. Gelen ekrana adayın adres bilgileri girilir, save edilir ve ekrandan çıkılır.

5. **İnsan Kaynakları → İşe Yerleştirme → Başvuru Ana Veri Bakımı**'na girilir. Eğitim işaretlenerek Yarat tuşuna basılır ve adayın eğitim bilgileri girilir Save edilir. Gelen ekrana adayın nitelikleri girilir. Nitelikler Yapı Arama komutu ile görülebilir.

6. Sistem tarafından atanan başvuru numarası form üzerine yazılır. 78 P ve 71 XY olarak belirlenen adaylar aynı dosyada saklanır. 76 2A ve 72 Y olarak ayrılan başvurular ise diğerlerinden ayrı dosyalanır ve tekrar değerlendirmeye alınmaz.

7. Adayın başvuru durumunun değişmesi üzerine sistemdeki başvuru durumu, **İnsan Kaynakları → İşe Yerleştirme → Başvuru İşlemler Dizisi**'nden değiştirilebilir.

Sakat Personel İş Başvuruları

1. İş ve İşçi Bulma Kurumu aracılığı ile iş başvurusuna gelen sakat personelin başvuruları hemen değerlendirilir.

Başvuruları ile ilgili o dönem için değerlendirme yapılamıyor ise adayın bilgileri Endüstri İlişkileri Departmanına nedeni ile birlikte ulaştırılır. Resmi yazışmaları Endüstri İlişkileri Departmanı tamamlar (Bkz. Endüstri İlişkileri Departmanı İş Paketleri (İş ve İşçi Bulma Kurumu İşlemleri)

PERFORMANS KRİTERLERİ

1. Sicil Bilgileri Formundaki giriş hata sayısı
2. Mükerrer form giriş sayısı
3. Zamanında girilmeyen form sayısı

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

1. Başvuru formu bilgilerinin eksiksiz doldurulduğunun kontrol edilmesi(Özellikle Eğitim ve Erişim Bilgileri)
2. Formların bekletilmeden doğru sonuçlarla, metin bakımı kısmına özel notlarla girilerek doğru dosyalarda muhafaza edilmesi
3. Olumsuz veya potansiyele alınan başvuru bilgilerinin sisteme eksiksiz girilmesi
4. Tüm formların "SAP" sistemine tanımlanması
5. Formların potansiyel veya olumsuz olarak doğru ayrılması ve formların doğru sonuçlar ile SAP Sistemine girilmesi
6. Adayların tüm sorularına cevap vermek

PROBLEMLER

1. SAP Sisteminin aynı isimle form girişine izin vermesi

ÖNERİLER

1. Aynı isimle form girişinin engellenmesi için doğum tarihi, doğum yeri gibi kriterlerin tanımlanması

İŞ GEREKLERİ

ÇALIŞMA ORTAMI

Ofis ortamı

KULLANILAN ARAÇ VE GEREÇ

Ofis araç ve gereçleri, bilgisayar, SAP yazılımı, PT / FT iş başvuru formları

TEKNİK YETERLİLİKLER

1. Üniversite mezunu olmak
2. Sözlü İletişim
3. SAP Kullanabilmek
4. MS Office Kullanabilmek
5. Zaman Planlaması Yapabilmek
6. Mağaza Açılış Tarihlerini Bilmek

DAVRANIŞSAL YETERLİLİKLER

1. ABC Firması kültür ve değerlerini özümsemek
2. Organizasyon / Koordinasyon yapabilmek
3. İniyatif Kullanmak
4. İnsani İlişkiler kurabilmek
5. Objektif Olmak

FİZİKSEL YETERLİLİKLER

Tablo A.1 Süreç Dokümantasyon Örneği

Ek B

İŞ DEĞERLEME FAKTÖRLERİ			
A	KOŞULLAR		100
I	İŞ KOŞULLARI: Bu faktör fiziksel çevreyi ve işin yapılacağı çevredeki potansiyel tehlikeleri ölçer. Bu ölçümü yapılırken, işin beraberinde getirdiği kaza tehlikelerini, çevreden oluşabilecek sağlık tehditlerini, çalışılan çevrenin hoş olmayabilecek durumu göz önüne alınır. * Çevresel koşullar : (Sıkışık çalışma ortamı, yoğun bilgisayar kullanımının sağlığa verdiği zarar, çalışma ortamından soyutlanamayacak gürültü, güneş ışığı, ısı, sis, duman, vb..) * Riskler : (İş koşullarının çalışanın fiziksel ya da ruhsal yapısına zarar verme olasılığı)		
1	Çalışanın, işin doğasından kaynaklanan, çalışanın çalışma performansını olumsuz etkileyebilecek çevresel koşullara* maruz kalmadığı ve risklerin* düşük olduğu durumlar. (Örnek : Genel Müdürlük 'te çalışan kişiler)	0	5
2	Çalışanın, işin doğasından kaynaklanan, çalışanın çalışma performansını olumsuz etkileyebilecek çevresel koşullara* ara sıra maruz kaldığı ve risklerin* düşük olduğu durumlar.	6	10
3	Çalışanın, işin doğasından kaynaklanan, çalışanın çalışma performansını olumsuz etkileyebilecek çevresel koşullara* ara sıra maruz kaldığı ve risklerin* orta derecede olduğu durumlar. (Örnek : İş takip elemanları)	11	20
4	Çalışanın, işin doğasından kaynaklanan, çalışanın çalışma performansını olumsuz etkileyebilecek çevresel koşullara* sık sık maruz kaldığı ve risklerin* belirgin olduğu durumlar. (Örnek : Veznedarlar, mağaza yöneticileri)	21	30
II	FİZİKSEL ÇABA: Bu faktör işin gerektirdiği fiziksel gücün seviyesini ve sıklığını ölçer. * İşin yapılışı, kişinin sürekli olarak seyahat etmesini, yük taşımaması, farklı ortamlarda çalışmasını, uzun süreli toplantılar, konuşmalar ya da görüşmeler yapmasını gerektirebilir. * Fiziksel aktivite : İşin yapılışı sırasında ihtiyaç duyulan fiziksel hareket düzeyidir.		
1	Normal çaba (işin yapılışı sırasında, ortalama bir çalışanın, fiziksel aktivite dışında, göstereceği çalışma temposu. Örneğin; Normal mesai saatleri içinde çalışma) ya da düşük yoğunluklu fiziksel aktivitenin* ara sıra gösterildiği durumlar. * (Örnek : Santral memuru)	0	5
2	Ara sıra Orta yoğunluklu çaba (işin yapılışı sırasında, çalışanın kendisinin yavaş çalışma ya da görevlerini eksik yerine getirmesinin sebep olmadığı, işin doğasından kaynaklanan ekstra çalışmadır) ya da sık sık düşük yoğunluklu fiziksel aktivitenin* gösterildiği durumlar.* (Örnek : Bölge müdürleri, Meyve-Sebze Mübâyacılar, İnsan Kaynakları Müdürü, vb.)	6	10
3	Sık sık Orta yoğunlukta çaba (işin yapılışı sırasında, çalışanın kendisinin yavaş çalışma ya da görevlerini eksik yerine getirmesinin sebep olmadığı, işin doğasından kaynaklanan ekstra çalışmadır) ya da sürekli düşük yoğunluklu fiziksel aktivite ya da ara sıra yüksek yoğunlukta fiziksel aktivitenin* gösterildiği durumlar.* (Örnek : Yatırım uzmanı, şube müdürleri, emlak araştırma sorumlusu, depo şefleri, vb.)	11	15
4	Yoğun çaba (işin yapılışı sırasında, çalışanın kendisinin yavaş çalışma ya da görevlerini eksik yerine getirmesinin sebep olmadığı, işin doğasından kaynaklanan ekstra çalışmadır) ya da sık sık yüksek yoğunluklu fiziksel aktivitenin* gösterildiği durumlar.* (Örnek : Reklam Müdürü)	16	30
III	ZİHİNSEL ÇABA: Bu faktör konsantrasyon derecesini ölçer. Bu ölçümü yaparken işin her türlü detayını ve çalışanın işi yapış hızını dikkate alır. Aşırı çalışma gerektiren bir uygulamanın sınırlı bir zaman sürecinde yapılması gerektiği durumlarda, kişinin ilgisini başka işlere vermesi, kişiyi rahatsız edecek, kafasını karıştıracak veya kişinin işini yapmasına mani olacak faktörlerin varlığı önem kazanır. * İşin yapılışı sırasında ortaya çıkan zihinsel ihtiyaçları ve bunları engelleyen, stres, fazla çalışmanın verdiği zihinsel yük, iş dışında iş ile ilgili faaliyetlerde bulunma ihtiyacı gibi faktörleri göz önüne alır.		
1	İş akışının (İş ile ilgili konsantrasyon süresini ifade eder) sürekli olmadığı ve sadece	0	5

	belirli aralıklarla yüksek dikkat gerektirdiği durumlar.* (Örnek : Mağaza müdür yardımcıları)		
2	İş akışının (iş ile ilgili konsantrasyon süresini ifade eder) sürekli tekrar gerektirdiği ya da baskının mevcut olduğu durumlarda orta şiddette zihinsel ilgiye gereksinim duyulduğu ortamlar.* (Örnek : Bölgeler Muhasebe Müdürü, Ticaret Muhasebesi Müdürü, santral memuru, vb.)	6	15
3	Zamanın çoğunda yüksek konsantrasyon gerektirir ancak ara sıra zihinsel baskının azaldığı durumlar oluşur. Bu durumda dahi halen yapılacak farklı işler mevcuttur.* (Örnek : Pazarlama Grup Müdürleri, Ar-Ge ve Planlama Müdürü, Müdür Yardımcısı ve Şefleri, Bilgi İşlem Müdürü vb.)	16	25
4	Ağır iş yükü (Yoğun iş yükü ve stres altında çalışma ihtiyacını ifade eder. Yoğun fiziksel fazla mesainin yanı sıra, iş dışında da işle ilgili zihinsel mesai ihtiyacı mevcuttur) altında sürekli konsantrasyon gerektirir. İş kısıtlı süre içinde tamamlanmalıdır.* (Otomasyon Müdürü, İnşaat Müdürü, Finansman ve Genel Muhasebe Grup Müdürü vb.)	26	40
B ZORLUK			350
I İŞİN KAPSAMI			
1	İş süreçleri yazılmış, görevle ilgili adımlar iyice tanımlanmış, sürekli tekrarlanan rutin iş. (Örnek : Emtea memurlarının fatura girme vb. işleri)	3	13
2	İş süreçleri genel olarak belirtilmiş, kişiye tarif edilen görev sınırları içinde kalmak üzere karar yetkisi tanıyan, o görev dışında şirketin bütününe etki etmeyecek operasyonel işler (Son uygulanan örnekler baz alınarak yapılmaktadır). (Örnek : Pazarlama ürün şeflerinin ürün fiyatları için malverenlerle yaptıkları ürün pazarlıkları, İnsan Kaynakları Departmanı'nın yaptığı iş görüşmeleri, İnşaat Servisi'nin işleri vb.)	14	28
3	Talimatları yorumlayarak ve geçmiş örneklerle bakarak benzer veya yeni metotlar geliştirmek, sonuçları günlük işlerin yapılışını değiştiren uygulamalar yaratmak. Görev sınırlarını aşip, diğer görevlere etki edebilecek ve katma değer yaratacak düzeyde kararlar vermeyi gerektiren stratejik işler. (Örnek : Yatırım Departmanı'nın yeni mağaza yeri bulma vb. işleri)	29	38
4	Sürekli değişen şartlarda / konularda, yaratıcılık gerektiren yeni proje bazlı işler, bu işler için talimatlar, kurallar belirlemek. (Örnek : Otomasyon Müdür ve Müdür Yardımcısı, Ar-Ge ve Planlama Müdür ve Müdür Yardımcısı)	39	50
II PROBLEM ÇÖZME: Bu faktör iş ortamındaki problemlerin çözüm yollarının göreceli zorluğunu ölçer. Pozisyon sahibi kişi, problem çözümlerinin kesin olmadığı durumlarda problemi sonuca ulaştırır. Bu sebepten dolayı, problem çözme bir kararı yürürlüğe sokan sonuç işlemidir. Problem çözme faktörü üç boyutta incelenebilir: 1-Yapılan işin ve karşılaşılan problemin içeriği 2-Problemi tanımlamakta ve probleme çözüm bulmakta kullanılan verinin niteliği 3-Probleme çözüm bulmakta kullanılan, ilgililer tarafından anlaşılabilir analiz metodu.			
1	Üzerinde çalışılan verilerin küçük kısmına aşinalık (verilerin sınırlı bir kısmı üzerinde daha önceden bilgi sahibi olma ya da daha önce çalışmış olma durumu) vardır. Bu şekilde, basit ve çözülebilir sorunlar ile uğraşılır.	2	10
2	Üzerinde çalışılan verilerin bir kısmına aşinalık (verilerin sınırlı bir kısmı üzerinde daha önceden bilgi sahibi olma ya da daha önce çalışmış olma durumu) vardır. Bu şekilde, çok zor olmayan basit analizler uygulanarak problemler çözülür.	15	30
3	Üzerinde çalışılan verilerin önemli bir kısmına aşinalık (verilerin sınırlı bir kısmı üzerinde daha önceden bilgi sahibi olma ya da daha önce çalışmış olma durumu) mevcuttur. Bu şekilde, çok kolay olmayan, birden çok çözüm yönteminin değerlendirilmesi ve içlerinden herhangi birinin seçilerek uygulanmasını gerektiren problemler çözülür.	35	50
4	Üzerinde çalışılan verilere hiçbir aşinalık (verilerin sınırlı bir kısmı üzerinde daha önceden bilgi sahibi olma ya da daha önce çalışmış olma durumu) mevcut değildir.	55	70

	Bu şekilde, yeni çözüm yöntemleri bizzat geliştirilerek zor problemler çözülür.		
5	Problemin çözülmesi amacı ile kullanılan veriler çok karmaşık ve fazla sayıdadır. Problemin çözülebilmesi için anlamlı parçalara ayrılması ve her parçanın değerlendirme kriterinin tanımlanması gereklidir. Bununla birlikte, karşılaşılan problemin çözümü zordur ve yapıya uygun yeni teknikler geliştirilmesi gerekmektedir.	75	100
III KARAR VERME: Bu faktör yapılan işin sonuçlandırılmasında kullanılacak alternatif yollar arasında seçim yapmayı içerir. Bu seçim, karar verme faktörünün temelini oluşturur. Karar verme faktörü işi yapan kişinin sübjektif yargısına dayanır (Yöntem Belirleme, Rota Çizme)			
1	Az miktarda bilgi birikimine ihtiyaç duyulan, basit verilere dayandırılarak açık (herkes tarafından anlaşılan, içeriğinin tartışılmasına ihtiyaç duyulmayan bir ila beş arasında veri kullanılarak ulaşılmaya istenen sonuçların mukayese edilebildiği) ve benzer kararlar vermek	4	30
2	Basit teknikler kullanılarak tahmin ve öngörüye dayalı birbirinden farklı kararlar vermek. (Karar vermek için gerekli veri mevcuttur. Veriler gruplanmış ve yazılı olarak düzenlenmiştir. (Örnek: iş sonuçları) Analiz sonuçları nedenleri ve niçinleri açısından incelenmez. Kararlar operasyonel niteliktedir)	31	50
3	Veri integrasyonunu ve konsolidasyonunu gerektiren, sonuca ulaşmak için aşama aşama kararlar vermek. (Karar vermek için gerekli veri yazılı olarak mevcuttur. Analiz sonuçlarına nedenleri ve niçinleri açısından minimum düzeyde ilgi gösterilir. Kullanılan bilginin bir bölümü rutin kontroller sonucunda oluşur. Kullanılan veriler konsolide edilir. Genellikle günlük olarak oluşturulan/uygulanan planlara ait kararlar verilir)	51	80
4	Spesifik iş tecrübesine dayanan kararlar vermek. (Genel orta kademenin başlangıç noktasını oluşturur. Veriler son kullanım amacı ile düzenlenmiş ve çok çeşitli niteliktedir. Birbirini takip eden kararlar verilir. Talimatlar aracılığıyla verilebilen karar sayısı azdır. Nasıl hareket edileceği çalışmada tarif edilmediği halde kararlar verilmektedir. Çalışanın diğerlerine yol gösterme ve işi öğretme sorumluluğu mevcuttur.)	81	100
5	Yorumlamaya gerek duyulan, araştırmalara dayanan kararlar vermek. (Verinin ne şekilde kullanılacağını veriye bakarak çıkartma. Veriler arasında seçici davranmak ve gerekli olmayanları tespit etmek. Eksik veriyi belirlemek ve analiz içindeki kritiklik düzeyini tespit ederek tamamlanmasını sağlamak. Karar verme mekanizmaları/kriterleri oluşturur. Verileri sonuçlar yaratacak şekilde düzenleyerek hareket planı oluşturacak kararlar verir.)	101	120
6	Kullanılan prensipler sistematik ve bilimsel sonuçları göz önüne alır. Veriler sistematik kurallara göre incelenir ve yorumlanır. Yoğun olarak ön planlama mevcuttur. Karar ağaçlarının göz önüne alınması gerekir. Göz önüne alınması gereken çok sayıda sözlü raporlar mevcuttur. Sınırlı sayıda değişken değerlendirilerek neden/sonuç ilişkisine ulaşmaya çalışan kararlar vermek. Karar verileri net olmadığı halde ilerlemeye yönelik kararlar verir.	121	150
7	Bu kararları vermek, ileri düzeyde deneyim, prensip bilgisi ve eğitim gerektirir. Bağlı çalışanların yaptıkları sistemli analize dayalı çok sayıda yazılı ya da sözlü rapor göz önüne alınır. Verilen kararlar deneysel nitelikte olabilecek derecede özel ve sonuçları risklidir. Karar süreci 2-6 aylık zaman alır.	151	180
8	Bu kararları vermek, ileri düzeyde deneyim, prensip bilgisi ve eğitim gerektirir. Bağlı çalışanların yaptıkları sistemli analize dayalı çok sayıda yazılı ya da sözlü rapor göz önüne alınır. Verilen kararlar deneysel nitelikte olabilecek derecede özel ve sonuçları risklidir. Karar süreci 6-18 aylık zaman alır.	181	200
C	SORUMLULUK		300
1	HATA ETKİSİ: Bu faktör hatalı veya yetersiz kararlar vermenin etkilerini ölçer. Bu ölçümü yaparken olası insan hataları ve kullanılan malzemeden doğabilecek hataları dikkate alır.		

1	Önemsiz : Hataların düzeltilmesi çalışanın veya diğer çalışanların birkaç saatinden fazlasını gerektirmez ya da önemsiz miktarda mali kayba yol açar	0	10
2	Küçük: Hataların düzeltilmesi çalışanın kendi zamanını ya da diğer çalışanların kısıtlı miktarda zamanlarını gerektirir ve düzeltme için düşük miktarda harcama gerektirir; ya da görece olarak küçük mali kayıplara yol açar.	15	40
3	Orta: Hataların düzeltilmesi, diğer çalışanların ve grupların çalışmalarında bir süre duraksamalarına ve zaman kaybına yol açar, giderilmesi için bir miktar harcama gerekir ya da bir miktar finansal kayba yol açar; ya da kamu ve/veya çalışanlar ile olan ilişkilerde ters(istenmeyen) etkilere neden olur	50	75
4	Önemli: Hataların düzeltilmesi, diğer çalışanların ve grupların çalışmalarında dikkate değer miktarda karışıklığa, duraksamalarına ve zaman kaybına yol açar, giderilmesi için önemli miktarda harcama gerektirir ya da önemli finansal kayba yol açar; ya da kamu ve/veya çalışanlar ile olan ilişkilerde önemli ters(istenmeyen) etkilere neden olur.	80	100
II BİRİ TARAFINDAN NEZARET EDİLME VE YARDIM ALMA : Bu faktör işin hangi tür bir kontrol altında yapıldığını belirler. Nezaret eden kişinin yardım alan kişiye nasıl yol gösterdiği ve işin yapılması sırasında nasıl kontrol ettiği önemlidir.			
1	Direkt: Direkt ve ayrıntılı kurallar ve uygulamalar mevcuttur Çalışana yakın takip ve yol gösterme yapılmaktadır Çalışma kural ve yönetmeliklerinin bulunmadığı durumlarda, problemler yönetici tarafından çözümlenmektedir. Hiç ya da minimum düzeyde karar verme yetkisi delege edilmiştir.	0	10
2	Özel: Standart prosedürler vardır ancak bunların kullanılmadığı problem yaratan durumlarda, koşullara özel kurallar ve adımlamalar mevcuttur Yakın takip ve yol gösterme yapılmaktadır. Kural ve uygulamaların bulunmadığı durumlarda, problemlerin yönetici tarafından çözülür Karar verme yetisinin delege edilmesinde uygulanan ayrıntılı kural ve yönetmelikler mevcuttur	15	30
3	Genel: Standart prosedürlerin kullanılmadığı problemlerli durumlarda (çalışma esaslarının dışına çıkıldığı durumlarda) genel yönlendirmeler çalışana yardımcı olur. İşin yapılmasının belli aşamalarında, çalışma ve elde edilen sonuçlar üzerinde, gerektiğinde takip ve yol gösterme yapılır. Daha önce karşılaşılmamış sorunlar yönetici, diğer ayrıntılar ise çalışanın kararları tarafından üstlenilir. Çalışan yarı bağımsızdır.	35	50
4	Geniş, Kurulu Prosedürler Mevcut: İşi yapan, prosedürlerin iyi tanımlanmış politikalarca yönetildiği, ulaşılması gereken sonuçlar üzerinde, genel hatları ile adımların mevcut olduğu durumlarda çalışmaktadır. Yöneticiden konu hakkında nadiren, çok genel hatları ile yardım istenir ve uygulanan yöntem ve/veya genel prensipler hakkında danışmalar yapılır. Yönetici ara sıra kontrollerde bulunur. İşi yapan, işi bağımsız olarak sürdürmekte ve ayrıntılar çalışanın kararlarına bırakılmaktadır.	58	80
5	Geniş, Kurulu Prosedürler Mevcut Değil: İşi yapan, prosedürlerin tanımlanmamış olduğu, ulaşılması gerekli sonuçlar üzerinde, hiçbir prosedürün mevcut olmadığı durumlarda çalışmaktadır. Yöneticiye nadiren danışılır, kendi kendini yönetim mevcuttur. İşi yapan, işi tamamen bağımsız olarak gerçekleştirmektedir.	88	100

III DİĞERLERİNE REHBERLİK ETME SORUMLULUĞU: Bu faktör kişinin diğerlerine nasıl bir iş bölüşümü yaptığını, yapılan işleri nasıl denetlediğini ve yapılan hataları ne şekilde kontrol ettiğini ölçer. Çalışan, genellikle kendi çalışma alanındaki diğer kişilerle beraber çalışır ya da onlara yol gösterir.			
1	Yok: Diğerlerini kontrol sorumluluğu mevcut değildir, ara sıra diğer bir çalışana, görevin nasıl yapılması gerektiği gösterilebilir. Çalışanların yaptığı iş rutindir.	0	15
2	Periyodik: İş, çalışanın diğerlerine, periyodik olarak yön gösterme sorumluluğunu üstlenmesini gerektirir (iş atama, yapılanların kontrolü ve çalışma kuralları gibi).	20	40
3	Sık Sık: İş, çalışanın diğerlerine, sık sık yön gösterme sorumluluğunu üstlenmesini gerektirir (iş atama, yapılanların kontrolü ve çalışma kuralları gibi).	45	60
4	Sürekli: İş, çalışanın diğerlerine, sürekli olarak yön gösterme sorumluluğunu üstlenmesini gerektirir (iş atama, yapılanların kontrolü ve çalışma kuralları gibi).	65	100
D	YETKİNLİKLER		250
I NÜMERİK HESAPLAMALAR			
1	Basit toplama çıkarma,okuma ve şekil kopyalama, sayma ve kaydetme, nümerik sıraya koymayı içerir.	0	3
2	Tüm sayılar üzerinde, dört işlem uygulamasının basit aritmetik yardımı ile yapılmasını içerir.	4	6
3	Ondalık sayıları, kesirli sayıları yüzdeleri kullanarak bilgisayar yardımı ile basit hesaplamalar yapmayı içerir. Temel ve basit denklemlerin kullanılması durumudur. (Temel eşitlikler; ağırlık, sıvılar,dirençler ve akımlar gibi farklı ölçütlerin sınıflandırılması)	7	9
4	Matematik formüllerinin, tabloların ve eşitliklerin bilgisayar yardımı ile kullanılması (Bileşik sayılar, kompleks sayılar, yıl hesaplamaları)	10	12
5	İleri matematik ve istatistik teknikleri yardımıyla farklı ve karmaşık hesaplamaların, formüllerin kullanılması. Elde edilen sonuçların yorumlanmasını yapabilmeyi içerir.	13	18
6	Çok çeşitli teorik ve matematiksel kavramları kullanarak üzerinde çalıştığı konu için orijinal uygulamalar yapabilmek. Yapılmış uygulamaların hatalarını araştırmak üzere olasılık hesaplamalarının yapılması ve sonuçların yorumlanabilmesi.	19	25
II ANLAYIŞ (İDRAK): İdrak yazılı evrakı, iş ile ilgili yapılan konuşmaları anlamayı ifade eder. Bu faktör, ifadelerin karmaşıklığının incelenmesi, özel bir terminolojinin kullanılması ve kullanılan ifadelerin anlamlarındaki derinlikte ölçülür.			
1	Basit günlük dil; -Az sayıda teknik terim -Ağırlıkla sözlü iletişim kullanımı -Görelî olarak basit görevler üstlenilir	0	3
2	Çeşitli fakat basit dil; -Çok sayıda teknik terim kullanımı -Yazılı basit mesajlar -iletişimin içeriği görevlerin sayısının artışına bağlı olarak değişir (standart formlar kullanılabilir, e-postalar incelenebilir,sözlü mesajların özetlenmesi gerekebilir)	4	6
3	İç dokümanlara bağlı iletişim(raporlar, kullanım kılavuzları, iş paketleri); -Basit iletişim (şirket içi geliştirilmiş jargon kullanımı) -Okunması gerekli materyal genellikle prosedürseldir ve içerik belirli sayıda aktivite ile sınırlandırılmıştır.	7	9
4	Özel bir Terminoloji içeren iletişim (Hukuk, muhasebe, ekonomi) -İletişim, çalışılan alanda uzmanlaşmış olunmasını gerektirir. -Ayrıntılara özen ve dikkat gerektirir	10	12

	(Dokümanlar doğru işlendi mi?Gerekli verilere sahip miyiz?)		
5	Farklı fakat konuyla ilgili terminolojilere bağlı iletişim; -Çalışma alanı dışındaki çeşitli aktiviteler, deneyimler) sonucunda elde edilmiş farklı terminolojilere bağlı iletişim	13	16
6	Uzmanlık alanı (profession) sırasında elde edilmiş soyut terminolojiye dayalı iletişim -Profesyonel eğitimin göstergesi olan yüksek derecede soyut ve teorik iletişimi sağlayabilme -Kompleks talimatları ve bunların parçaları anlayabilme ve başkalarına açıklayabilme	17	20
7	Profesyonel iletişimin kritik değerlendirmesini yapabilme -İleri derecede uzmanlaşmış yayımları okuyabilme, analiz edebilme ve başkalarının yararlanabileceği, daha anlaşılır formatlara çevirebilme (örneğin; çalışılan dalın araştırma dergileri) -Profesyonel alanı dışında çeşitli okumalar yapmak ve okuduklarını kendi iş alanı ile birleştirmek. Bu şekilde diğer çalışanlara da faydalı olmak.	21	25
III	İFADE: İfade faktörü pozisyon sahibi kişinin diğerlerine verdiği en karmaşık geri beslemeyle ölçülür. Bu faktör, pozisyon sahibi kişinin geri beslemede kullandığı terminolojinin karmaşıklığı, diğer kişiler tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığına verdiği önem ve temel bilgiyi diğerlerine en yakın şekilde aktarabilmesi ile ölçülür.		
1	Günlük dilde basit geri besleme; -Kısa cümlelerle içinde bulunulan şartların ifade edilebilmesi -Görelî basit şartların basit düzeyde yazılı ifadelendirmesi (Mesajları not alma ve sahiplerine iletme vs.)	0	3
2	Basit ve farklı türlerde geri besleme ; -Günlük dile bağlı olmakla beraber, bazı teknik terimlerin kullanıldığı, çeşitli içerikte geri besleme yapma. -Yazılı ifadeler, formların doldurulmasını ya da basit dokümanların hazırlanmasını içerir.	4	6
3	İç dokümanlara bağlı geri besleme; -Çeşitli iç dokümanları kullanma ve yorumlama ile sonuçlar üzerinde deneyime bağlı olarak geri besleme yapma. -Çeşitli aktivite sonuçlarından varılan çıkarımları özetlemek	7	9
4	Özel bir terminoloji kullanmayı gerektiren geri besleme (Yasal,muhasebe) ; -Kullanım kılavuzları, iş paketleri ve yazılı prosedürlere olan aşinalık -Ek bilgi sağlayan özel araştırma sonuçları ya da sorgulamalar.	10	12
5	Çeşitli fakat ilgili terminolojileri içeren geri besleme; -Kişinin özel eğitimi ya da çalıştığı alan dışında elde ettiklerine (öğrendiklerine) dayalı olarak departmanlar arasında yaptığı geri beslemeler	13	16
6	Bir uzmanlık alanında geliştirilen soyut terminolojiyi kullanan geri besleme; -Profesyonel eğitimin göstergesi olan yüksek derecede soyut geri beslemeyi sağlayabilme -Açıklama notları ve talimatları taslak halinde, geri beslemede ifade edebilme	17	20
7	Profesyonel bir alan dahilindeki değerlendirme konusunda geri besleme yapabilme; -Yeni trendleri ve fikirleri analiz etme ve geri besleme (Bir uzmanlık alanı üzerindeki yorumlar hakkında geri besleme yapabilme) -Üst düzeyde soyut ve karmaşık olabilecek terimleri basit ve açık olarak ifade edebilme.	21	25
IV	YABANCI DİL BİLGİSİ		
	Bu faktör, işin öngördüğü yabancı dili bilme derecesini yansıtır.		
	İş yabancı dil bilmeyi gerektirmemektedir.		

	İş yabancı dil bilmeyi gerektirmemektedir ancak yabancı dil bilgisi tercih edilir.		
	İş yabancı dil bilgisini gerektirmektedir		
I	Yabancı dilde yazılı Dokümanları tam olarak anlayabilme	0	10
İi	Kişi yabancı dilde konuşulanları anlayabilir olmalı	11	15
İii	Kişi yabancı dilde anlaşılabilir konuşmalı	16	20
İv	Yabancı resmi dilde anlaşılabilir yazmalı	21	25
V	EĞİTİM		
	Bu faktör, verilen görevleri yapabilmek için gerekli olan bilgiye sahip olması için gereken usule uygun eğitim ve öğretimdir. Bu bilgiler, resmi eğitimlerin sonucu veya bağımsız çalışma sonucu olabilir.		
	Dereceler		
1	Lise Öğrencisi olmak	0	10
2	Lise Mezunu olmak	11	25
3	Kolej veya Teknik Okul Mezunu olmak	26	35
4	Yüksek Okul Mezunu olmak	36	45
5	Üniversite mezunu/Son Sınıf öğrencisi olmak	46	55
6	Master Programını bitirmiş/Son Sınıf öğrencisi olmak	56	65
7	Doktora Çalışmasını bitirmiş/Tez öğrencisi/Ders öğrencisi olmak	66	75
VI	DERECELER		
1	Önceden tecrübe gerekmemektedir	0	3
2	6 aydan az	6	9
3	6 ay ile 1 yıl arasında (1 yıl dahil)	12	15
4	1 yıl ile 2 yıl arasında	18	21
5	2 yıl ile 3 yıl arasında	24	27
6	3 yıl ile 6 yıl arasında	30	33
7	6 yıl ile 8 yıl arasında	36	45
8	8 yıl ile 10 yıl arasında	48	60
9	10 yıldan fazla	63	75

Tablo B.1 İş Değerlendirme Formu