

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ VE EĞİTİM
PLÂNLAMA SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Önder BİRGÜL**

Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Programı : MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ

EYLÜL 2007

**PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ VE EĞİTİM
PLÂNLAMA SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Önder BİRGÜL
(507031220)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 11 Eylül 2007

Tezin Savunulduğu Tarih : 27 Eylül 2007

Tez Danışmanı : Y.Doç.Dr. Murat BASKAK
Diğer Jüri Üyeleri Öğr.Gör.Dr. Cemil CEYLAN (İ.T.Ü.)
Y.Doç.Dr. Ash SÜDER (İ.T.Ü.)

EYLÜL 2007

ÖNSÖZ

Dünyada her alanda olduğu gibi, İnsan Kaynakları alanında da hızlı değişimler yaşanmaktadır. İyi organize olmuş bir İnsan Kaynakları ekibinin, şirketin performansına olan etkisi ve katkısı büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada, temel İnsan Kaynakları işlevlerinden ikisi olan Performans Yönetimi Sistemi ile Eğitim Plânlama Süreci arasındaki ilişki incelenmiş, gerçek bir işletme uygulamasına yer verilmiştir.

Yoğun akademik ve idarî çalışmaları arasında bana zaman ayırarak yüksek lisans eğitimimi yönlendiren Hocam Y. Doç. Dr. Murat BASKAK’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yardım ve desteklerinden dolayı yöneticim Çiğdem KOÇUM ve çalışma arkadaşlarıma da teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Son olarak, her zaman yanımda olan eşim Mine’ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Önder Birgül

Eylül 2007

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİL LİSTESİ	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Performans Tanımı	1
1.2. Performans Yönetimi	2
1.3. Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	5
1.3.1. Giriş	5
1.3.2. Hedefler İle Yönetim	6
1.3.3. Performans Değerlendirme	7
1.3.4. Performans Yönetimi Sistemi	8
1.4. Performans Yönetiminin Amaçları	11
1.5. Performans Yönetiminin Yararları	12
1.5.1. Çalışan İçin Yararları	12
1.5.2. Yönetici İçin Yararları	12
1.5.3. Organizasyon İçin Yararları	13
1.5.4. Performans Değerlendirmenin Olumsuz Sonuçları	13
2. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ	15
2.1. Performans Yönetimi Sistemi Modelleri	15
2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları	19
2.2.1. Hedef Belirleme	19
2.2.2. Yönlendirme ve Geribildirim	21
2.2.3. Değerlendirme	24
2.2.4. Gelişim Plânlama	27

2.3.	Örnek Performans Değerlendirme Formu	30
2.4.	Performans Yönetim Sisteminin Diğer Sistemlerle İlişkisi	34
2.4.1.	Kariyer Plânlama ve Yedekleme	34
2.4.2.	Ödül ve Ücret Yönetimi	35
2.5.	Performans Yönetimi Sisteminde Karşılaşılabilecek Sorunlar	37
3.	YETKİNLİK VE YETKİNLİK TEMELLİ DEĞERLENDİRME	39
3.1.	Yetkinlik Tanımı	39
3.2.	Yetkinliklerin Değerlendirilmesi	41
4.	EĞİTİM PLÂNLAMA	43
4.1.	Eğitim Kavramı	43
4.2.	Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Türleri	44
4.3.	Eğitim Plânlama	45
4.4.	Eğitim Gereksinim Analizi	46
4.4.1.	Giriş	46
4.4.2.	Organizasyonel Tarama	46
4.4.3.	Bilgi Toplama	46
4.4.4.	Çözümleme	48
4.5.	Eğitim Plânının Uygulanması ve Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi	48
4.6.	Eğitim Programlarının Başarısı İçin İlkeler	49
5.	PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ İLE EĞİTİM PLÂNLAMA SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	51
6.	UYGULAMA	58
6.1.	Şirket Tanıtımı	58
6.2.	Avea'da Performans Yönetim Sistemi	61
6.2.1.	Performans Plânlama	61
6.2.2.	Performans Geliştirme ve Geribildirim	62
6.2.3.	Performans Değerlendirme	62
6.3.	Avea'da Eğitim Plânlama Süreci	64
6.4.	Performans Değerlendirme Sonuçları ve Eğitim Plânlama İlişkisi	64
6.4.1.	Giriş	64
6.4.2.	Düşük Performanslı Çalışanlara Yönelik Eğitim Plânlama	65
6.4.3.	Yüksek Performanslı Çalışanlara Yönelik Eğitim Plânlama	66
6.4.4.	Yöneticilere Yönelik Eğitim Plânlama	67
6.5.	Diğer Şirketlerde Performans Yönetimi Sistemi ve Eğitim Plânlama Süreci	70

6.5.1. Turkcell	70
6.5.2. Global Bilgi	71
6.5.3. Koç Holding	72
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	74
KAYNAKLAR	78
ÖZGEÇMİŞ	80

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1 : Performans Değişimi	3
Şekil 2.1 : Deming Modeli	15
Şekil 2.2 : Torrington ve Hall Modeli	16
Şekil 2.3 : ABD Personel Yönetimi Servisi Modeli	16
Şekil 2.4 : California Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli	17
Şekil 2.5 : Cave ve Thomas Modeli	18
Şekil 2.6 : Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar	29
Şekil 6.1 : Çalışan Yaş Dağılımı	60
Şekil 6.2 : Çalışan Cinsiyet Dağılımı	60
Şekil 6.3 : Çalışan Eğitim Düzeyi	60

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1 Karşılaştırmalı Yönetim Sistemleri Tablosu	10
Tablo 1.2 Karşılaştırmalı Performans Yaklaşımları Tablosu	11
Tablo 2.1 Değerlendirici ve Değerlendirilen Bakış Açıları	26
Tablo 2.2 Örnek Performans Değerlendirme Formu	30
Tablo 7.1 Şirketlerin Yöneticileri Performans Yönetimi Konusunda Yeterince Eğitememelerinin Sebeplerini Gösteren Tablo	76

ÖZET

Son yıllarda iş çevrelerinde adı sık sık duyulan Performans Yönetimi, günümüzde işletmeler için önemli bir plânlama, yönetim ve kontrol aracı hâline gelmiştir. Performans Yönetimi Sistemleri, diğer birçok sistemle bütünleşik hâle gelmiş, temel İnsan Kaynakları işlevleri arasında yerini almayı başarmıştır. Bu tez; Performans Yönetimi Sistemi ile ilgili ayrıntılı bir içeriğe sahip olup, sistemin Eğitim Plânlama süreci ile ilişkilendirilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Ayrıca, gerçek bir işletme uygulamasına yer verilmiştir.

Birinci bölümde, Performans ve Performans Yönetimi kavramları ele alınmış, Performans Yönetiminin tarihsel gelişimi incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde Performans Yönetiminin amaçlarından ve yararlarından sözedilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, Performans Yönetimi Sistemi tanımı yapılmış, Performans Yönetimi Sistemi modellerinden sözedilmiş ve aşamalarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, yetkinlik kavramına yer verilmiş ve Yetkinlik Temelli Değerlendirme anlatılmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde, Eğitim Plânlama kavramı incelenmiştir. Bu bölümde ayrıntılı olarak eğitimin tanımı yapılmış, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin türlerinden sözedilmiştir. Daha sonra Eğitim Plânlama süreci ve Eğitim Gereksinim Analizi anlatılmıştır. Son olarak bu bölümde, Eğitim plânının uygulanarak eğitimin değerlendirilmesi, ayrıca eğitimin başarısı için gerekli olan ilkelerden sözedilmiştir.

Beşinci bölümde, Performans Yönetim Sistemi ve Eğitim Plânlama Süreci arasındaki ilişkiden sözedilmiştir.

Altıncı bölüm, uygulama kısmına ayrılmıştır. Bu kısımda şirketin genel bir tanıtımı yapılmış, şirkette uygulanan Performans Yönetimi Sistemi ve Eğitim Plânlama sürecinden sözedilmiştir. Daha sonra, Performans değerlendirme sonuçları ile Eğitim Plânlama süreci arasındaki ilişki anlatılmıştır. Farklı şirket uygulamalarına yer verilmiştir.

Son bölüm olan yedinci bölümde ise, elde edilen sonuçlar ve öneriler paylaşılmıştır.

SUMMARY

Performance Management has been an important planning, execution and control tool for companies in business environment in the last years. Performance Management Systems have been integrated with many other systems and has taken its place among fundamental Human Resources functions. That thesis includes a detailed content regarding Performance Management System and it has been focused on its relationship with Training Planning process. Moreover, a real company implementation has been considered in the study.

In the first section, Performance and Performance Management topics have been studied. Historical improvement of Performance Management has been told. Additionally, objectives and benefits of Performance Management have been discussed.

In the second section of the study, Performance Management system, its models and steps have been defined.

In the third section, definition of Competency has been studied and Competency based evaluation has been told.

In the fourth section, Training Planning has been studied. In detail, Training has been defined. Types of training and development activities have been pointed. Afterwards, Training Planning process and training requirements analysis have been discussed. Finally in this section, implementation and evaluation of training plan have been told and basic principles for successful training process have been examined.

In the fifth section, the relationship between Performance Management System and Training Planning process has been reviewed.

Sixth section is about implementation of the thesis. In this section, the company has been introduced. Additionally, implementation of Performance Management System and Training Planning process in the company has been discussed. Next, the relationship between performance evaluation results and training planning process has been studied. Different company examples have been reviewed.

In final section, obtained results and suggestion have been shared.

1. GİRİŞ

1.1. Performans Tanımı

Bireysel performans, İnsan Kaynakları Yönetiminin temel kavramlarından biridir. 1980'lerden günümüze kadar araştırmacılar, performans kavramını açıklama ve konuyu aydınlatma anlamında büyük bir ilerleme kaydetmişlerdir. Ayrıca bireysel performansla ilgili temel belirleyicilerin ve süreçlerin tanımlanması anlamında da gelişmeler yaşanmıştır. Günümüzde organizasyonların sürmekte olan değişimine paralel olarak, performans kavramları ve performansla olan gereksinim de değişim göstermektedir. Performans (Başarım), sözlük anlamı ile, elde edilen sonuçtur. Organizasyonlar, hedeflerine ulaşmak, yüksek kalitede mal ve ürün sunabilmek ve nihâyetinde rekâbet üstünlüğü yakalayabilmek için yüksek performans gösteren bireylere gereksinim duyarlar (Çakmak, 2006).

Bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir girişimin, o işte ulaşılacak istenen hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı, performansı tanımlar (Çeliker, 1994).

Performans, genel anlamda amaçlı ve plânlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç, mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir: Bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki yeri, bir üretim biriminde üretimin miktarı veya gerçekleşmiş üretimin plânlanan üretime oranı gibi (Kurar, 1996).

Performans Değerlendirme ise, karar verme ile ilgili hedefleri gerçekleştirmek amacıyla, bir organizasyonda yer alan çalışanlarla ilgili resmî bilgi toplama süreci olarak tanımlanır (McCourt, 2004). Performans Değerlendirme, bir çalışanın, işini geliştirmek için gereksinim duyacağı bilgiyi sağlar. Çalışanın işini daha kaliteli yapabilmesi için, kendisine, işini nasıl yaptığı ile ilgili bilgi verilmesi gerekmektedir. Resmî bir performans değerlendirmesi, çalışanın varolan durumu ve geleceğe ilişkin gelişmesi gereken yönleriyle ilgili bilgi verir (Certo, 2006). Özetle performans değerlendirme, belirli bir zaman aralığında, belirli bireyler hakkında bilgi toplayan

ve bu bilgileri organizasyon amaçları doğrultusunda kullanan bir süreçtir. Belirli görevleri yerine getirmeleri için belirli kişilere sorumluluk verilmesi, bireyin ne derece başarılı olduğunun değerlendirilmesini olanaklı duruma getirir ve gerekli kılar (Çakmak, 2006).

Performans anlayışının, değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen boyutu, ekonomik performans anlayışdır. İşletmeler, ekonomik birer organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin hedefleri, kârlarını enbüyüklemektir. Ancak kâr, işletmede bir amaç olarak değil, işletmenin ekonomikliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmektedir (Hatipoğlu, 1995).

Kurumların performansı, İnsan Kaynakları etmeni dışında birçok etmenden etkilenir. Bu etmenler, makro ekonomik göstergeler gibi dış kaynaklı da olabilir. Şirket performansı aynı zamanda organizasyonun pazarlama, strateji veya finansal kontrol gibi becerileri tarafından da etkilenebilir. Elde edilen bulgular, bu etmenler dikkate alındığında, İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarının şirket performansını güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. İnsan Kaynakları politikalarının, şirketin verimliliğini % 18 oranında, kârlılığını ise % 19 oranında arttırdığı ortaya çıkmıştır. Aynı durum, Stratejiler için % 2-3, Kalite için % 1, Araştırma-Geliştirme için % 6-8 olarak saptanmıştır. Eğitim ve Gelişim politikalarının ve uygulamalarının performansa olan etkisi bu nedenle her zaman dikkate değerdir. Bu nedenle orta ölçekli firmalarda, Eğitim ve Gelişim politikalarının ve uygulamalarının organizasyonun ekonomik performansına olan etkisi, stratejilerinin etkisinden görece olarak daha büyüktür (Storey, 2002).

1.2. Performans Yönetimi

Performans Yönetimi çok eski bir kavram olmamakla birlikte, yönetimin plânlama ve kontrol işlevlerinin daha geniş bir çerçeve içinde birlikte ele alınmasından çok farklı bir şey değildir. Önceleri, verimlilik yönetimi, yönetim kontrol sistemi gibi daha dar kapsamlı şekillerde ifade edilen performans yönetimi, organizasyonların varolan ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili olarak gerekli bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve izleme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir (Hatipoğlu, 1995).

Bir başka tanıma göre ise Performans Yönetimi; “organizasyon kültürü, sistem ve süreçlerdeki pozitif değişimi etkilemek için kabul görmüş performans hedefleri

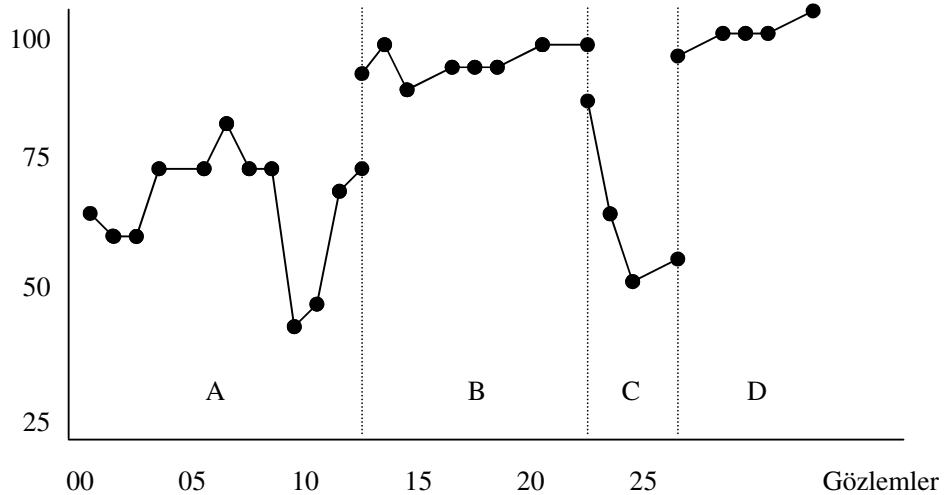
koymaya yardımcı olarak, kaynakları önceliklendirerek ve yöneticileri bilgilendirerek performans ölçme bilgisini kullanma” olarak düşünülebilir. Performansı yönetmek, iş hedeflerini netleştirmeyi ve daha sonra bireysel hedefler ve performans standartları üzerinde anlaşmayı içeren bir dögüdür (Busi, 2006).

Performans Yönetimi, stratejik hedefleri eyleme çevirmek, ilerlemeyi izlemek ve sonuçları ödüllendirmektir. Bütünleşik bir performans yönetimi, şunları sağlamaya yardımcı olur (Kurar, 1996):

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

Performans Yönetiminin, bir çalışanın performansı üzerindeki etkisi, Şekil 1.1.’de gösterilmiştir (Daniels, 1989).

Çalışma Zamanı Yüzdesi



A: Performans Yönetimi Öncesi

B: Performans Yönetimi Sonrası

C: Performans Yönetiminin Sonlanması

D: Performans Yönetiminin Yeniden Başlaması

Şekil 1.1: Performans Değişimi

Performans Yönetiminin, şirket içi diğer işlevler ile de bağları vardır. Bunlar aşağıda listelenmiştir (Cansever, 2000):

- **Girdiler, çıktılar, sonuçlar ve işlevler:** Performans Yönetimi, çalışma sonucunda elde edilen çıktılar ile ilişkili olduğu gibi, bu sonuçları elde etmek için gerekli olan yetkinlikler, bilgi, yetenek gibi kişisel girdiler ile de ilişkilidir.
- **Plânlama:** Gelecekte başarı elde edilebilmesi için plânlama ile ilişkilendirme kaçınılmazdır. Performans yönetiminin plânlama ile ilişkilendirilmesi, beklentilerin tanımlanması ve tanımlanan beklentilerin hedefler olarak iş plânlarına yansıtılması anlamına gelir.
- **Ölçüm ve Değerlendirme:** “Ölçülemeyen yönetilemez” kavramı bakımından hedeflere ulaşımın başlangıç noktası olarak algılanmasından dolayı performans yönetimi ölçüm ile ilişkilidir.
- **Gelişim:** Performans yönetimi, organizasyonel ve kişisel gelişim kültürünün şirket içinde yaratılması bakımından gelişim ile ilişkilidir. İşin ve eğitimin biraraya geldiği, günlük çalışma yaşamının getirdiği başarı ve rekâbetten, çalışanların sürekli bir öğrenim kaynağı olarak yararlandıkları durumda anlam kazanır.
- **İletişim:** Performans yönetimi, iletişim ile iç içedir. Aslında iletişim, performans yönetiminin başarıya ulaşması için en önemli kaynaktır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında beklentiler, şirketin misyon, değer ve hedefleri hakkında sürekli kurulan iletişim sistemin başlıca dinamikleri arasındadır.
- **Etik:** Performans yönetimi, çalışanlara saygı, karşılıklı saygı, eşitlik ve şeffaflık gibi kabullenilmiş etikler ile uyum içinde çalışır.

O'Donnell'e göre, organizasyonların verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için üç temel öge gereklidir (O'Donnell, 1997):

- Misyon ve strateji
- Organizasyon yapısı
- İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu açıdan, temel stratejik yönetim problemi; stratejiyi, yapıyı ve organizasyonun İnsan Kaynakları boyutlarını doğru bir ilişki içinde temin etmektir. Temel İnsan Kaynakları politikaları, yönetim felsefesini, seçme ve insan kaynağı geliştirmeyi ve birey performansı üzerinde karar vermeyi içerir. Performans; temel olarak seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve gelişim gibi dört değişkenin fonksiyonu olarak

düşünülebilir ve bu nedenle en zayıf halkası kadar güçlüdür. Sonuç olarak, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine doğru gidiş, insanların düşünüş ve davranış yollarında değişiklikler gerektirecektir (O'Donnell, 1997).

1.3. Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

1.3.1. Giriş

Performansın ilk kez ne zaman resmî olarak ölçülmeye başlandığı tam olarak bilinmemektedir ancak 221-265 yılları arasında Çin'de devlet işlerinin performansının ölçülmesi için görevlendirilmiş bir kraliyet ölçümcüsünün görev yapmakta olduğu bilgisi vardır. Yüzyıllar sonra, 1491-1556 yılları arasında Ignatius Loyola, Jesuit Derneği çalışanlarının performanslarının ölçülmesi için resmî bir yöntem geliştirmiştir. Ancak ilk geçerli ölçümleme tekniği, I. Dünya Savaşı sırasında Amerikan Silahlı Kuvvetleri çalışanlarının değerlendirilmesi için Frederick Taylor tarafından ortaya konmuş ve diğer endüstri uygulamalarında olduğu gibi hızla İngiltere'ye de yayılmıştır. Performans değerlendirme, 1950-1960 yılları arasında yeniden gündeme geldiğinde, Amerika ve İngiltere'de başarı ölçümleme ön plâna çıkmıştır. Bunu tâkiben, 1960'lı ve 1970'li yıllarda ortaya çıkan "hedeflerle yönetim akımı" beraberinde kritik iş ve ölçümleme ölçeklerini getirdi. Günümüzde de kullanılmakta olan iş sonuçlarına dayanan performans değerlendirme sisteminin revize edilmiş hâli, 1970'lerde ortaya çıkmıştır. Performans Yönetimi kavramının, ilk kez 1970'lerde telaffuz edilmesine rağmen, 1980'lerin ortasına kadar sözü edilir bir uygulamaya geçilememiştir (Cansever, 2000).

Tez kapsamında, performans değerlendirme konusunda ülkemizde yapılmış çalışmalar incelenmiş, yazın incelemesi tarzında bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak Yüksek Öğretim Kurumu'nun (YÖK) internet sayfasından, Türkiye'de hazırlanmış yüksek lisans tezlerinin konu başlıklarına erişilebilmektedir. YÖK'ün tez veritabanında performans değerlendirme taratılarak gerçekleştirilen bir incelemede, 1991-2002 yılları arasındaki 12 yıllık süre içerisinde, Türkiye'deki çeşitli üniversitelerde, 11'i doktora olmak üzere toplam 107 yüksek lisans tezi yapıldığı belirlenmiştir. Bu verilerden yararlanarak, ülkemizde performans değerlendirme ile ilgili yılda ortalama dokuz farklı tezin hazırlandığı söylenebilir. Tezlerin içerikleri incelendiğinde, hazırlanan tezlerin % 11'inin kalite ile ilgili olduğu görülmektedir.

Ayrıca, bu tezlerin % 33'ünde performans değerlendirme ile ilgili bir uygulama verilmektedir (Çakmak, 2006).

1.3.2. Hedefler İle Yönetim

Bu kavram ilk kez 1955'te Peter Drucker tarafından, kişisel özellikler nedeniyle ortaya çıkan sorunları aşmak amacıyla ortaya atılmıştır. Drucker, etkin bir yönetimin, vizyon ve tüm yöneticilerin ortak amaçları için çaba harcamaya yönelmesinin gerektiğini vurgulamaktadır. Bu, kişisel hedefler ile şirket hedeflerinin bütünleşmesine ve yöneticilerin kendi performanslarını kontrol etmesine olanak sağlamaktadır. Hedefler ile yönetim, 1972'de John Humble tarafından şöyle tanımlanmıştır: Şirketin kâr ve büyüme hedeflerini, yöneticinin kendini geliştirme gereksinimi ile bütünleştiren dinamik bir sistemdir. Talep eden ve ödüllendiren bir iş yönetim sistemidir. Hedefler ile yönetimi sürekli bir süreç olarak tanımlamıştır (Cansever, 2000):

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

Sistem salt yöneticiler ile sınırlı kalmasına rağmen, bu yöntem, günümüzde en başarılı performans yönetim uygulamaları arasında gösterilmektedir. Ancak 1970'lerin sonunda sisteme büyük eleştiriler yapılmıştır. 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 sürecinin fazla

sistematik bir yöntem olması, hedeflerin sayısallaştırılması için çok zaman harcanmasına ve uygulamada John Humble'ın ifâde ettiği gibi başarıyı oluşturan niteliksel özelliklerin gözardı edilmesine neden olmaktadır (Cansever, 2000).

1.3.3. Performans Değerlendirme

1970'lerde, hedefler ile yönetim akımının etkisi altında performans değerlendirme sistemine yeni bir yaklaşım geliştirildi. Bu yaklaşım, hedefler 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, öncelikle 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 içerir. Daha basit olan değerlendirme sistemleri, hedeflere ulaşma oranını hesaplar ancak yine de genel değerlendirme değerlerini içermez. Kapsam içinde, kendi kendini değerlendirme de yer alabilir. Genellikle değerlendirme formlarında iş gelişim plânları, eğitim gereksinimleri ve potansiyel saptama için boş alanlar bulunur. Çoğunlukla değerlendirilen ile değerlendirmeyi gerçekleştirenin karşılıklı imzalarını içerir. Ancak uygulamada olan performans değerlendirme sistemlerine pek çok eleştiri de yapılmıştır. Levinson, 1976 yılında yapmış olduğu saptamada, uygulamada olan performans değerlendirme sistemlerinin çoğunluğunda pek çok yanlışın yapıldığını ifâde etmiştir. Bu saptamada ortaya konulan başlıca eleştiriler şunlardır (Cansever, 2000):

- Performans hakkındaki yargılar genellikle öznel, izlenimsel ve keyfidir.
- Farklı yöneticiler tarafından gerçekleştirilen ölçümler karşılaştırılmaz.
- Yüksek performans kolayca fark edilemediğinde sinirlilik yaratan geri besleme gecikmeleri ve kızgınlık yaratan geçmişe dönük uygunsuz değerlendirmeler oluşur.
- Yöneticilerin astlarını değerlendirmedeki duyarlılığı çok iyi olmayabilir ve bu Tanrı rolü oynamaktan doğan suçluluk duygusu, sonuçların aksamasına neden olur.

1.3.4. Performans Yönetimi Sistemi

Performans Yönetiminin varlığı, Personel Yönetimi Enstitüsü'nün 1992'de yaptığı araştırma projesi sonucunda tam olarak ortaya konmuştur. Araştırmaya göre; İnsan Kaynakları politikaları, kültür, tarz ve iletişim sistemi anlayışı içerisinde oluşmuş organizasyonun her etkinliği ile bağlantılı bir stratejidir. Bu stratejinin doğası, organizasyonel anlayışa ve organizasyondan organizasyona farklılık gösterebilir (Cansever, 2000):

- Daha geniş hedefler ile bölüm ve kişisel performans hedefleri bağlantılıdır.
- Hedeflere doğru ilerlemeyi gözden geçirmek için resmî bir sistem kullanır.
- Eğitim, gelişim ve ödüllendirme için gözden geçirme sürecini kullanır.
- Tüm süreci, etkinliği arttırmak için değerlendirir.

Ayrıca şu özelliklerden sözedilebilir:

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

1980'lerin sonlarında, başarı ölçümleme ve hedefler ile yönetim sistemlerinin olumsuz etkilerine tepki olarak doğan Performans Yönetimi, aslında ölçümleme, hedef belirleme, gözden geçirme, performans-ücret ilişkisi kurma, kişilik saptama gibi önceki yaklaşımların birçok parçasını içermektedir. Performans yönetiminin bu ilk parçalarının bazıları, günümüzde değişmiştir. Performans Yönetimi, günlük yaşamda 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 şudur: Geçmişteki teknikler oluşmuş performans ölçmeye çalışırken, Performans Yönetimi Sistemi, ileriye ve gelişime dönüktür. Performans Yönetimine olan ilgi, 1980'lerdeki ekonomik koşullar ve girişimci yaklaşım ile birlikte kaynakların daha iyi kullanılması, katma değer artırılması ve rekâbet üstünlüğüne sahip olma üzerine odaklanması ile artmıştır. Ekonomik durgunluk ve küresel rekâbetten dolayı, performans yönetimi önem kazanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetiminin yaygınlaşması da performans yönetimine yardımcı olmuştur. İnsan Kaynakları

Yönetiminin amaçları bellidir ve Performans Yönetimini savunan uzmanlar Performans Yönetiminin bu amaçları gerçekleştirmek için hızlı uygulanabilir bir yaklaşım olduğunu ifade ederler. İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçları şunlardır (Cansever, 2000):

- İş stratejileri ile bütünleşmiş bir stratejik yaklaşım belirlemek
- İnsanlara, yatırım yapılacak bir kaynak gibi davranmak.
- İnsan kaynakları gelişim ve ödül yönetimi ile yüksek dayanışma düzeylerine ulaşmak.
- Çalışanların hedeflere ve organizasyonun değerlerine inanmasını sağlamak.
- Misyonda ifade edilen güçlü bir şirket kültürünü geliştirmek.

Performans yönetimi sistemleri, Tablo 1.1’de karşılaştırılmıştır:

Tablo 1.1: Karşılaştırmalı Yönetim Sistemleri Tablosu

Hedefler ile Yönetim	Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi Sistemi
Paket sistem	Genellikle organizasyona özel	Organizasyona özel
Yöneticilere uygulanır.	Tüm personele uygulanır.	Tüm personele uygulanır.
Kişisel hedefleri ön plâna çıkartır.	Kişisel hedefler yer alabilir.	Şirket, takım ve kişisel hedefleri bütünleştirir.
Performans ölçümünü sayısallaştırır.	Bâzı davranışsal ölçüleri de içerir.	Sayısal ölçümlerin yanında yetkinliklere 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 doğrudan bağlanamayabilir.	Genellikle ücret ile bağımlıdır.	Ücret ile doğrudan ilişkilendirilmeyebilir.
Esnek değil	Esnek değil	Esnek
Karmaşık kırtasiye yükü	Karmaşık kırtasiye yükü	Azaltılmış dokümantasyon
İnsan Kaynakları Bölümü veya orta kademe yöneticiler tarafından sahiplenilme	İnsan Kaynakları Bölümü tarafından sahiplenilme	Orta kademe yöneticiler tarafından sahiplenilme

Bir başka kaynakta ise sözedilen Performans yaklaşımları Tablo 1.2'deki gibi karşılaştırılmıştır (McCourt, 2004).

Tablo 1.2: Karşılaştırmalı Performans Yaklaşımları Tablosu

Özellik	Hedefler ile Yönetim	Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi Sistemi
Organizasyonun Misyonu ve Hedefleri ile İlişkisi	Var	Yok	Var
Bireysel Hedefler	Var	Bâzen	Var
Geribildirimlere Yer Verilmesi	Bâzen	Var	Var
Zaman Periyodu	Yıllık	Yıllık	Sürekli
Performansın Puanlaması	Var	Bâzen	Var
Değerlendirmenin Kaynağı	Hedeflere göre performans	Davranışlar	Hedeflere göre performans
Çalışanın Katılımı	Yok	Var	Var

1.4. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans Yönetimi Sisteminin en genel amacı, çalışanların hem bireysel olarak hem de takım hâlinde firma süreçlerinin ve kendi bilgi ve becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır. Performans Yönetimi Sisteminin amaçları aşağıda listelenmiştir (Astarlıoğlu, 1997):

- Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek.
- Çalışanın yeteneklerini geliştirmek, iş hoşnutluğunu arttırmak ve tüm potansiyelini kullanma olanağını sağlamak.
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli diyalogla yapıcı ve açık ilişkiler kurmak.
- Hedefler ve performans ölçütleri üzerinde yöneticiler ve kişilerin ortak bir anlayışa sahip olmalarını ve herkesin bu amaç doğrultusunda kendine düşen görevin farkında olmasını sağlamak.
- Sürekli geribildirim ile performansa yönelik doğru ve nesnel bir ölçme ve değerlendirme yapmada, çalışanın güçlü ve gelişmeye açık yönlerini belirlemek.
- Yönetici ve çalışanların değerlendirmelerini temel alarak; gelişme plânları, bunları uygulama yöntemleri ve ilgili eğitimler üzerinde anlaşmalarını sağlamak.

- Çalışanların işlerine yönelik düşüncelerini ve yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlamak.
- Çalışanların şirket hedeflerine katkıları ile ücret ve ödüllendirme sistemlerinin ilişkisini kurmak.
- İç müşteri kavramını yerleştirmek ve takım çalışmasını geliştirmek.

Bir başka görüşe göre performans değerlendirme; bünyesinde, yorum, duygu, tepki gibi kavramları da içerir. Organizasyonların çoğu, küçük veya büyük, özel veya kamu, hizmet sektörü veya imalat sektörü olmasından bağımsız olarak performans değerlendirme sürecini gerçekleştirirler. Tipik bir performans değerlendirme sürecinin beş temel hedefi vardır (Fink, 1998):

- Çalışandan beklentileri netleştirmek.
- Çalışan performansını kayıt altına almak.
- Çalışanın gelişimini teşvik etmek.
- Liyakat ve ücret arasında bir bağlantı kurmak.
- İşgücü gelişimini izlemek.

1.5. Performans Yönetiminin Yararları

1.5.1. Çalışan İçin Yararları

- Kendisinden tam olarak ne beklenildiğini bilir.
- Kendi performans plânının oluşturulmasına katılır.
- Hedeflerine ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir.
- Yöneticisi ile birlikte sürekli bir çevrim içinde gelişimini inceleyerek gelişim düzeyini öğrenir.
- Nesnel ölçütlere dayanarak kendi performansını kendisi değerlendirebilir.
- Yöneticisi ile varolan işini ve gelecek için eğitim ve gelişim gereksinimlerini tartışır.
- Tüm çalışanlarla eşit koşullarda, âdil ve sürekliliği olan değerlendirme ve gelişim olanaklarından yararlanır.
- Kendi kariyer rotası üzerinde söz sahibi olur.

1.5.2. Yönetici İçin Yararları

- Takımın her üyesinden ne beklendiğini açıkça ifade edebilir.

- Çalışanın performansı ile ilgili daha yapıcı geribildirim verebilir ve çalışanın gelişmesini sağlar.
- Çalışanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik eder.
- Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar.
- Kişisel gelişim ve eğitim gereksinimlerini plânlar.

1.5.3. Organizasyon İçin Yararları

- Şirket ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle bütünleşmesini sağlar.
- Bireysel katkıların ayırdedilmesini sağlar.
- Kariyer plânlamasına olanak tanır.
- Tanımlanmış gereksinimleri karşılamak için etkin gelişim ve eğitim programları düzenlenmesini sağlar.

Bir organizasyonun performans yönetimi girişimlerini desteklemesi için aşağıdaki adımlar uygulanmalıdır (Amaratunga, 2002):

- Her düzeyde aktif iletişim
- Organizasyonda açık bir şekilde gelişim gereksiniminin ortaya çıkması
- Öğrenme ve organizasyonel gelişime karşı engelleri ortadan kaldırma
- Personelin sorumluluklarının eşgüdümü, en iyi uygulamaları yaşama geçirmek için girişimde bulunma
- Her alanda eğitim programları önerme
- Ödül ve takdir sistemi kurma
- Kurum kültürünü değiştirme

1.5.4. Performans Değerlendirmenin Olumsuz Sonuçları

Performans değerlendirme sistemlerinin olumsuz sonuçları da oldukça etkileyicidir (Çakmak, 2006):

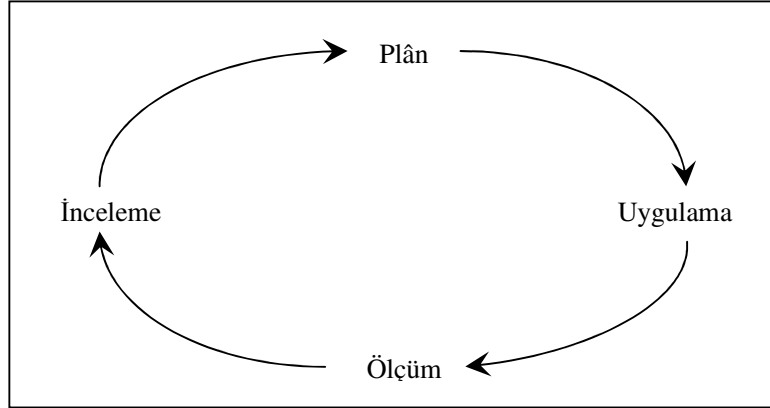
- Yanlış ve yanıltıcı bilgi yaratabilir.
- Değerlendiren ve değerlendirilenin kendine duyduğu özsaygı zarar görebilir.
- Çalışan bireyler, kendilerine davranılma şekline göre işten ayrılma kararı verebilirler.
- Değerlendirmeye konu olan taraflar arasındaki ilişki, kalıcı bir şekilde zarar görebilir.

- Çalışanların motivasyonu birçok nedenden dolayı azalabilir, buna düşük çıkan performans ölçümü nedeniyle ödüllendirilmeme duygusu da dahildir.
- Formların oluşturulmasına, eğitim ve destek çalışmalarına kaynak aktarılması gerekir.
- Âdil bir şekilde değerlendirilmediğini düşünen çalışanlar, haklarını mahkemelerde aramak isteyebilir.

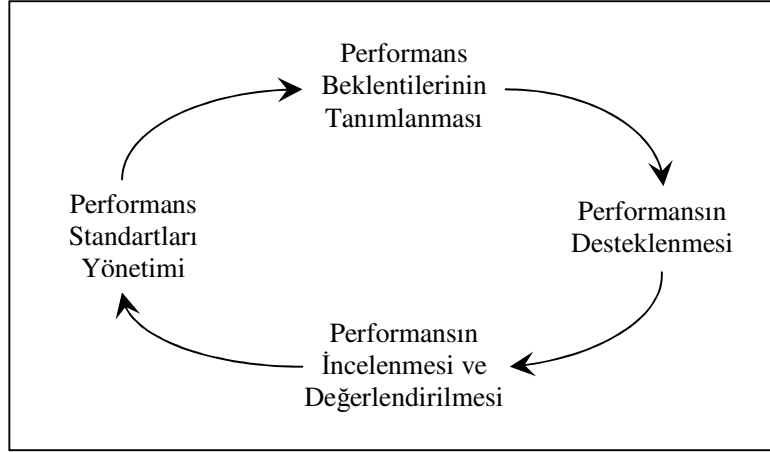
2. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

2.1. Performans Yönetimi Sistemi Modelleri

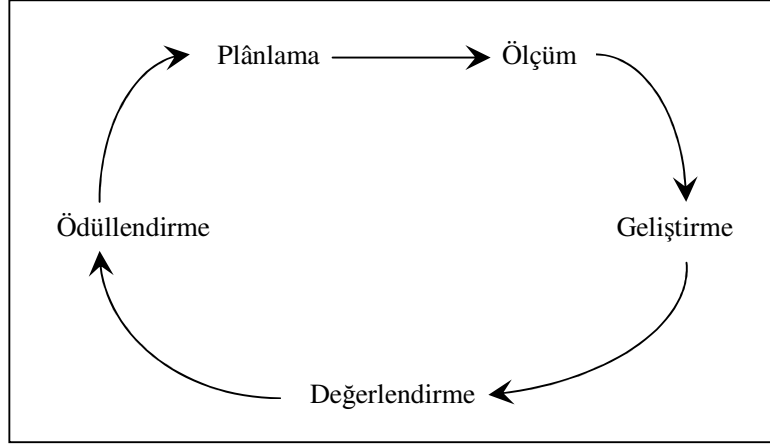
Performans Yönetimi Sistemi sözkonusu olduğunda bilinmesi gereken en önemli bilgi, performans yönetimi uygulamasının tek bir doğrusu olmadığıdır. Performans Yönetimi, organizasyonun kültürü ve yapısının gereksinimleri uyarınca farklılık ve esneklik gösterebilir. Bu nedenle yıllar boyunca şirketler ve akademisyenler tarafından birçok performans yönetimi modeli ortaya konmuştur. Performans Yönetimi uygulaması gerçekleştirilmek istendiğinde performans yönetiminin parçaları, organizasyonun karakteristik özelliklerine göre yeniden biraraya getirilmelidir. Ancak algılanması gereken en önemli bilgi, performans yönetiminin bir çalışma değil bir süreç olduğudur. Sürecin değişikliğine ve performans yönetimi parçalarının dizilimine, Şekil 2.1.-2.5. arasındaki beş model, örnek olarak gösterilebilir (Cansever, 2000):



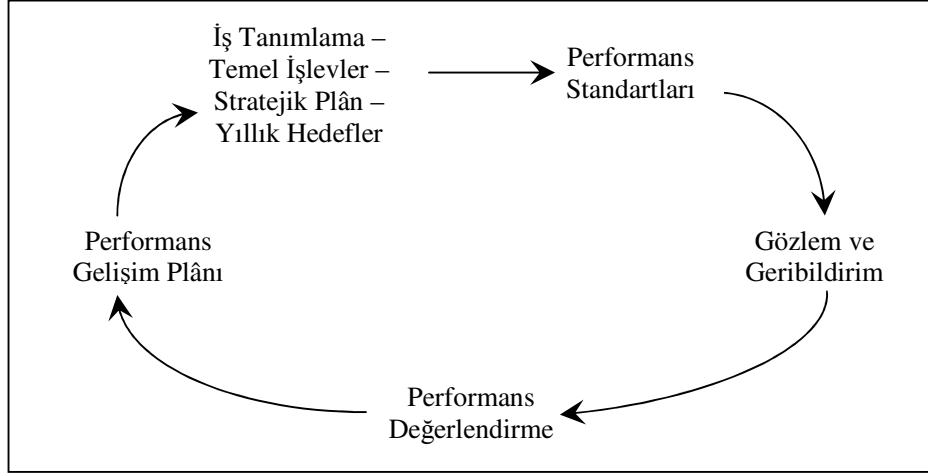
Şekil 2.1: Deming Modeli



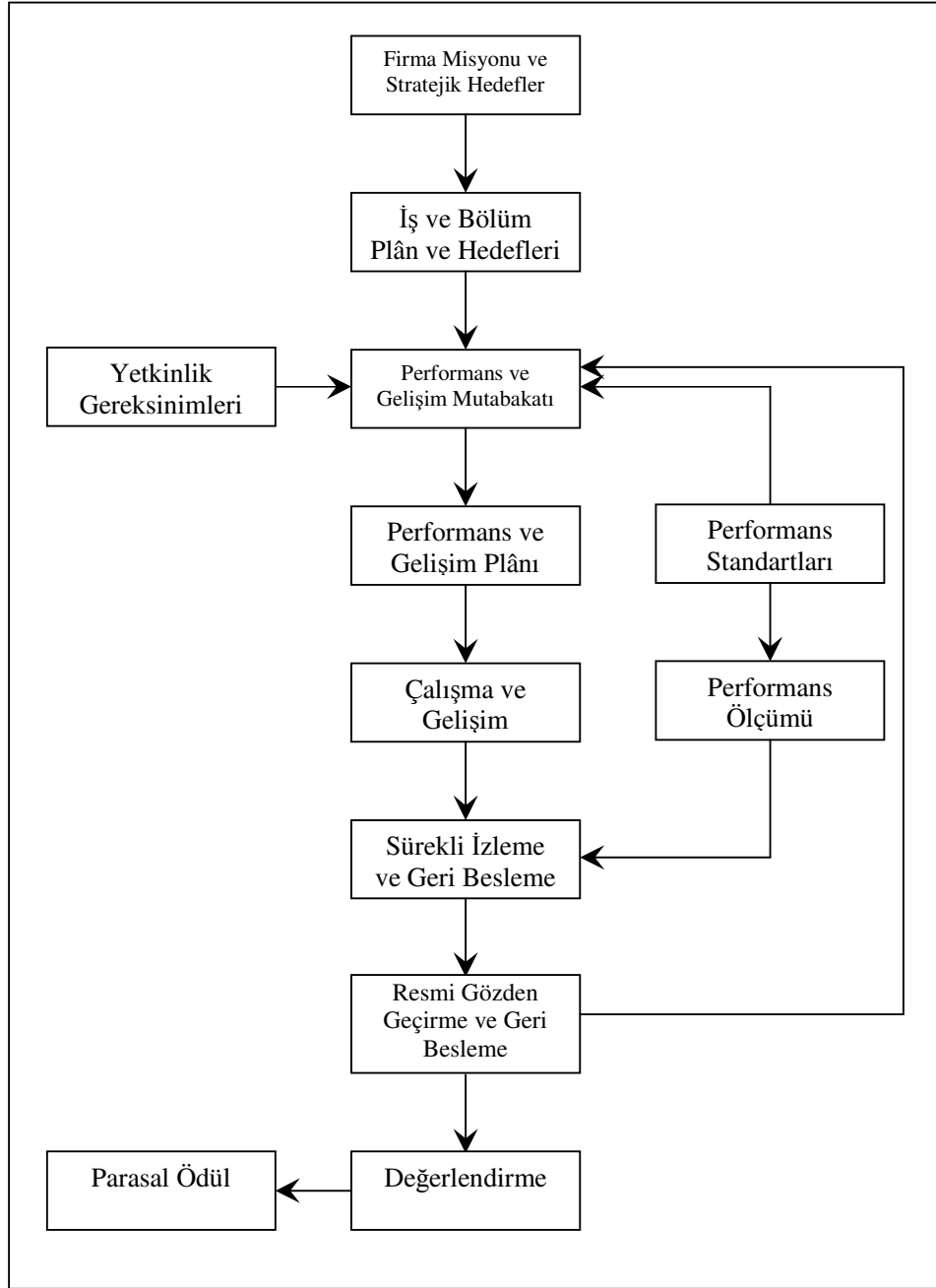
Şekil 2.2: Torrington ve Hall Modeli



Şekil 2.3: ABD Personel Yönetimi Servisi Modeli



Şekil 2.4: California Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli



Şekil 2.5: Cave ve Thomas Modeli

2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları

2.2.1. Hedef Belirleme

Hedef Belirleme, Performans Yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Her insan, doğal olarak birlikte çalıştığı kişilerin kendisinden ne beklediğini bilmek ister. Herkes için başarıya ulaşmak farklı anlam taşır. Hedef, belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilmesi gereken spesifik faaliyetler ve görevlerdir. Hedeflerin belirlenmesindeki amaç, çalışanın, firmanın amaçlarına ulaşmasını sağlamak için neler yapması ve hangi sonuçları elde etmesi gerektiğine yöneticisi ile birlikte karar vermesi, bunun için çalışmasıdır. Hedeflerin biliniyor olması, çalışanın, zamanının önemli bir bölümünü hangi konularda yoğunlaştıracığına, yöneticinin ise hangi konularla daha fazla ilgilenmesi gerektiğine karar vermesini sağlar. Çalışanlara ya da takımlara verilebilecek hedeflerin sayısı, onların kapasiteleri, bilgileri, deneyimleri ve hedeflerin zorluğuna göre değişecektir. Hedefler on taneden fazla ise bu, çalışanın çabasının ve yoğunlaşmasının dağılmasına neden olabilir. Yönetici, hedeflerin oluşturulması sürecine çalışanın da katılımını sağlamalıdır. Gerçek katılım, çalışanın ulaşması gereken sonuçları doğru, âdil, açık ve ulaşılabilir gördüğü zaman gerçekleşecektir. Çalışanın katılımını sağlamak için, deneyimine ve kapasitesine göre hedef belirleme sürecinde ona da bâzı sorumluluklar verilmelidir. Örneğın, deneyimli ve yüksek düzeyde performans gösteren bir çalışan kendi başına hedeflerine yönelik bir taslak oluşturabilir. Deneyimli ancak orta düzeyde performans gösteren bir çalışan ise form üzerine aktarılmadan önce yönetici ile hedeflerini belirleyebilir. Deneyimsiz ya da bilgisi yetersiz bir çalışan için ise yönetici, bir taslak hazırladıktan sonra çalışanın görüşlerini alarak son şekline getirebilir. Eğer kişiler kendi hedeflerini belirleyebilir ise daha iyi çalışırlar, kişiler sınırlandırılmadıklarında ama yönlendirici bulmakta kendilerine yardımcı olunduğunda daha yaratıcı olabilmektedirler. Yaratıcı   alışanlar sâyesinde ise, sorunlara değişik ve işe yarayan c  z  mler getirilebilir (Astarlioėlu, 1997).

Esnekliėin   n koşullarından biri, çalışanların kendi sorumlu oldukları alanlarda karar vermeye yetkili olmalarıdır. Elbette, yeni bir yol tutturulduğunda bâzı engellere takılma tehlikesi vardır. Eğer köşk bir yanlışlık otomatik olarak gelecekteki kariyer umutlarının sona ermesi anlamına gelirse, hiç kimse risk alacak cesareti gösteremeyecektir. Dolayısıyla her işgörenin soru sormasına, hata yapmasına ve

yararlı gelişmelere dikkat çekmesine izin verilmelidir. Öğrenen Organizasyonlarda stratejiler belirlenirken, çalışanlar işletmeyi zarara uğratmayacak küçük çapta riskler alabilirler. Hata yapmak, öğrenmenin en kolay yolu olarak kabul edilir. Belirlenen hedefler, asla değişmez tümceler olmamalıdır. Yıl içinde firmada veya pazarda hattâ ülke ekonomisinde oluşabilecek değişimlere karşı duyarlı olmak ve gerekli olduğu takdirde hedefleri bu değişikliklere göre yeniden gözden geçirmek gerekir. Herhangi önemli bir değişiklik hissedilmese bile hedefler, yılın belirli dönemlerinde periyodik olarak (örneğin üç ayda bir) gözden geçirilerek geçerlilikleri tartışılabilir (Astarlıoğlu, 1997).

Hedeflerde yaşanan belirsizlik, çalışanları başarısızlığa, verimsizliğe ve demotivasyona götüren en önemli etkidir. Bu nedenle SMART hedefler belirlemek, firmanın insan kaynaklarının etkin yönetimi ve dolayısıyla firmanın başarısı için önemlidir. SMART hedeflerin özellikleri aşağıda listelenmiştir:

Özgül (Specific) ve Uzlaşılmalı: Yanlış anlamaya neden olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlediği hedefler, kişinin bu hedefleri sahiplenmesi açısından önemlidir.

Ölçülebilir (Measurable): Hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır. Hedefler, organizasyondaki diğer birimlerin hedefleri ve üst hedeflerle uyumlu olmalıdır.

Ulaşılabilir (Achievable) ve Zorlayıcı: Kişilerin kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri, aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler konulması önemlidir. Ulaşılma olasılığı düşük veya kişilerin kapasitelerinin altında çalışmalarına neden olabilecek hedefler seçilmemelidir.

İlişkili (Related): Firma plânları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefler belirlenmelidir. Yönetici, belirlenen her bir hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır.

Zaman Sınırlı (Time-bound): Her hedefin bir zaman yönü olması gerekir. Örneğin; “A markasının İç Anadolu’daki pazar payını % 60 veya daha fazla arttırarak ve B markasının Marmara’daki satış hacmini % 25 arttırarak 31 Aralık’a kadar iki kritik pazardaki pazar payını ve satış hacimlerini dengelemek”

Bir hedef tümcesinin sonuçlandırma tarihi yâni “Ne zaman ?” sorusunun yanıtı ile değerlendirme ölçütünü yâni “Nasıl ?” sorusunun yanıtını veriyor olması gereklidir.

Bu iki soruyu yanıtlamayan bir hedef, ulaşılması istenen bir istekten öteye gidemeyecektir.

Hedef belirlenme aşamasında; çalışanın işi anlayıp şirket hedeflerini gerçekleştirecek şekilde ulaşabileceği kaç tane hedef olabilirse o kadar sayıda hedef verilebilir. Az olmasındansa, çok sayıda olması yeğlenmelidir. Çünkü çalışanın işin bütününe daha iyi kavrayıp tümünde başarıya ulaşmak için çabalaması sağlanmış olacaktır. Ancak çalışanın çok fazla yere odaklanmasının zor olacağı da gözönüne alınmalıdır. Bu nedenle literatürde 5-7 civarında hedef verilmesini öneren yazarlar daha fazladır (Erenmemişoğlu, 1998).

2.2.2. Yönlendirme ve Geribildirim

Performans Yönetiminin en önemli amacı olan sürekli gelişme, sürekli yönlendirmeyi ve geribildirimde bulunmayı gerektirir. Performans dönemi içinde yapılması öngörülen görüşmeler dışında yöneticilerle çalışanlar ve iç/dış müşteri arasında sürekli bir geribildirim söz konusudur. Geribildirimde bulunmak için performans görüşmesi zamanı beklenmemelidir. Performans dönemi için de üç tür geribildirim yöntemi uygulanmaktadır (Astarlıoğlu, 1997):

Anında Geribildirim: Çalışanın herhangi bir etkinliği sonucunda hemen yapılan bildirimdir. Örneğin çalışanın yaptığı bir sunuşun ardından koridorda performansı ile ilgili düşüncelerin bildirilmesi.

Ara Görüşmeler: Performans dönemi içinde her iki ya da üç ayda bir o güne kadar yapılan anında geribildirimleri gözönünde bulundurarak, çalışana performansı ile ilgili geribildirimde bulunmaktır.

Yıl Sonu Performans Görüşmesi: Plânlanmış, amaçları belirli, hem çalışanın hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği geribildirimdir. Eğer çalışanın performansının ânında değerlendirilmesi veya ara görüşmeler yapılıyor ise yıl sonunda yapılan formel değerlendirme daha etkin olacaktır.

Görüşmelerde geribildirim, hedef revizyonu için önemlidir. Bu revizyonlar çeşitli dış etkenlerden dolayı veya iç/dış müşterinin geribildirimi sonucunda ortaya çıkar. Görüşmelerin daha verimli geçmesi ve rahat bir iletişim sağlanabilmesi için iki tarafın da toplantılara hazırlanması gerekir. Bu hazırlık, geribildirimi de kolaylaştıracaktır. Yöneticiye düşen sorumluluklar aşağıda listelenmiştir:

Görüşme Öncesi:

- Bu değerlendirmeden ne elde etmek istiyorum ?

- Çalışanın iş tanımını nedir, bir değişiklik var mı ?
- Çalışan, kendisinden ne beklendiğini tam olarak biliyor mu ?
- Çalışan bu yönde potansiyelini kullanıyor mu ?
- Önceki yılın değerlendirme sonucu, hedefler, ana sorumluluklar nelerdi ?
- Çalışanın bölüme katkısı nedir ve ne olmalıdır ?
- Çalışanı hedeflerine ulaşması için ne şekilde geliştirebiliriz ?
- Hangi noktaları ele almak istiyorum ?
- Çalışanın iyi performans gösterdiği alanlar nelerdir ?
- Hangi iyi hedefler belirlenebilir ?
- Görüşmenin rahatsız edilmeden geçmesini sağlayacak bir ortam ayarlandı mı ?

Görüşme Sırasında:

- Görüşmenin tarihini ve yerini kontrol edin.
- Görüşmeyi önemli bir neden olmadıkça ertelemeyin.
- İlgili formların bulunduğu dosyayı yanınıza alın.
- Eksik form ya da eksik doldurulmuş sütunları, üzerinde konuşmak üzere not edin.
- Görüşmeyi sakın ve dikkati dağıtacak öğelerin olmadığı bir ortamda yapın. Yöneticilik makâmı tek taraflı bilgi akışı ile özdeşleştirildiğinden, büronuzda görüşme yapmaktan kaçının. Görüşmeyi hiyerarşik düzeni hissettirmeyecek şekilde, olanaklı ise yan yana oturarak yapın.
- İçten bir atmosfer yaratın ve karşınızdaki kişiyi rahatlatın. Dürüst, açık, içten, önyargısız, ve duyarlı olun.
- Yönetici ve çalışan arasındaki saygı dengesini koruyun.
- Görüşmenin amacını belirtin.
- Performansı gerçekten iyileştirecek, kişiliğe değil işe yönelik önemli noktaları vurgulayın.
- Öznel ve duygusal olmayın, değerlendirmenizi belirli ölçütlere göre yapın.
- Yapacağınız geribildirim spesifik olmasına özen gösterin. “Mesajım nedir ?”, “Mesajımı destekleyen kanıtlarım neler ?” ve “Bu mesajı verdiğimde ne tür etkiler yaratabilirim ?” sorularının yanıtlarını iyi düşünün. Bir söylentiye dayanarak, çalışana olumsuz geribildirimde bulunmak iyi yönetim değildir. Hattâ, düzeltici faaliyetlerin neler olabileceğini göstermeyen olumsuz geribildirim bile iyi yönetim demek değildir.

- Kişinin güçlü olduğu ve gelişmesi gereken yönlerini spesifik örneklerle açıklayın.
- Değerlendirmeden önce tanımlayın. Önce ne gördüğünüzü tanımlayın, ardından da bununla ilgili ne düşündüğünüzü açıklayın.
- Çalışanın değiştirebileceği noktalar üzerinde durmaya dikkat edin. Çalışanın hiç bir şekilde kontrol altında tutamayacağı bir alanda onu eleştirmek, sonuç vermeyecektir.
- Olanaklı ise olumsuz geribildirim, övgü ve olumlu geribildirim ile birlikte verin.
- Olumsuz performansı değerlendirirken konuya “biz” diye başlamak, yönetici ile çalışan arasındaki ortaklığı arttıracaktır.
- Çalışanın kendi performansı ile ilgili düşüncelerini açıklamasına fırsat tanıyın.
- Görüşmenin iki yönlü olmasını, çalışanın kendini değerlendirmesini sağlayın, görüşünü alın. Çalışanın kendini değerlendirmesi çekingenliğini azaltır, kendi hakkında olumlu olduğu kadar olumsuz değerlendirme yapmasını sağlar ve yöneticiye karşı savunma tepkilerini azaltır.
- İlk aşamada hedefin belirlenmesini, diğer aşamalarda eksiklerin giderilmesini ve yetkinliklerin geliştirilmesi için gelişme plânının hazırlanmasını çalışanla birlikte yapın.
- Başarı ölçütleri ve zamanlama konusunda açık olun.
- Çalışanın performans gelişimine önem verdiğinizi ve ilginizi hissettirin.
- Görüşmeyi olumlu, teşvik edici bir şekilde sona erdirin. Bu şekilde sona erdirilmiş bir görüşmenin, kişinin performansını olumlu bir şekilde etkileyeceğini unutmayın.

Çalışana düşen sorumluluklar ise aşağıda listelenmiştir:

- Verilen hedeflerle ilgili sonuçları bulunduran dokümanı yanınıza alın.
- Dönem içinde yaşadığınız sorunları saptayın ve bunları görüşme sırasında yöneticiniz ile tartışın.
- Yöneticinizi dikkatle dinleyin. Söyledikleri yeterince açık değilse kendisinden görüşlerini yinelemesini isteyin.
- Yöneticinizin sizden işinizle ilgili beklentilerini öğrenin.
- Hangi konularda ve ne şekilde gelişme sağlamanız gerektiğine ilişkin görüşünüzü belirtin ve yöneticinizin görüşlerini alın.

- Yetersiz olduğunuzu düşündüğü noktalarda belirli örnekler vermesini isteyin ve ortak bir görüşe varın.
- Anlaşmaya varılan hedeflerin bir özetini yapmasını isteyin.

2.2.3. Değerlendirme

Yıl sonu performans değerlendirmesi, plânlanmış, amaçları belirli, hem çalışanın hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği bir geribildirimdir. Çalışan ve yöneticisinin birlikte katıldıkları yıl sonu değerlendirme görüşmesinde, çalışan yıl sonunda hedeflerine karşılık ulaştığı sonuçlara göre değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucu, çalışanın gelişimi, kariyer plânlaması, ücret yönetimi gibi çeşitli İnsan Kaynakları yöntemlerine bir girdi olarak alınır. Çalışan, içinde yer aldığı takımın performansı ile birlikte kendi iş sonuçları ve yetkinlikleri gözönünde bulundurularak değerlendirilir. Ayrıca çalışanın yer aldığı farklı proje çalışmaları da değerlendirme kapsamına alınmalıdır. Değerlendirme sürecinde iç ve dış müşterilerden de geribildirim alınmalıdır. Dış müşterilerden alınacak geribildirim, işletmenin başarısını değerlendirme, misyonu, stratejisi ve bir sonraki dönem için işletme hedeflerinden kendilerine indirgenen hedeflerin yanısıra iç müşterilerinin beklentilerinin karşılanmasına yönelik hedeflerin oluşturulmasında kullanılır. İç müşteri olarak ürün ve hizmet sunan diğer birimlerin yanısıra, eşdüzeydeki çalışanların ve astların geribildirimlerini de değerlendirmeye almak gereklidir (Astarlıoğlu, 1997).

Klasik piramit organizasyonlarda çalışanların yöneticilerini değerlendirmeleri düşünülemez. Ancak Toplam Kalite anlayışının yeşermeye çalıştığı ortamlarda, yöneticinin oynaması gereken rol; liderlik, koçluk ve danışmanlıktır. Bu anlamda, çalışanlarına liderlik hizmeti sunan yöneticinin iç müşterileri elbette ki çalışanlardır ve onlardan alınabilecek geribildirim, hem yönetim sürecini geliştirmede kullanılabilecek önemli bir araç olacaktır, hem de yöneticilerin liderlik, koçluk ve danışmanlık rollerindeki performanslarını değerlendirmede kullanılabileceklerdir. Aynı bakış açısı ile organizasyon içinde değişik bölümler, birbirleri ile müşteri-tedârikçi bağlantısı içindedir. Bu aynı zamanda bölüm içi ve bölümler arası eşdüzeyde çalışan kişilere de uygulanır. Değerlendirmeler, organizasyon içinde etkileşim içinde olan tüm bölümlerde uygulanmalıdır. Eşdüzeyde çalışanların birbirini değerlendirmesi ile ilgili sürecin geliştirilmesinde önemli adımlar atılabilir. Örneğin, satınalma bölümünün, üretimde çalışanların talep ettiği malzemeleri istenen

miktar ve zamanda tedârik edip etmediğini yanıtlayabilmenin en kolay yolu sormaktır (Astarlıoğlu, 1997).

İç müşterilerin birbirini değerlendirmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalardan biri, organizasyon içinde hissedilir bir güven duygusu oluşmadan kesinlikle astların ya da eşdüzeydekilerin birbirini değerlendirmemesi gerekliliğidir. Gerekli güven oluşmadan başlayan ve gelişkin olmayan değerlendirmeler, kişiler arasında yanlış anlamalara, endişelere yol açabilir ve bu da kalite yolunda oldukça büyük bir geri adıma neden olabilir. Ayrıca bu değerlendirmelere başlamadan önce güvenilir veri toplama ve ölçme sistemlerinin oluşturulması ve denenmiş gerekli düzenlemelerin yapılmış olması gerekir. Zamanla bu değerlendirme, iç müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesini ölçmede ve kaliteyi geliştirmede kullanılan önemli bir araç durumuna gelecektir. Kalitenin varolduğu ortamlarda, geliştirme öncelikleri ve hedefler her zaman uzun dönemlidir (Astarlıoğlu, 1997).

Değerlendiren ve değerlendirilen bakış açıları yönünden performans değerlendirme yaklaşımı, Tablo 2.1.'de görülmektedir (McCourt, 2004).

Tablo 2.1: Değerlendirici ve Değerlendirilen Bakış Açıları

	Değerlendirilenin Bildiği Noktalar	Değerlendirilenin Bilemeyebileceği Noktalar
Değerlendiricinin Bildiği Noktalar	• Kişisel veriler • Varolan sorumluluklar • Performans sonuçları	• Olası organizasyonel gelişmeler • Gelecek dönemin iş plânları • Olası terfiler
Değerlendiricinin Bilemeyebileceği Noktalar	• Çalışanı tatmin eden/etmeyen konular • Çalışanın başarılarına/başarısızlıklara ilişkin kişisel görüşleri • Çalışanın kariyer hedefi • Çalışanın güçlü yönleri ve potansiyeli • Gelişim gereksinimleri	• Diğer çalışanların, değerlendirilen çalışanın performansı üzerindeki görüşleri • Spesifik roller için çalışanın kapasitesi • Çalışan için gelişim seçenekleri

Uygulanabilecek performans değerlendirme yöntemleri aşağıda listelenmiştir (Certo, 2006):

- Grafik Puanlama Ölçeği
- Karşılaştırmalı Performans Değerlendirme Yaklaşımı
- Kontrol Listesi
- Kritik Olay Yaklaşımı
- İş Standartları Yaklaşımı
- Hedeflerle Yönetim
- 360 Derece Performans Değerlendirme

Başarısız şekilde sonuçlanan performans değerlendirme görüşmelerinin nedenleri ve gerçekleşme yüzdeleri aşağıda listelenmiştir (McCarthy, 2001):

- Belirsiz değerlendirme ölçütleri / etkin olmayan değerlendirme araçları (% 83)
- Yönetici ile olan zayıf ilişki düzeyi (% 79)
- Gerçekleşen performans hakkında yöneticinin yeterli bilgisinin olmaması (% 75)
- Sürekli performans geribildiriminin olmaması (% 67)

- Gerçeği yansıtmayan değerlendirme (% 63)
- Politik ölçütlere göre değerlendirme (% 54)
- Yönetim becerilerinin gelişimine odaklanılmaması (% 42)
- Değerlendirme becerisinin ve motivasyonunun yeterli düzeyde olmaması (% 33)

2.2.4. Gelişim Plânlama

Performans geliştirme plânı, çalışanın performans düzeyini arttırmak için yapılması gereken özgül faaliyetlerin oluşturduğu bir listedir. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için neyin, kimin tarafından ve ne zaman yapılması gerektiği belirtilmelidir. Bu plân, performansın yetersiz kaldığı veya kalacağı düşünülen alanda çalışanın gereksinimi olan desteği sağlamak için yapılması gereken faaliyetleri içerir. Amaç, çalışanın yetersiz olduğu veya olacağı düşünülen alanlarda onu geliştirerek, yetenek ve bilgisini arttırarak performans düzeyini yukarıya doğru çekmek ve karşılaşacağı zorlukları aşmasını sağlamaktır. Kuşkusuz bu çabalar boşuna değildir. Çalışanın artan performansı, şirketin faaliyetlerinde etkinliği ve hizmette kaliteyi getirecektir (Erenmemişoğlu, 1998).

Çalışanların gelişimlerinin plânlanması, Performans Yönetimi Sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların hoşnutluğu ve motivasyonu için büyük bir önem taşır. Hedeflerle Yönetim Sistemine yönelik önemli eleştirilerden birisi, anlık, kısa dönemli sonuçlar/başarılar üzerinde durmasıdır. Bâzi yöneticiler, verilen eğitimlerle çalışanların üretkenliğinin arttığını, ancak hedeflere ulaşmada yetişmek zorunda oldukları son dakika sınırı nedeni ile çalışanların bir an dahi işten ayrılmasına göz yumamayacaklarını belirtmektedir. Aynı neden, takım çalışmalarının oluşturulamaması için de gösterilmektedir. Toplam Kalite ortamında sürekli öğrenme, yetkilendirme ve çalışanların geliştirilmesi kritik önceliklerdendir. Eğer bir organizasyon, çalışanların gelişimi ve yetkilendirilmesi gibi değerleri öncelikli olarak ele alıyorsa, bunu sağlayacak gerekli kaynakları yaratmak ve kısa dönemde hedeflerde düşüşler yaşanabileceğini kabullenmek zorundadır. İyi bir organizasyon, çalışanların gelişimini esas alan bir kültüre sahiptir. Aynı zamanda şunlara da yardımcı olur (Astarlıoğlu, 1997):

- Çalışanları, organizasyon içinde farklı noktalarda çalıştırarak geliştirir.
- Yöneticilerin sorumlulukları arasına çalışanlarını geliştirme, yükseltme ve organizasyon içinde hareket ettirmeyi katar.

- Yöneticilerin her yıl çalışanları ile görüşerek onların gelecekteki kariyer yolları için hazır olup olmadıklarını incelemelerini sağlar.
- Adayların potansiyelini deneyiminden önce değerlendirir.
- Çalışanların ilerleme olanaklarını açıklıkla görebilecekleri güncel bir kariyer kılavuzuna sahiptir.
- Becerilerin geliştirilmesine önem verir.

Gelişim plânlaması aşamasında, yıl içinde çalışan ve yöneticinin birlikte yaptıkları görüşmeler sonucunda, çalışanın gelişmesi gereken yönler ve kariyer rotası gözönünde bulundurularak bir plân hazırlanır. Gelişim plânları, değerlendirmelerin bittiği ve yeni hedeflerin belirlendiği dönemde son durumunu alır, bütçe çalışmalarına eklenir ve bir sonraki yıl için gelişim plânları tamamlanmış olur. Yönlendirme ve geribildirim, çalışanın varolan işi ve sorumlulukları üzerinde odaklanırken, gelişim plânlaması, bireyin geleceğe yönelik potansiyeli gözönünde bulundurularak, organizasyonun, yöneticinin ve çalışanın gelecekteki başarısı için hazırlanır. Gelişim plânları, yalnızca eksik olan yönleri geliştirmeye yönelik eğitim plânları değildir. Çalışanların güçlü oldukları alanları geliştirmelerine yarayacak geliştirme plânları da olabilir. Ayrıca geliştirme, yalnızca eğitim yoluyla değil, projelere dahil etme, çalışma gruplarında ve özel projelerde görevlendirme veya iş rotasyonu ile de yapılabilir. Kişisel gelişim plânları (Astarlıoğlu, 1997) şunlara yardımcı olur:

- Bireyin gereksinimlerine yönelik hazırlanır.
- Gerçekçi olur.
- İstenen sonucun ne olduğu plânlama aşamasında tanımlanır.
- Performanstaki ilerlemenin saptanma şekline, plânlama aşamasında karar verilir.
- Yönetici, çalışana sürekli geribildirimde bulunur.

Gelişim plânlarının hazırlanmasında yöneticiye düşen sorumluluklar aşağıda listelenmiştir (Astarlıoğlu, 1997):

- İşin gerektirdiği teknik bilgi ve davranışsal yetkinliklerin neler olduğunu gözden geçirir. İşin değişen gereksinimlerini belirler.
- Kişinin performans değerlendirme sonuçlarına göre bir gelişim programı hazırlar. Geliştirilmesi gereken güçlü yönler veya iyileştirilmesi gereken zayıf yönler ile şu andaki işi yürütebilmek için gerekli teknik bilgi ve beceri, davranışsal

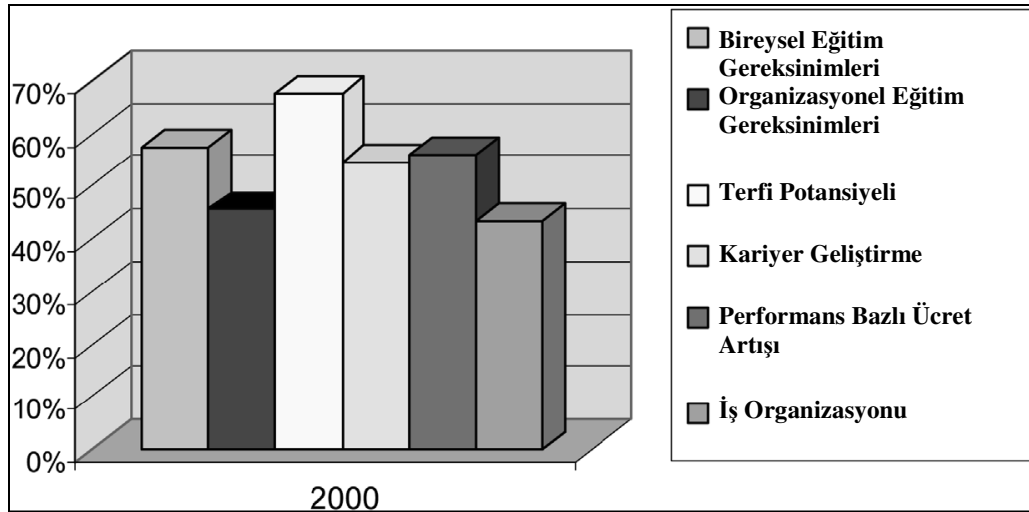
yetkinlik ve kişinin olası kariyeri için gerekli olacak uzun vâdeli gelişim noktalarını içerecektir.

- Verilen hedeflere uygun olarak hazırlanan eğitim plânlarının zamanlaması ve içeriği üzerinde çalışan ile anlaşmaya varır.
- Çalışanın kariyer gelişimi için ona danışmanlık yapar.

Gelişim plânlarının hazırlanmasında çalışana düşen sorumluluklar ise aşağıda listelenmiştir (Astarlıoğlu, 1997):

- Güçlü ve gelişmeye açık yönlerini, ilgi duyduğu alanları, gereksinimlerini belirler.
- Organizasyonu ve kendisinden beklenen sorumlulukları gözden geçirir.
- Bulunduğu noktadan ulaşmak istediği noktaya kendisini götürecek kaynakları belirler.
- Kendisi için düşündüğü kısa ve uzun vâdeli gelişim taleplerini tasarlar.
- Öncelikli hareket plânlarını oluşturur.

Yapılan araştırmalara göre performans değerlendirme sonuçları ağırlıklı olarak, terfi talep değerlendirmelerinde, bireysel eğitim taleplerinde ve performansa bağlı ücretlendirmede kullanılır. Şekil 2.6.'da performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar görülmektedir (Papalexandris, 2002).



Şekil 2.6: Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

2.3. Örnek Performans Değerlendirme Formu

Şirketler Performans Yönetimi Sistemini uygularken Performans Değerlendirme Formları kullanırlar. Aşağıda yer alan Tablo 2.2.'de örnek bir Performans Değerlendirme Formu görülmektedir:

Tablo 2.2: Örnek Performans Değerlendirme Formu

Bölüm E1 : Teknik Performans Değerlendirme (% 70)						
1. Performans beklentinizi belirtin: Bireysel performans hedeflerini ya da proje bazlı hedefleri gözönünde tutun (S.M.A.R.T. ilkelerini uygulayın)						
2. Performans sonucunu veya beklentilere göre başarı düzeyini açıklayın.						
3. Her hedefi daha önce belirtilen performans beklentisine göre değerlendirin ve sonuç kolonundaki talimatları izleyin.						
4. Her hedefe, toplamı % 70 olacak şekilde bir ağırlık yüzdesi verin.						
5. Formda yer alan gri alanlar üzerinde herhangi bir değişiklik veya veri girişi yapmayınız.						
Proje/İş Hedefleri; Burada Proje veya iş gerekleri için ortak kararlaştırılmış hedefler veya performans standartları değerlendirilecektir.	Hedef Yüzdesi (örnek: 70 üzerinden 15)	Açıklama	A	B	C	Ağırlıklı Sonuç
			1,0	0,7	0,2	
Performans Başarı Düzeyi						
Proje/İş Hedefi 1:						
Başlangıç/Bitiş Tarihi:	01.01.2007 - 31.12.2007					
Proje Liderinin / Sponsorunun Adı:						
İmza:						
Proje/İş Hedefi 2:						
Başlangıç/Bitiş Tarihi:	01.01.2007 - 31.12.2007					
Proje Liderinin / Sponsorunun Adı:						
İmza:						
Proje/İş Hedefi 3:						
Başlangıç/Bitiş Tarihi:	01.01.2007 - 31.12.2007					
Proje Liderinin / Sponsorunun Adı:						
İmza:						
Proje/İş Hedefi 4:						
Başlangıç/Bitiş Tarihi:	01.01.2007 - 31.12.2007					
Proje Liderinin / Sponsorunun Adı:						
İmza:						

Bölüm E2 : Yetkinlik Değerlendirme (% 30)

İlk kolonda, her bir Aria çalışanı için yöneticisi tarafından seçilen temel, işlevsel ve yönetsel yetkinlikler tanımlanmıştır. Her bir çalışan için en az 5 temel yetkinlik seçilmelidir. Çalışanların gelişim alanlarına göre bu sayı artabilir (örnek: 7 temel, 4 işlevsel). Ayrıca, en az 5 temel yetkinlik seçme koşuluyla, dağılım değişebilir. (Örnek: 5 temel, 3 işlevsel, 3 yönetsel)

Değerlendirme: Öncelikle değerlendirmek istediğiniz yetkinliği seçin ve bu yetkinlikle ilgili çalışanın düzeyini açıklayın. Daha sonra ise yetkinliğin puanını belirleyin.

Puan: A Düzeyi = 7 puan, B Düzeyi = 6 puan, C Düzeyi = 4 puan, D Düzeyi = 1 puan

YETKİNLİKLER

YETKİNLİK	AÇIKLAMA	A	B	C	D
		7	6	4	1
Yetkinlik Tipi : Temel Yetkinlik					
Yetkinlik Adı :					
Yetkinlik Tipi : Temel Yetkinlik					
Yetkinlik Adı :					
Yetkinlik Tipi : Temel Yetkinlik					
Yetkinlik Adı :					
Yetkinlik Tipi : Temel Yetkinlik					
Yetkinlik Adı :					
Yetkinlik Tipi : Temel Yetkinlik					
Yetkinlik Adı :					
Yetkinlik Tipi : Temel / İşlevsel / Yönetmel					
Yetkinlik Adı :					
Yetkinlik Tipi : Temel / İşlevsel / Yönetmel					
Yetkinlik Adı :					
Yetkinlik Tipi : Temel / İşlevsel / Yönetmel					
Yetkinlik Adı :					
Yetkinlik Tipi : Temel / İşlevsel / Yönetmel					
Yetkinlik Adı :					
Yetkinlik Tipi : Temel / İşlevsel / Yönetmel					
Yetkinlik Adı :					
Yetkinlik Tipi : Temel / İşlevsel / Yönetmel					
Yetkinlik Adı :					
TOPLAM		0,0 / 30			

PUANLAMA

A (7)	Yönlendiren	Yetkinliğin her alanında çok başarılıdır, beklentileri aşar.
B (6)	Uygulayan	Yetkinliğin birçok alanında gerekli düzeye ulaşmıştır, zayıf yönleri azdır.
C (4)	Gelişen	Yetkinliğin bazı alanlarında beceriklidir, ama tutarsızlıklar vardır.
D (1)	Yeterli Değil	Yetkinliğin birçok alanında beklentileri karşılayamamaktadır.

Bölüm C3 : Geribildirim Dönemi için Katılımcıların Yorumları ve İmzaları			
	Çalışanın Yorumları	1. Yöneticinin Yorumları	2. Yöneticinin Yorumları
Teknik Performans			
Yetkinlik			
Genel			
Gerekli Eğitim Programları			
<i>Değerlendirme Tarihi</i> : <i>1. Yöneticinin Adı / Soyadı</i> : <i>İmza</i> : <i>Çalışanın Adı / Soyadı</i> : <i>İmza</i> :			

Bölüm E3 : Performans Dönemi için Katılımcıların Yorumları ve İmzaları			
	Çalışanın Yorumları	1. Yöneticinin Yorumları	2. Yöneticinin Yorumları
Teknik Performans			
Yetkinlik			
Genel			
Gerekli Eğitim Programları			

Teknik Performans ve Yetkinlik bölümlerindeki puanlamaya göre toplam puan hesaplanır.

A	Beklentileri Aşmış	Puan: 86-100	Performans beklentileri genellikle aşılmıştır
B	Yetkin	Puan: 64-85	Yeterli ve iyi bir performans düzeyini belirtir
C	Gelişmesi gerekli	Puan: 50-63	Beklentileri gerçekleştirmek için gelişme gereklidir
D	Belirgin gelişim ihtiyacı içinde	Puan: 18-49	Yetersiz performans seviyesini belirtir

Toplam Teknik Perf. Puanı		
Toplam Yetkinlik Puanı		
Toplam Hesaplanan Puan		

Değerlendirme Tarihi :

1. Yöneticinin Adı / Soyadı : **İmza** :

Çalışanın Adı / Soyadı : **İmza** :

2.4. Performans Yönetim Sisteminin Diğer Sistemlerle İlişkisi

2.4.1. Kariyer Plânlama ve Yedekleme

Kariyer Plânlama, çalışanların kariyer hedefleri ile şirket hedeflerinin uyumunu dikkate alarak, çalışanların ileride üstlenecekleri görevleri, yer alacakları pozisyonları önceden plânlamayı amaçlar. Yapılan plânlar dahilinde çalışanların gelişimlerinin sağlanması da kariyer plânlama sürecinin bir parçasıdır. Kariyer plânlaması, organizasyon içerisinde salt dikey yönde ilerleme olarak düşünülmemelidir. Yatay hareketler de kariyer plânlamanın önemli araçları arasındadır. Yatay hareketler çerçevesinde aynı düzeyde farklı görevler yapılabileceği gibi, çalışma grubu veya coğrafi bölge olarak farklılık gösteren ancak aynı içerik ve ücrete tâbi görevler de yapılabilir. Dikey hareketler ise genellikle ücret ve statüde yükselmeyi getirir. Çalışanların becerilerinden daha etkin yararlanılmasını sağlayan dikey hareketlerin özellikle eğitimlerle desteklenmesi gerekir. Kariyer plânlamaya performans ile ilgili girdi Performans Yönetimi'nin Gelişim Plânlama aşamasından gelir. Çalışana bu yönde verilmesi gereken eğitimler plânlanır. Performansı, kariyer beklentisi ve organizasyonel hareketler; kişiye, yatay, dikey ve çarpaz olarak ilerleme fırsatı verir. Performans Yönetimi Sistemi, bu özelliği ile çalışanların motivasyonunun sürekliliğini sağlar. Kariyer Plânlamasının başarı ile uygulanabilmesi için organizasyonun sahip olması gereken başlıca koşullar aşağıda listelenmiştir (Astarlıoğlu, 1997):

- Sistem, şirket hedef ve stratejilerini destekler yapıda olmalıdır.
- Çalışanların bireysel hedefleri, şirket hedefleri ile bütünleşmiş olmalıdır.
- Şirketteki işlerin gerektirdiği yetkinliklerin ve düzeylerin belirlenmiş olması gerekir.
- Şirket hedefleri doğrultusunda güncel tutulan bir performans değerlendirme sistemi olmalıdır.
- Performans Değerlendirme Sistemini ve çalışanların kariyer plânlarını destekleyecek doğru gelişim plânlarının yapılması gereklidir.
- Çalışanların gelişim plânlarına ve kariyer plânlarına gerekli kaynak ayrılmalı, üst yönetim bu plânları desteklemelidir.
- Çalışanlar, kendi kariyerlerinin sorumluluğunu taşımalıdır.
- Çalışan, kendi performansını ve yetkinliklerini değerlendirebilmeli ve bunları yöneticisi ile paylaşabilmelidir.

- Çalışan ve yönetici arasında iki yönlü ve sürekli bir iletişim ortamı olmalıdır.
- Şirketlerin hep aynı başarı düzeyini sürdürmesi açısından en önemli sistemlerden birisi de Organizasyonel Yedekleme Sistemi'dir. Kariyer Plânlama, organizasyonun üst kademelerinde ve kritik pozisyonlarda organizasyonel yedeklemeyi destekler. Şirket içindeki kilit kadroların belirlenmesi ve bu kadrolara uygun kişilerin sistematik olarak izlenmesi Organizasyonel Yedeklemenin esasını oluşturur. Kilit pozisyonlara aday olabilecek çalışanlar, organizasyonel yedekleme ile belirlenir ve gelişimleri sağlanır. Bu sâyede organizasyonun kritik roller üstlenen çalışanlarında değişim olması durumunda (istifa, emeklilik, terfî vb.) bu pozisyonu dolduracak kişi, hızlı ve etkin bir şekilde belirlenebilir. Organizasyonel Yedekleme sürecinde kişilerin Performans Yönetimi Sistemi ile belirlenen kariyer rotaları gözönünde bulundurulur. Performans Yönetimi Sisteminin bu sisteme en önemli katkısı, izlenmekte olan yetkinliklerin organizasyonel gelişim açısından düşünülen pozisyonların gerektirdiği yetkinliklerle karşılaştırma olanağı vermesidir (Astarlıoğlu, 1997).

2.4.2. Ödül ve Ücret Yönetimi

Yöneticilerin günlük yaşamlarında sürekli başa çıkmak zorunda oldukları krizler, âcilen tamamlanması gereken raporlar ve kısıtlı bir zaman içinde sonuçlandırılması gereken çalışmalar vardır. Bu kargaşanın içinde hataları görmeyi, onlarla başa çıkmayı öğrenirken, iyi ve olumlu sonuçları doğal kabul edip önemsemezler. Ancak çalışanlar, istenen sonuçlara başarı ile ulaştıkları zaman başarılarının farkında olunmasını, onurlandırılmayı ya da ödüllendirilmeyi isterler. Çalışanların sürekli motivasyonunun sağlanması amacı ile, Performans Yönetimi Sistemi, ödül sistemi ile desteklenmelidir. Ödül sistemi dahilinde organizasyonlar, kendi kültürlerine bağlı olarak ödülleri ve bu ödülleri verme tarzlarını şu şekillerde seçerler (Astarlıoğlu, 1997):

- Özel bâzı görevlerin başarı ile gerçekleştirilmesi durumunda, çalışana ilgi duyduğu konuya göre akşam yemeği, tiyatro biletleri gibi farklı ödüller verilebilir. Bu ödüller de örneğin bir takım toplantısında, tüm yöneticilerin hazır bulunduğu bir yerde açıklanarak çalışan aynı zamanda onurlandırılabilir.
- Firmaya dikkate değer bir miktarda katma değer kazandıran çalışmalarda bulunan çalışanlara bir haftalık ücretleri kadar ikramiye vermek ya da bir geziye göndermek olanaklı olabilir.

- Yönetici, salt bir teşekkürü bile doğru zaman ve şekilde ederse bu, çalışan için çok şey ifade eder.
- Çalışanın iş alanının genişletilmesi, sorumluluklarının artırılması, karar verme yetkisi verilmesi, yöneticinin çalışan ile daha çok bilgi paylaşması.
- Çalışana, ona yazılmış teşekkür mektubu göndermek.
- Çalışana, yöneticisi eliyle, başarılarının takdir edildiğini belirten bir plaket, sertifika veya küçük bir hediye verilmesi.
- Yöneticinin çalışana zaman ayırması, onu dinlemesi ve görüşlerini alması, yetkinliklerini zorlayacak hedefler vermesi, işi ile ilgili konuların yanı sıra, ilgi duyduğu alanlara yönelik konferanslara ve toplantılara katılmasını sağlaması, kendisinin işyerinde olmadığı zamanlarda onun yerine çalışmasını istemesi, daha üst düzeylerdeki yöneticilere sunuş yapmasını sağlaması.

Şirkette geliştirilen Ödül Yönetimi Sisteminde her bölüm, kendi hedefleri ve önceliklerini gözönünde bulundurarak kendisine özgü bir ödül plânı hazırlar. Plân, daha önceden belirlenmiş bütçe sınırları içinde gerçekleştirilir. Bölüm yöneticilerine performansın nasıl ölçülmesi gerektiğini anlatan kılavuzlar dağıtılarak, performansa yönelik bilgi toplama ve değerlendirme için uygulayabilecekleri bir süreç tavsiye edilir. Yöneticilere, ayrıca bir ödül portföyü verilerek, kendilerine en uygun türü, ölçeği ve zamanlamayı seçerek kullanmaları istenir. Organizasyonda ödüllendirme sisteminin, istenen etkinlikte gerçekleşebilmesi için üç temel koşulun, organizasyonun kültüründe yer alıyor olması gerekir (Astarlıoğlu, 1997):

- i. Performans Yönetimi Sisteminin uygulanıyor olması, yöneticilerin beklentilerini belirlemesi, geribildirimde bulunması, çalışanları yönlendirmesi ve performanslarını değerlendirmesi.
- ii. Kendi bireysel becerilerini de kullanarak, ödüllendirmeyi organizasyonun kültürüne yerleştirebilecek liderlerin varlığı.
- iii. Parasal ödüllere olanak tanıyan orta ve üst düzey yönetim bütçeleri.

Performansa dayalı ücret ise ödül sisteminden farklı olarak performans yönetimi sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak algılanmamalıdır. Sürecin öncelikli amacı, hedeflerin ve bireysel gelişime yönelik gereksinimlerin belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Ücretle ilişkilendirilmesi ise ancak doğru koşullarda uygulanması durumunda sözkonusu olabilir. Pek çok organizasyon, sürece ücreti dahil etmemiş, yeterli hazırlığı yapmadan dahil edenler de istedikleri sonucu

alamamışlardır. Performansa dayalı ücret uygulaması, ücretleri performansa ve/veya yetkinliklere bağlamaktadır. Ücrete yönelik değerlendirme, yıl sonunda yapılan performans görüşmesi sırasında veya salt ücret değerlendirme için belirlenmiş farklı bir zamanda yapılabilir. Performansa dayalı ücret uygulamasının amaçları (Astarlıoğlu, 1997) şunlardır:

- Çalışanlara verilen ücretleri, onların şirket hedeflerinin gerçekleşmesine katılımlarına ve yetkinliklerine göre belirleyebilmek.
- Şirket kültürünün sonuç ve performans odaklı duruma gelmesini sağlamak veya kalite, müşteri odaklılık gibi şirket için kritik konuların geliştirilmesi.
- Yüksek düzeyde performans, yaratıcılık, kalite ve takım çalışmasını destekleyen varolan kültür ve değerlerin güçlendirilmesi.

Bâzı organizasyonlar, her ne kadar paranın iyi bir motivasyon aracı olup olmadığına kesin bir karar veremeseler de, çalışanların şirkete katkıları oranında ücret almaları düşüncesini benimsemişlerdir. Performansa dayalı ücret uygulamasını destekleyen en güçlü görüşlerden birisi de, çalışanların şirketin ulaştığı sonuçlara yönelik sorumluluk almaları ve ulaşılan sonuçları sürekli geliştirme bilinci içinde olmaları gerektiğidir. Çalışanların performansları ile ücret sisteminin bütünleştirildiği örnek uygulamalardan birisi Yetkinliklere Göre Ücret Sistemi'dir. Bu sistemde çalışanların temel ücretleri belirlidir. Bunun üzerindeki kısmı ise gösterdikleri performans ve yetkinliklerine göre almaktadırlar. Çalışanlar, kendilerini ve performanslarını geliştirdikleri sürece ücretleri de artacaktır. Ayrıca iş yaptıkları katkı kadar ücret alacaklarından, çalışan ile çalışmayan arasındaki ücret dengesi de kendiliğinden oluşacaktır (Astarlıoğlu, 1997).

2.5. Performans Yönetimi Sisteminde Karşılaşılabilecek Sorunlar

Özellikle öznel değerlendirmeler, değerlendiricinin önyargısından etkilenir. Değerlendirmede önyargı, ölçümün olması gerekenden sapması anlamına gelir. Ancak değerlendiricilere verilen eğitimler, bu konudaki önyargının değerlendirmeye etkisini azaltabilir. En çok yapılan önyargılar aşağıdaki gibidir (Cansever, 2000):

Hâle Etkisi: Bu etki, 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 (Cansever, 2000). Örneğin bir çalışan iyi derecede bütçe yönetimi becerilerine sahip olup, bu beceri yöneticisi için önemli ise, bu durum

çalışanın genel performansını yüksek bir notla değerlendirmesine etki edebilir (McCourt, 2004).

Merkez Eğilim Hatası: Bâzı 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 (Cansever, 2000). Bu durumun en tipik örneği, 10'luk bir ölçekte çalışanların 4, 5 veya 6 olarak notlanması olabilir (McCourt, 2004).

İhlallılık ve Sertlik Hatası: Bâzı değerlendiriciler diğerlerine göre daha ılımlıdır ve herkesi olduğundan daha yüksek değerlendirirler. Bâzı değerlendiriciler ise diğerlerinden daha katı bir yapıya sahiptir ve değerlendirmeleri olduğundan düşük yaparlar. Özellikle olduğundan daha düşük değerlendirme eğilimi kendini diğerlerine daha sert gösterme çabasından kaynaklanır. Bu iki eğilim de, performans standartları, tam olarak kararlaştırılmamış ise görülebilir (Cansever, 2000).

Kesişen Kültür Hatası: Değerlendiriciler genellikle davranışsal özellikleri, kendi kültürlerini temel alarak değerlendirirler. Değerlendirici kendi kültüründen farklı bir kültür yapısına sahip bir çalışanı değerlendirdiğinde kendi kültürel beklentilerini tümüyle farklı yapılanmış bir kültüre uygulamaya çalışırlar. Bu durum, özellikle birçok ülkede faaliyet göstermekte olan şirketlerde ortaya çıkar (Cansever, 2000).

Kişisel Önyargı Hatası: Değerlendiricinin sevmediği bir grup veya sınıf çalışanı değerlendirmesi genellikle bu kişilerin olduğundan düşük değerlendirilmesi ile sonuçlanır. Özellikle dikkat çekicidir ki bâzı erkek değerlendiriciler, genellikle erkeklerin yaptığı bir işi yapan kadın çalışanları düşük değerlendirme eğilimindedirler. Birçok değerlendirici ise, önyargılardan habersizdir. Özellikle değerlendirmede bu tip bir önyargı olup olmadığı dikkatle kontrol edilmelidir. Hâle etkisi, bir çalışanı etkilerken, kişisel önyargı bir grup çalışanı etkiler ve sonuçları daha ağır olur (Cansever, 2000).

Yakın Geçmiş Hatası: Değerlendiriciler, öznel değerlendirmeler yaparken, özellikle çalışanın en son durumundan etkilenirler. Çalışanın son durumu iyi veya kötü olsun, değerlendirici bunları daha kolay anımsar (Cansever, 2000). Bu hatayı önlemenin yollarından biri, “yakın geçmişteki performansın etkisinde kalmadan tüm yıl boyunca kayıtlar tutmak” olarak düşünülebilir (Certo, 2006).

3. YETKİNLİK VE YETKİNLİK TEMELLİ DEĞERLENDİRME

3.1. Yetkinlik Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimine 1990'lı yıllarda giren Yetkinlik sözcüğü, kavram olarak Boyatzis'in "Yetkin Yönetici" kitabında ortaya atılmıştır. Boyatzis, yetkinlikleri şöyle tanımlamaktadır: Yetkinlikler, davranış özelliklerini belirleyen kişisel etkenler, beceriler, bir kişinin kendisine olan güveni veya sosyal rolünün davranışlarına yansımaları veya bilgi dağarcığını kullanma yöntemidir. Bu tanımdan sonra Hornby ve Thomas, 1989'da yetkinlikleri şöyle tanımlamıştır: Yetkinlik, etkin yönetici ve liderlerin bilgi, beceri ve davranış özellikleridir. Bu tanım günümüzde de yetkinliklere olan yaklaşımda hâlâ geçerliliğini korumaktadır. Bizim yaklaşımımızı da en iyi belirleyen tanım; yetkinliklerin bilgi, beceri ve davranış özellikleri olduğunu belirten bu tanımdır. Yetkinlikler genellikle performansa doğrudan ya da dolaylı olarak etkisi olan, aşağı yukarı herşeyi bir şemsiye gibi kaplayan bir terim olarak kullanılmıştır (Erenmemişoğlu, 1998). Bir başka tanıma göre ise yetkinlikler, şirketin iş hedeflerini gerçekleştirmek için ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacı ile, her bir görev için kritik olarak tanımlanan beceri ve davranışlardır. Bireysel iş hedefleri, çalışanların neyi başarması gerektiğini gösterirken, yetkinlik, başarılabilecek hedefe nasıl ve hangi bilgileri kullanarak ulaşılacağı üzerinde durmaktadır (Astarlıoğlu, 1997).

Performans Yönetimi Sistemlerinde kişilerin işle ilgili bilgi, beceri ve davranışlarını değerlendirmede en önemli araç olan yetkinlik kavramının kabul görmüş bir tanımının olması büyük önem taşımaktadır. Böyle bir tanım olmaksızın organizasyona özgü yetkinlikleri belirlemek isteyen birisinin ne aradığını ve hedefini tam olarak belirlemesi olanaksızdır. Ayrıca, kişilerin kendi eksikliklerinin ve sahip olmaları gereken özelliklerin neler olduğunu, bunların sınırlarını ve hangi özelliklerin hangi düzeyde gelişmesi gerektiğini karıştırmadan bilebilmeleri de olanaksızdır (Erenmemişoğlu, 1998).

Yetkinlikler, kısaca kişinin işini yeterince iyi yapmasını sağlayan davranış boyutudur. Örneğin satış için yetkin birisinin, dinleme yetkinliğine sahip olması gereklidir. Bu bağlamda dinlemenin nasıl yapılacağını ve neyin dinleneceğini seçmek gerekecektir. Davranışsal yetkinliklerin yanısıra, iş analizlerinde iş için gerekli spesifik teknik yetenekler, bilgi ve beceriler de belirlenmelidir. Bu teknik özellikler de, iş için gerekli teknik boyutları vermektedir. Teknik Yetkinlikler, anlaşılacağı gibi kişilerin işlerini gerektiği gibi yapabilmeleri için gerekli bilgi ve beceri düzeyini belirlemektedir. Gerçekten de kişilerin işlerini yeterince iyi yapabilmeleri için davranış özelliklerinin gerektiği düzeyde olması yetmemektedir. Çünkü birçok işin altında bilgi ve beceri yatar. Yapılan işlerin tümü, bilgi ve becerinin çalışmakta olan firma adına somut sonuçlara dönüştürülmesinden ibârettir. Böylece işin gerektirdiği sorumluluklar yerine getirilmiş olacaktır. Bu noktada, işlerin gerektirdiği sorumlulukların gerçekleştirilmesi ve istenen sonuçların alınmasında sahip olunan, en azından olunması gereken bilgilerin ve becerilerin süreç içinde kullanılarak uygun davranış özelliklerinin sergilenerek aktarılmasının önemi çok büyüktür. Görüldüğü gibi iş sonuçlarına ulaşmada, uygun davranış ve yeterli bilgi ve beceri gerekmektedir. Bu ifâde, kişilerin performans değerlendirmelerinde ve onların yönlendirilmelerinde kullanılacak araçlara ışık tutmaktadır. İş sonuçlarını ölçen Hedefler, iş sonuçlarına ulaşırken sahip olduğu davranışsal özellikleri ölçen Davranışsal Yetkinlikler ve iş sonuçlarına ulaşırken sahip olduğu teknik yetenek ve bilgisini ölçen Teknik Yetkinlikler, Performans Yönetimi Sistemi'nin üç sacayağını oluşturmaktadır. Aşağıda genel yetkinliklerin bir listesi örnek olarak verilmiştir (Erenmemişoğlu, 1998):

- Anlama ve Analitik Düşünme
- Sorun Çözme
- Organizasyon
- Başarma Azmi
- Kendine Güven
- Duyarlılık
- İşbirliği
- Hedef Odaklılık

3.2. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi

Yetkinliklerin belirlenmesinden sonra, bir diğer önemli nokta, yöneticiler ve personel tarafından değerlendirilmedir. Bâzen bu, yetkinlik denetimi olarak da adlandırılabilir. Bu işlemin amacı, yetkinliklerin varolan durumunu belirlemek ve istenen durumla karşılaştırabilmektir. Bu iki durum arasındaki farka, yetkinlik eksikliği denir. İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin çoğu da, bu eksikliği gidermek ve beklenen ve istenen düzeyler arasındaki farkı kapatmak yönündedir. Böylece İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonun kapasitesinde ve potansiyelinde gelişme sağlayacaktır. Yetkinliklerin değerlendirilmesiyle ilgili, üzerinde düşünce birliğine varılmış tek bir yöntem yoktur. Kullanılan yöntemler şunlardır (Erenmemişoğlu, 1998):

- a) **Analog Yöntemler:** Bu yöntemlerde amaç, işin kilit öğelerini türeterek iş ile benzer bir model oluşturmak ve değerlendirmeyi bu yapay iş modeli üzerinde yaparak, kişinin işle ilgili yatkınlığını ölçmektir. Bu yaklaşımı temsil eden yöntemler aşağıda listelenmiştir:
- **Grup Çalışmaları:** Bu yöntemle değerlendirilebilecek çalışmalar, yönetsel işler için gereken yeteneklerin incelenmesini sağlar. Yönetsel işlerin pek çoğu için gerekli yetkinliklerin değerlendirilmesine yardımcı olur. Özellikle orta kademe yöneticilik işleri, toplantılar ve grup ile çalışma gerektiren ortamlar, takım çalışması yaklaşımı güdülen işler için yetkinlik değerlendirmesinde bu yöntem oldukça başarılıdır. Bu yöntemin pek çok üstünlüğü vardır. Yöneticiliğe aday olan kişinin atamasının yapılabilmesi için bu yöntem ile gerekli yönetsel yeteneklere ve grup çalışmasına yatkınlığının değerlendirilmesi, bâzi şirketlerde zorunludur. Böylece yönetim görevine atanan bir kişinin liderlik, işbirliği, insanî ilişkiler gibi yetenekleri değerlendirilmiş olacağından, görevinde başarısızlık olasılığı en az olan seçilmiş olacaktır. Bu, şirket yönetimine doğru insanı atama olanağı sağlayarak, yanlış adayı seçme tehlikesinden uzaklaştırmaktadır.
- **Örnek Rol Alıştırmaları:** Birçok iş başkaları ile birebir ilişkiyi gerektirir. Bu tür alıştırmaları oluşturmak ve ilişkileri incelemek oldukça kolay olur. Şöyle ki; olası bir Satış Temsilcisi adayının, bir senaryo içinde müşteriye nasıl davrandığının, soruna nasıl yaklaştığının ve çözdüğünün gözlemlenip değerlendirilmesi oldukça kolaydır. Birçok yönetim işinde çalışanların yönlendirilmesi ve onlara yol gösterilmesi önemli paya sahiptir. Bu tür görevleri değerlendirmek için kullanılacak benzetim çalışmaları ile modeller oluşturulabilir.

- **Sunumlar:** Pek çok görev, diğerk kişilere, üst yöneticilere, ortaklara, müşterilere, çalışanlara, meslek örgütlerine, devlet bürokratlarına sunumlar yapma ve onlar ile müzakereyi gerektirmektedir. Bu özellikle halkla ilişkiler işlerinde ve anlaşma gerektiren işlerde böyledir. Bu alıştırmalar işle oldukça uyumludur ve ilgili yeteneğın ölçülmesinde gerçek bir modelin bir örneğı kullanıldığından yeteneğı doğrudan iş üzerinde gözlemlemek olanağı vardır.
- **Yazılı Raporlar:** Çeşitli raporlar, yazılı bildiriler, el kitapçıkları gibi çeşitli dokümanların sıkça yazılması gereken işler için adaylardan yazılı bir rapor hazırlamalarını isteyerek ilgili becerilerini ölçmek yararlı olabilir. Bu yöntem, verilen konu eğer işle ilgili bir konu ve ilgili bir rapor şeklinde ise, ilgili yetenekleri ölçmek için uygulanan en iyi yöntemdir. Bir hayalî senaryo içinde böyle bir çalışma istenmesi de düşünülebilir. Örneğın; Yönetim Kurulu için hazırlanan kapsamlı bir rapor, satış personeli için broşür veya personel için el kitapçığı gibi. Yazılı raporlar, adayların en fazla zaman ayırdıkları konulardan birisidir; çok azı bir saatten kısa sürede bitirilebilir. Bâzı durumlarda hazırlanması sekiz-dokuz saati bulan raporlar istenebilmektedir.
- **Psikomotor Testler:** İş örneğı alınarak hazırlanan analog testler geniş bir yetkinlik serisinin ölçülmesinde sıkça kullanılmaktadır. Belki de en çok bilinen ve en fazla kullanılan psikomotor test, daktilo testidir. Ayrıca teknik çizim, mühendislik ve ağır vasıta sürücülüğü gibi görevler için de psikomotor testler geliştirilmiştir. Psikomotor beceri testleri işle bire-bir uyumlu olmalıdır.
- b) **Analitik Yöntemler:** Bu yöntemlerde, genel ve soyut testler oluşturularak uygulanmaktadır. Burada etkinlikler, iş ortamındaki öğelerden epey farklı olabilmektedir.
- c) **Gözlemsel Yöntemler:** Bu yöntemlerde, başkalarının görüş ve düşüncelerine göre değerlendirme yapılmaktadır.

4. EĞİTİM PLÂNLAMA

4.1. Eğitim Kavramı

Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir. Personel eğitimi ise, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede şu anda sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların meslekî bilgilerini geliştiren, düşünme, gerçekçi ve anlamlı karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür. Eğitimin genel olarak yararları şunlardır:

- Öğrenme süresi kısalır.
- Eğitilenler daha çok bilgiyi akıllarında tutabilirler.
- Kontrollü eğitim, yap-boz yöntemine göre daha başarılıdır.
- Personelin yanlışları en aza indirilir, eğitilmiş kişiler daha az yanlış yaparlar.
- İşgücü daha da çeşitlenebilir.
- Personel daha yetkin olur.
- Eğitim, çalışanları işyerinde tutar ve cezbeder.

Yenilikçilik odaklı İnsan Kaynakları sistemlerinin ilk bileşeni personel eğitimidir. Eğitim, yeni ürün geliştirmede kritik olan çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirebilir. Aynı zamanda organizasyonel öğrenmeyi destekler. Yapılan araştırmalarda, organizasyonel verimlilik sağlamak için verilen eğitimlerin şirket stratejisi ve iş süreçleriyle uyumlu olması gerektiği saptanmıştır. Benzer şekilde yüksek performans gösteren firmaların iletişim ve takım becerileri gibi eğitimlere daha fazla zaman ayırdığı ortaya konmuştur. Eğitim, aynı zamanda firmaları bilgi yönetim sistemlerini geliştirir. Örneğin eğitim, Japon firmalarından Brezilya ve Meksika'ya bilgi transferinin önemli bir parçası olmuştur (Lau, 2004).

4.2. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Türleri

Farklı özellikte uygulanabilecek eğitim ve geliştirme faaliyetleri şunlardır:

- İş başında eğitim
- Çıraklık eğitimi
- Yetiştirme elemanı (stajyer) eğitimi
- Kurslar
- Ziyâret yoluyla eğitim (Yabancı/Yerli organizasyonları ziyaretler vb.)
- Rehberlik (Kılavuzluk)
- İş rotasyonu
- İş zenginleştirme
- Çapraz eğitim
- Yönetici toplantıları
- Simülasyon toplantıları
- Çalıştaylar (workshops) ve seminerler
- Yapılandırılmış / Sistematik eğitimler
- Bilgisayara dayalı eğitimler
- Videoya dayalı eğitimler
- Duyarlılık eğitimi
- İnsan ilişkileri analizi
- Davranış modelleri
- Gözlem

Bilgisayarlar, robotlar ve diğer ileri teknolojilerin ortaya çıkması ile bir şirketin operasyon ve yönetim düzeylerinde salt yeni çalışanların bu teknolojilerde eğitilmesi yetmez. Aynı zamanda yeni teknolojinin, yeni alınan işçilere kadar her düzeydeki kişiye - beceri kazandırmak amacıyla - öğretilmesine ve yeni teknolojinin girişi sonucu yerlerinden olanların eğitilmesine gereksinim vardır. Yeni teknolojiler geliştiğinde eğitimin gerekliliği daha büyük ölçüde artmaktadır. En iyi örnek robotlardır. 1950’li yıllarda bilgisayar teknolojisi şekillenmeye başlayınca çalışanlarda işini yitirme korkusu vardı. Ama bugün bilgisayar endüstrisi sâyesinde birkaç milyon iş ve bilgisayar teknolojisini kullanan endüstri kolları yaratılmıştır. İleri teknoloji düzeyi ve üretilen robotların yetenekleri, robotlarda kullanılan bilgisayar teknolojisinin derecesine bağlıdır. Robotları daha etkin kullanabilmek için

robot programlama eğitimine büyük gereksinim vardır. Eğitim ve geliştirme süresi aşağıdaki adımlar uygulanarak gerçekleştirilir. Bâzı adımlar için parantez içinde sorumluları görülmektedir.

- Gereksinimlerin tâyini
- Gereksinimlerin analizi
- Plânlama (Yönetici ve Eğitim)
- Motivasyon (Yönetici)
- Ön testler (Eğitim)
- Uygulama (Yönetici ve Eğitim)
- Eğitim sonrası testler (Eğitim)
- Yakın etkileşim (Katılanlar)
- İzleme (Yönetim ve Eğitim)
- Tümden Değerlendirme (Yönetici ve Eğitim)

4.3. Eğitim Plânlama

Eğitim Plânlama, çalışanın kişisel hedef ve yetkinlikleri ile performans yönetimi sonucunda ortaya çıkan beklentiler doğrultusundaki gelişimini sağlamaya yönelik bir süreçtir. Eğitim plânlamanın amacı; doğru zamanda, doğru kişinin, en doğru eğitimi almasının sağlanmasıdır.

Bir “Eğitim Plâni” hazırlanarak; eğitimin amacı, uygulanacak eğitim programlarının adı ve içeriği, eğitim verilecek bölümler ve bu bölümlerde çalışan personel, eğitimi verecek kuruluş, eğitim süresi, eğitimin yeri, eğitimin mâliyeti, eğitim sonuçları vb. konular belirlenmelidir. Eğitim programlarının işgücü piyasasındaki meslekî nitelik değişikliklerine uygun duruma getirilmesi büyük önem taşımaktadır. Yenilikler, işgücünün, varolan meslek ve beceri düzeyinin hızla değişmesine ya da geçersiz duruma gelmesine neden olmakta, bu da işçilerin yeni beceriler kazanmalarını zorunlu kılmaktadır. Üretimi arttırmayı ve kaliteyi geliştirmeyi temin edebilmesi bakımından kurumun rolü önemlidir. İşgücünün niteliklerinin sürekli arttırılması zorunluluğu nedeniyle, işgücü eğitimi, gündemdeki en önemli konulardan biri olmaktadır. Bölümler; aşağıdaki işlevleri yerine getirerek, işgücü eğitiminde ve yerel eğitim gereksinimlerinin karşılanmasını sağlamada öncü olma durumundadır:

- İşgücü piyasasında varolan ve potansiyel işçi taleplerinin belirlenmesi
- Söz konusu açık işler için eğitim gereksiniminin saptanması

- Eğitim programları ve olanakları sunan kuruluşlar hakkında güncel bilgilerin derlenmesi
 - Yerel işgücü gereksinimleri ile uyumlu eğitim programlarının hazırlanması
- İşgücü eğitimi işlevinin ilke ve kuralları şunlardır:
- Yerel işgücü piyasasının talep ettiği meslekleri ve beceri gereksinimlerini belirleme
 - İş arayanları ilgi, yetenek ve becerileri ile uyumlu ve istihdama dönük eğitim programlarına yönlendirme
 - Eğitim programlarının geliştirilmesi ve verilmesinde yerel düzeyde hizmet veren kuruluşlardan yararlanma
 - Eğitim programlarının geliştirilmesi ve seçiminde, yöredeki işverenlerin desteğini ve katkısını sağlama
 - Programları sürekli izleme, değerlendirme, hataları düzeltme ve eksikleri tamamlama
 - İşgücü kalitesinin, rekâbetin ana öğelerinden biri olduğunu kabul etme

4.4. Eğitim Gereksinim Analizi

4.4.1. Giriş

Eğitimlerden beklenen etkinliğin sağlanabilmesi için, başlangıçta gereksinimlerin çok iyi belirlenmesi ve bu gereksinimleri en iyi şekilde karşılayacak eğitim programlarının seçilmesi gerekmektedir. Eğitim analizi üç temel aşamadan oluşur: Organizasyonel tarama, bilgi toplama, çözümleme.

4.4.2. Organizasyonel Tarama

Şirket genelinde bilgi toplanması ile, iyileştirilmesi gereken genel performans göstergeleri belirlenir. Bilgi toplama aşamasında kullanılacak araçların sağlıklı olarak seçilmesi, bu aşamada elde edilen bilgiler ışığında yapılmaktadır.

4.4.3. Bilgi Toplama

Eğitim analizi yapılırken, genel bir girdi ögesi olarak, daha önceden projelendirilmiş plânlar, denetimler sonucunda ortaya çıkan gereksinimler, yöneticilerin talepleri ve performans değerlendirme sonuçları kullanılır (Papalexandris, 2002).

Bu aşamada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- İş sonuçlarını daha iyi duruma getirmek için hangi eğitimler alınmalıdır ?

- Çalışanlar işlerini daha iyi yapabilmeleri ve işle ilgili performanslarını arttırabilmeleri için hangi eğitimleri almalıdırlar ?
- Şirket, kültürü ve sürekliliği için hangi temel ve liderlik yetkinliklerini geliştirmelidir ?

Bu soruları yanıtlamada, ilk olarak şirkette bulunan bilgi kaynaklarından yararlanılır:

- Yetkinlikler
- Performans değerlendirme sonuçları
- Görev tanımları
- Hoşnutluk anketleri
- En iyi uygulamalar

Daha derinlemesine araştırma yapmak istendiğinde farklı bilgi toplama yöntemleri kullanılabilir:

- Anket
- Gözlem
- Görüşme
- Odak grup
- Olay incelemesi
- 360 derece değerlendirme

Bilgi Toplama Aşaması'nda eğitimler ile eşleştirme yapılmamasına dikkat edilmelidir. Bilgi toplama süreci şu adımlardan oluşur:

Görev Tanımlarının İncelenmesi: Şirketin konumlardan beklentilerini ortaya koyan görev tanımları, yetki ve sorumluluklar, işleyiş ve bireysel potansiyel konusunda önemli ipuçlarıdır. Bu tanımlar incelenerek konum gereği işlerin hakkıyla yerine getirilebilmesi için bireyde bulunması gereken bilgi ve beceri düzeyi belirlenebilir.

Şirket Yetkinliklerinin Belirlenmesi ve Tüm Yetkinliklerin Tanımlamalarının Yapılması: Şirketin ulaşmak istediği noktayı belirlemesinden sonra, insan kaynakları yönetimi işlevi, varolan insan kaynağının ve yeni alınacakların, şirketi hedeflediği noktaya taşıyacak özelliklerde bireyler olmaları yönünde yönlendirilmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, şirket stratejileri ile uyumlu yetkinlikler belirlenir. Her konumun yerine getirmesi gereken görevi kapsamında farklı yetkinliklerde başarılı olması beklenebilir.

Şirket Kariyer Plânlama Sistematığının İncelenmesi: Kariyer plânlama sistematığı, bireylerin bulundukları pozisyon gereği görevlerini hakkıyla yerine

getirmeleri durumunda, edindikleri deneyimler ve kişisel gelişimleri doğrultusunda ilerleyebilecekleri konumları tanımlar. Bu aşamada, konum değişimi sırasında yetkinlik, bilgi ve beceri açısından oluşabilecek boşlukların belirlenmesi gerekmektedir.

4.4.4. Çözümleme

Bu aşamanın iki adımı vardır:

Konum-Eğitim Matrisinin Oluşturulması: Görev tanımlarının, konum yetkinliklerinin ve kariyer plânlamasının incelenmesi ile edinilen bilgiler ışığında ortaya çıkan eksikliklerin hangi eğitimlerle giderilebileceği belirlenir. Şirketin misyonuna ve hedeflerine uygun olan eğitimler, zaman ve mâliyet değişkenleri gözönüne alınarak önceliklendirilir.

Eğitim Etkinliği Ölçme ve İzleme Sistematiğinin Oluşturulması: Eğitim Plânlama modülünde amaç; doğru zamanda, doğru kişiye, doğru eğitimin verilerek şirket kaynaklarının verimli kullanılması ve bireyin gelişiminde en yüksek verimin sağlanmasıdır. Bu doğrultuda oluşturulan sistematiğin sürekli gözden geçirilerek iyileştirilmesi ve uygulamanın gerçekçi yöntemler üzerine kurulması gerekliliği vardır.

4.5. Eğitim Plânının Uygulanması ve Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Organizasyonda eğitim işbaşında veya işyeri dışında yapılabilir. Eğitim plân ve programları hazırlanırken, organizasyonun her kademesindeki çalışanlara yönelik eğitim ve seminer uygulamasına özen gösterilmelidir. “Eğitim Gereksinimi Analizi” gibi “Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi” de kritik bir süreçtir. Analiz süresince saptanan eksikliklerin giderilip giderilmediği, eğitimlerin iş sonuçlarına olumlu bir etkide bulunup bulunmadığı, sağlıklı bir değerlendirme süreciyle olanaklıdır. Böylece gereksinim analiziyle başlayan, eğitimlerin plânlanması ve uygulanması ile süren sürecin tamamlayıcısı “değerlendirme”dir.

Bu sistematik, dört aşamada gerçekleştirilmektedir:

Tepki Değerlendirmesi: Tepki değerlendirme ile katılımcıların; genel olarak eğitimin, eğitimcinin, kullanılan malzemenin etkinliğinin ve eğitim ortamının uygunluğu ile ilgili görüşleri alınır. Eğitimin hemen sonunda yapılır.

Başarı Değerlendirmesi: Başarı değerlendirme için; eğitimin kazandıracığı yetkinlikler doğrultusunda test maddeleri geliştirilir. Bunlar; bilgi testleri ve

performans denetim listeleri/ölçekleridir. Başarı testlerinin eğitimden önce ve sonra uygulanması, farkın net olarak görülebilmesi açısından idealdir.

Yetkinlik Değerlendirmesi: Yetkinlik değerlendirmesi sayesinde, katılımcının eğitim programına katılması sonucu davranışında ortaya çıkan değişimin derecesi belirlenir. Yetkinlik değerlendirmesi 360 derece olarak da gerçekleştirilebilir. Eğitimden önce ve sonra uygulanması, farkın tam olarak ortaya çıkması açısından idealdir.

Eğitimin Yatırım Getirisinin Hesaplanması: Eğer eğitim iş sonuçları üzerinde olumlu bir değişim yaratmıyorsa, diğer bir deyişle parasal olarak geri dönmüyorsa, bundan önceki aşamaların sonuçları önemini yitirir. Eğitim sonucunda değişen yetkinliklerin parasal değer olarak karşılığı, eğitim maliyetleri ile karşılaştırılıp analiz edilmedikçe eğitimin organizasyona gerçek katkısını belirlemek olanaklı olmaz.

Etkin bir Eğitim Plânlama sistemi ile şu yönlerde yararlar sağlanır:

- Çalışanların kişisel ve organizasyonel beklentiler doğrultusunda gelişimi
- İnsan kaynakları verimliliğinin artırılarak iş sonuçlarının iyileştirilmesi
- İnsan kaynakları potansiyelinin kullanılması ve geliştirilmesi
- Öğrenme ve gelişme hedeflerinin sürekli izlenmesi ve sistemlerde gerekli güncelleştirmelerin yapılması
- Çalışanların hoşnutluğunun ve işyerine bağlılığının artması

4.6. Eğitim Programlarının Başarısı İçin İlkeler

- Organizasyonda farklı görev ve işlevlere yönelik kapsamlı eğitim programları uygulanmalıdır.
- Organizasyonda tüm çalışanlar potansiyel “kariyere sahip elemanlar” olarak kabul edilmelidir.
- Eğitim programı düzenli aralıklarla sürdürülmelidir.
- İşbaşında eğitim programına önem verilmelidir.
- Eğitim programı için gerekli para çekinmeden harcanabilmeli ve programların başarıyla uygulanması için, eğitim programı yeterli bir süre içinde gerçekleştirilmelidir.
- Sorun çözme analizi ile istatistiksel kalite ve süreç kontrolü, çalışanlara basit bir şekilde açıklanmalı ve öğretilmelidir.

- Organizasyonda stratejik yönetimi başarıyla gerçekleştirmek için eğitime yeterince önem verilmelidir.
- Organizasyonda yaşanan bir kriz anında deneyimli yöneticilerin eğitim programına katılımı sağlanmalı ve bu kişilerin bilgi ve deneyimleri çalışanlara aktarılmalıdır.
- Eğitim programlarında organizasyonun vizyon ve değerleri, çalışanlara iyi bir şekilde aktarılmalıdır.

5. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ İLE EĞİTİM PLÂNLAMA SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Performans Değerlendirme kavramı, çalışanın geçmiş oniki aya ilişkin performansının değerlendirildiği, geçmişe ilişkin hareket plânlarının konuşulduğu yönetici ve çalışan arasında gerçekleşen yıllık görüşmeden ibârettir. Aslında performans değerlendirme, oldukça geniş olan performans yönetim sürecinin bir parçasıdır. Bütünsel olarak tüm adımlara bakarsak, performans beklentilerinin belirlenmesi, performansın desteklenmesi, performansın gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi ve son olarak performans standartlarının yönetilmesi olarak listelenebilir. Sağlık sektöründe performans yönetiminin adımları aşağıda görülmektedir (Wilson, 2000):

- Görev tanımları yazılır, taraflar bu tanımların üzerinde hemfikir olur ve dönemsel olarak gözden geçirilir.
- İş grupları için şirketin stratejik hedeflerinden yola çıkarak hedefler oluşturulur.
- İş grupları hedeflerinden bireysel hedefler oluşturulur, değerlendiren ve değerlendirilen tarafından üzerinde anlaşılır.
- Yönetici tarafından bir performans plânı oluşturulur, sürekli destek ve geribildirim verilir.
- Hedeflerin değerlendirilmesi gerçekleştirilir ve ödüllendirme yapılır.

Performans değerlendirme; ödüllendirme, disiplin, koçluk, danışmanlık, iş çevresi geliştirme, moral yükseltme, yönetim kontrolünü güçlendirme, İnsan Kaynakları uygulamalarına girdi sağlama, terfi için insan seçme gibi birçok amaç için kullanılabilir. Kısaca performans görüşmesi “her derde deva” olarak görülebilir. İnsan Kaynakları gelişimi ile ilgilenenler, performans değerlendirme görüşmesini bireysel düzeyde eğitim ve gelişim gereksinimlerini belirlemede kullanılan temel araçlardan biri olarak görürler. Aslında performans yönetimi, “Performans ve Gelişim Yönetimi” olarak adlandırılmalıdır. Aksi durumda, organizasyonel hedeflere ulaşmada her zaman katkı sağlayamayabilir (Wilson, 2000).

Bu konuda bir araştırma, İngiltere’de 26 hastanesi ve birkaç psikiyatri birimi olan büyük bir sağlık kuruluşunun orta ölçekli bağımsız bir hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Hastane, 60 yatak ve 153 tam zamanlı personelden oluşmaktadır. “Investors in People Ödülü” almaya hak kazanmış ve bağımsız bir sağlık vakfı ve düşünce kuruluşu olan “Kings Fonu” tarafından ödüllendirilmiştir. Yıllık olarak ve tüm personelin değerlendirilmesini içeren Hastane Performans Sistemi, 6 yıldır uygulanmakta ve yöneticiler tarafından sistemin iyi işlediği düşünülmektedir. Bir önceki yıla baktığımızda, eğitim ve gelişim plânları belirlenmiş, gerekli hareket plânları hazırlanmış ve gelişim alanları saptanmıştır. Daha sonra ise eğitim ve gelişim plânları, talep edilen eğitimleri organize eden Eğitim Müdürüne gönderilmiştir. Eğitim ve gelişim plânlarının uygulanması, yöneticiler tarafından saptanan bazı sorunlardan dolayı bir inceleme konusu durumuna gelmiştir. Bunların nedenleri aşağıda listelenmiştir (Wilson, 2000):

- Bireysel eğitim ve gelişim plânları bâzen bir önceki yıldaki ile aynı olmaktadır. Bu; belirlenen gereksinimlerin, yönetici veya çalışan tarafından dikkate alınmamış olduğu anlamına gelmektedir.
- Eğitim programı ve stratejileri veya hareket plânları gerçekçi veya ulaşılabilir olmamıştır. Çalışanlar arasında algılanan, yıllık performans değerlendirmenin bir şirket prosedürü olduğu, bu nedenle aslında kendilerinin gerçekçi bir performans değerlendirmesine inançları olmadığı şeklinde olmuştur.
- Bâzi durumlarda, ilk plânda istekli bir şekilde karşılanan eğitim ve gelişim hareketleri, değerlendirmeden sonra olumsuz bulunmuştur. Bâzi çalışanlar, baştan bunun etkileyici olduğunu, daha sonra ise oluşturulan plânların uygulanabilir olduklarını düşünmediklerini belirtmişlerdir.
- Eğitim ve gelişim plânları hazırlandıktan sonra genellikle gözden geçirilmemektedir. Bir yıllık dönem için çalışan ve organizasyon için uzun bir dönem olarak kabul edilebilir ve çalışanın yönünü ve performansını etkileyebilecek bâzi değişiklikler olabilir.
- Eğitim ve gelişim gereksinimleri, bâzen bölümün hedefleriyle veya kişisel gelişim ile ilişkili olmayabilir. Yönetici veya çalışandan, kendilerinden bâzi gereksinimler belirlemeleri, sistemle ilişkili ancak iş plânından uzak bir plân hazırlamaları beklenmektedir. Bir çalışanın bölüm hedeflerinden haberi

olmaması bâzen normal karşılanabilir, ancak yöneticilerin bölüm hedefleri ile uyumlu hedefler vermesi beklenmektedir.

Eğitim ve Gelişim Plânlarının Oluşturulması: Yapılan araştırmada **“Eğitim ve gelişim plânlarınız nasıl oluşturuldu ?”** sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, yöneticilerin bu süreçte etkin bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır, ancak aşağıdaki yorumlardan görüldüğü gibi bu, çok da eksiksiz bir süreç olmamıştır (Wilson, 2000):

“Bir yönetici olmamı istiyorlar, ancak ben bu sorumluluğu istemiyorum ve hiç bir zaman kabul etmeyeceğim. Çünkü daha önce bu yönde bir gelişim plânım olmadı.”

“Bana yönetim eğitimlerinden yararlanacağım söylendi. Aslında yöneticilik pozisyonundan istifa ettiğim için, liderlik becerilerini geliştirmek benim için bir öncelik değil.”

“Yöneticim, kişiler arası ilişki becerilerine gereksinimim olduğunu düşünüyor ve bana bu eğitimi almamı önerdi.”

Görüşülen bâzı kişiler ise, gereksinimleri hakkında seçenek bir bakış açısı sundu (Wilson, 2000):

“İşimi daha iyi yapacağıma inandığım için başka bir bölümde çalışmak istedim. Bunu önerdim ve nisan ayında başlayacağım.”

Katılımcılara sorulan bir başka soru ise **“Eğitim ve gelişim plânlarınız kişisel miydi, işinizle mi ilgiliydi, yoksa her ikisini de içeriyor muydu ?”** şeklinde olmuştu. Gelen yanıtlara göre neredeyse eğitim ve gelişim plânlarının tümü kişisel olmaktan çok iş gerekleri ile ilgiliydi (Wilson, 2000).

Bir başka soru ise, **“Bölümünüzün iş plânının, eğitim ve gelişim plânınızın oluşmasında ne gibi bir etkisi oldu ?”** idi. Gelen yanıtlar geniş bir yelpaze şeklinde hem olumlu, hem de olumsuz olmuştu (Wilson, 2000):

“Geçen yıl aldığım eğitime, bölüm iş plânımızın önemli etkisi oldu. Örneğin, iş plânımızda olduğu için bir müşteri hizmetleri kursuna katıldım.”

“Eğer iş hedeflerini karşılayacak şekilde hazırlık yaparsanız, işinizi daha da geliştirebilirsiniz.”

“Bu ‘Investers in People’ın getirdiği yeni bir şey, öyle değil mi? Bence de iş hedeflerine hizmet edecek şekilde eğitilmeliyiz.”

“Yöneticiler benim gelişimimi tartışırken iş plânlarını sürekli akıllarında tutmalılar. Biliyorum ki, iş plânımızda olanlar, aslında benim uygulayacağım şeyler olacaktır.”

“Bölüm plânları, bizim birimizden çok uzak. Ne başarmak istediğimizi biliyoruz ancak bu, iş plânımızdaki hedefler ile aynı değil.”

Eğitim ve Gelişim Plânlarının Uygulanması ve Gözden Geçirilmesi: Çalışanlara sorulan soruların sonucunda edinilen bir başka izlenim ise eğitim ve gelişim plânlarının uygulanmadığı yönünde oldu. Bunun nedenlerinden bazıları, çalışanlara **“Eğer eğitim ve gelişim plânlarınız performans değerlendirmenizi izleyen yıl içinde gerçekleşmediyse, bunun nedenleri nelerdir?”** şeklinde soruldu. Gelen yanıtlar aşağıdaki gibi oldu (Wilson, 2000):

“Hayır, tamamlamadım, çünkü zaman bulamadım. Görevde olduğum sürece işlerimle ilgilenmek zorundaydım.”

“Kadrolar iyi durumda değildi, vardiyalarımızı değiştirdik ve bir yöneticimizi yitirdik. Bu nedenle zaman bulamadım.”

Yanıtlarda finansal nedenlerin yeri de vardı (Wilson, 2000):

“Bütçede yeterli para yoktu, geçen yıl bütçeye para konulması gerekiyordu.”

“Eğitim zamanı geldiğinde, eğitimin çok pahalı olduğu anlaşıldı.”

Gideceğim kursa kendim para ayırmak zorunda kaldım ve karşılayamadım.”

Diğer yanıt kategorileri ise plânı bitirmekteki isteksizlik, unutulmuş plânlar, daha öncelikli olan işler şeklinde oldu. Çalışanların diğer yorumları ise aşağıda sıralanmaktadır (Wilson, 2000):

“Plânları tamamlayamadım, çünkü sıkılmak istemedim.”

“Kimse ilgilenmedi ve ben de bıraktım.”

“Değerlendirmeden sonra plânlara bakmadım, çünkü yapılacaklar listemde yoktu.”

“Gerçekten plânlarla ilgilenmedim. İşe geldim, yapmam gerekenleri yaptım ve daha sonra eve gittim.”

“Plânları bitirmedim, çünkü daha önemli gördüğüm bir finans kursuna devam etmek zorunda idim. Gelecek yıl, bu yıl yapamadığım şeyleri yapacağım.”

Çalışanlara **“Değerlendirme zamanınızdan bugüne kadar eğitim ve gelişim plânlarınızı gözden geçirdiniz mi ?”** şeklinde bir soru soruldu. Bu soruya verilen yanıtlar, çok az kişinin gözden geçirdiği yönünde olup daha olumsuz yorumlar da yapıldı (Wilson, 2000):

“Bir sonraki değerlendirmeye kadar plânlardan hiç söz edilmedi.”

“Yöneticim, her zaman eğitim hakkında konuşmak için meşgûl, plânlanan toplantılar hiç bir zaman gününde yapılmıyor.”

“Değerlendirmeden sonra plânları tartışmaya gerek duymuyorum.”

“Yıl içinde plânlarınız hakkında konuşmak iyi bir düşünce, birkaç kez denedim ama sonuç alamadım.”

Daha olumlu olan yanıtlar ise aşağıda görülmektedir:

“Tarihler yıl boyunca belirleniyor ve genelde toplantılar yapılıyor. Yıl içinde dört seans hâlinde başarılarımı ve ilerlemelerimi tartışabiliyoruz. Gerçekten çok yararlı oluyor.”

“Gözden geçirme tarihleri ilân ediliyor ve eğitim dosyamın bir kopyasını alıyorum. Bu şekilde gelişim sürecini izlemek daha kolay.”

Sonuçlar: Bu araştırmadan da bir daha görülmüştür ki; çalışanlar eğitim ve gelişim plânlarının oluşturulmasında etkin olmalıdırlar. Yöneticiler tarafından kabul ettirilen eğitimler, çalışan açısından motivasyon eksikliğine neden olabilir. Bulgular göstermiştir ki; eğitim ve gelişim plânlarının önemli bir kısmı iş gereksinimlerine yöneliktir ve salt küçük bir kısmı kişisel gelişim ile ilgilidir. Plânların çoğunluğu, kısa vâdeli iş gereksinimlerine hizmet ediyordu ve küçük bir kısmı ise uzun vâdeli gelişim ve ilerlemeye yönelikti. Performans değerlendirme süreci, tanımlanmış organizasyonel hedeflere hizmet edecek şekilde personeli geliştirmek içindir. Eğer organizasyonel hedefler ile bir uyum olmazsa, herkes farklı yönleri gitmek için çabalar ve başarılı sonuçlar alınamaz (Wilson, 2000).

Eğitim ve gelişim plânları, uygunsuz, zamansız ve pahalı olduklarından bâzen ulaşılamaz olmuştur. Bu plânların oluşturulmasında bir başka engel ise farksızlık ve ilgisizlik olmuştur. Yapılması gereken sıradan bir iş gibi görülür ve daha sonra unutulur. Bu nedenle performans değerlendirme görüşmeleri, çalışanın organizasyonel hedeflere ulaşmasında önemli bir gelişim aracı olarak görülmelidir. Bunun yanında yılda bir kez görüşme yapmak, performansını izlemek, değerlendirmek, eğitim ve gelişim plânları yapmak için yeterli gelmemektedir. Bu süreç, yıl içinde gereksinimlere göre yinelenmelidir (Wilson, 2000).

Tavsiyeler: Yapılan araştırmada çalışanların yorumları, eğitim değerlendirme sürecinin motivasyon, katılım ve taahhüt gibi konularla yakın ilişki içinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yorumlara göre, performans değerlendirmenin gelişim gereksinimlerini belirlemede her zaman doğru mekanizma olmadığı görülmektedir. Öte yandan, tatmin edici bir sistem tasarlamak ve uygulamak da zordur ve performans değerlendirme dışında denenecek çok da farklı bir sistem bulunmamaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme ile ilişkili olarak eğitim ve gelişim plânlarını desteklemek amacıyla aşağıdaki adımlar uygulanabilir (Wilson, 2000):

- Eğitim ve gelişim konularının tartışılması, değerlendirme, terfi ve ödüllendirme tartışmalarından ayrı olmalıdır.
- Gerekli duyurular en az iki hafta önce yapılmalıdır.
- Organizasyon ve çalışan için uygun bir zaman seçilmelidir. Hastalık izninden sonra veya yılın en yoğun zamanında eğitim ve gelişim plânları yapılmamalıdır. Benzer şekilde günün de en uygun zamanı seçilmelidir.
- Değerlendiren ve değerlendirilen kişiye hazırlık için yeterli zaman verilmelidir. Yazılı olarak yapılan hazırlık, çalışanı önceden plânlama ve gözden geçirme yapmaya cesaretlendirmek için tavsiye edilmektedir.
- Görüşmenin yeri özel olmalı ve plânlar gizli olmalıdır.
- Görüşme, çalışanı destekleyici, olumlu bir havada geçmelidir.
- Görüşmenin hemen ardından bir Performans Değerlendirme Raporu doldurulmalıdır.
- Eğitim ve gelişim plânları, iş rolündeki değişimleri ve yeni gelişim gereksinimlerini içerecek şekilde esnek olmalıdır.
- Eğitim ve gelişim plânlarının belirlenmesinde organizasyonun ve bölümün iş plânları dikkate alınmalıdır.
- Kişisel eğitim ve gelişim plânları, iş gereksinimlerine hizmet eden plânlar gibi önemli yer tutmalıdır. Kişisel gelişim, bir eğitim ortamında önemli yer tutar ve genellikle motivasyonu arttırıcı bir etmendir.
- Eğitim ve gelişim plânları yapılırken, kaynakların yeterliliği dikkate alınmalıdır. Aksi durumda çalışanda yüksek tutulan beklentiler karşılanmadığında demoralizasyon gerçekleşir.
- Eğitim ve gelişim plânları, düzenli bir şekilde yılda birden daha fazla gözden geçirilmelidir.
- Yordamların doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamak için kontrol listeleri hazırlanmalıdır.
- Yöneticilere ve diğer çalışanlara performans değerlendirme konusunda eğitim verilmelidir.
- Verimlilik ve kullanım kolaylığı için performans ve gelişim süreci, elektronik bir araçla desteklenmelidir.
- Performans değerlendirme ve gelişimin önemi ve kattığı değer, organizasyona anlatılmalıdır.

- Sistematik ve düzenli bir şekilde performans sistemi denetlenmeli, değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir.

6. UYGULAMA

6.1. Şirket Tanıtımı

Yaklaşık 8 milyon abonesi ile yüzde 15 pazar payına sahip olan ve Türkiye'nin hızla büyüyen mobil iletişim operatörü Avea, bireysel ve kurumsal müşterilerine hizmetler sunmaktadır. TT&TİM İletişim Hizmetleri A.Ş., Türk Telekom'un GSM Operatörü Aycell'in, %51 İş Bankası Grubu ve %49 TİM ortaklığı ile kurulmuş olan İş-TİM ile birleşmesi sonucu, 19 Şubat 2004 tarihinde resmen kurulmuştur. Birleşmeden sonra Aria ve Aycell markalarının TT&TİM çatısı altında sürdürdüğü kısa bir süreç yaşanmıştır. 23 Haziran 2004 tarihi itibarıyla ise birleşmeden doğan "Avea" markası, bu iki markayı temsilen piyasaya sunulmuştur. 15 Ekim 2004 tarihi itibarıyla "TT&TİM İletişim Hizmetleri A.Ş." ticari ünvanı "Avea İletişim Hizmetleri A.Ş." olarak değişmiştir. Aycell ve Aria birleşmesi, Türk telekomünikasyon sektörünün gelişmesine önemli katkılarda bulunan yeni ve güçlü bir şirketin doğmasını sağlamıştır. İki şirketin deneyiminin ve bilgisinin biraraya gelmesiyle operasyonel ve mâlî bir güç doğmuştur. GSM sektörünün en genç, dinamik ve seçenek operatörü olan Avea, Türkiye GSM pazarına ciddi bir rekâbet ortamı getirmiştir.

Türk Telekom'un %55 oranındaki hissesinin özelleştirme süreci Kasım 2005 itibarıyla tamamlanmıştır. Özelleştirme sonunda, Oger Telecom, Türk Telekom'un %55 hissesine sahip olmuştur. Eylül 2006'da, Türk Telekom, Telecom Italia'ın Avea'daki %40.6 hissesini satın alarak Avea'daki hisse oranını %81'e çıkarmıştır. Avea'nın geri kalan %19 hissesi İş Bankası'na aittir. Bu hisse paylaşımı doğrultusunda, Oger Telecom Türk Telekom'daki %55 çoğunluk hissesi yoluyla Avea'da kontrole sahiptir. Telecom Italia, Oger Telecom'un %10 hissesine sahiptir.

Şirketin Vizyonu: "Müşteri gereksinimlerini birincil önceliğe yerleştirip, onlara en kaliteli hizmeti sunan öncü şirket olmak"

Şirketin Misyonu: "Müşterilerimizin yaşamlarına değer katmak için çözümler üreten bir telekom şirketiyiz. Müşterilerimizin beklentilerini öngörerek, pazara en

etkin ve öncü teknolojileri sunarız. Bunu da değer verdiğimiz, gelişimlerine olanak tanıdığımız ve eğitimlerine yatırım yaptığımız çalışanlarımız ile gerçekleştiririz.”

Şirketin Değerleri: Duyarlılık, yenilikçilik, cesaret, işbirliğine açık olmak, şeffaflık.

Duyarlılık: “Birbirimizi, müşterilerimizi ve tedârikçilerimizi aktif biçimde dinleyerek ve doğru anlayarak, çevremize ve toplumumuza, ürün ve hizmetlerimizle katkıda bulunmayı hedefleriz.”

Yenilikçilik: “Düşünceleri geliştirir, dinler, destekler ve paylaşır; gerçekleştirmek için ortamı oluşturur, alışılmışın dışındaki düşünceleri ödüllendiririz. Çeşitliliğe açığız.”

Cesaret: “Sorumluluğu paylaşarak birbirimizi cesaretlendirir ve inisiyatif alırız. Katkıları takdir etmede âdil davranırız. Yanlışlarımızdan ders çıkarırız.”

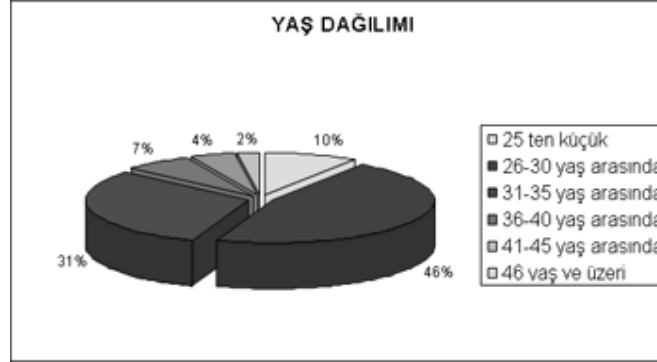
İşbirliğine Açık Olmak: “Bilgi ve uzmanlığımızı önyargısız ve açık bir iletişimle paylaşarak, birbirimize destek olup yol göstermek için, gerekenin en iyisini yaparız. Sevgi ve karşılıklı saygıya dayalı bir çalışma ortamı yaratırız.”

Şeffaflık: “İş etiğimiz gereği, geri bildirimlerimizi, ilgili kişilerle doğrudan, dürüstçe ve hızla yaparız. Başarımızı destekleyecek her türlü bilgiyi sürekli olarak günceller ve paylaşırız.”

Çalışanlardan beklenen temel yetkinlikler ise şunlardır:

- Müşteri Odaklılık
- Bütünleştirme ve İşbirliği
- Plânlama ve Organizasyon
- Gerçekleştirebilme Yetisi
- Genel Vizyon Anlayışı

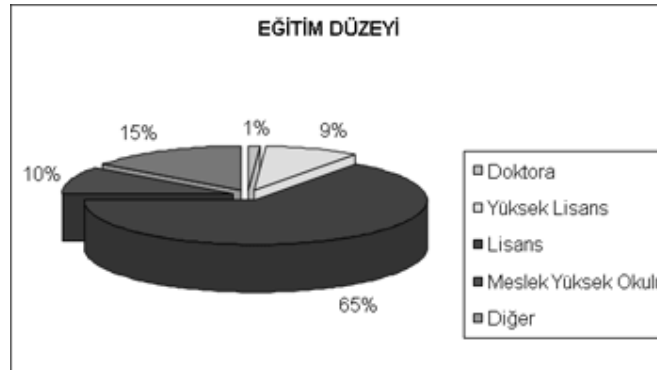
Çalışan Profili: Yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyine göre Avea personelinin yüzdesel dağılımı, Şekil 6.1, Şekil 6.2 ve Şekil 6.3’de görülmektedir.



Şekil 6.1: Çalışan Yaş Dağılımı



Şekil 6.2: Çalışan Cinsiyet Dağılımı



Şekil 6.3: Çalışan Eğitim Düzeyi

6.2. Avea'da Performans Yönetim Sistemi

6.2.1. Performans Plânlama

Avea Performans Yönetimi Sistemi, teknik hedefler ve yetkinliklere ilişkin performans gelişiminin ölçümlemesini temel alır. Performans ölçümü sırasında kullanılan performans yönetimi dokümanının ana işlevi, iş hedeflerini ve yetkinlikleri içerecek sürekli bir iş dokümanı olarak yer almasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar, performans yönetimi dokümanlarını birlikte gözden geçirmeli ve doldurmalıdırlar. Performans dokümanı, gelişmeler gözden geçirilirken hedeflere ve plânlara referans olacak şekilde sürekli kullanım içinde olmalıdır. Ayrıca, başarılı performans konusunda mutâbık olduğu zaman ya da performansı veya yetkinlikleri geliştirmek amacıyla yapılması gereken çalışmaları da içermelidir.

Bir performans hedefi tanımlamak, performans plânlamanın ilk basamağıdır. İyi bir kişisel performans plânu, organizasyonel birimin tüm amaç ve hedeflerinin bir alt kümesidir. Yönetici, çalışan ile biraraya gelir ve yazılı teknik hedeflerini ele alır. Yönetici, formdaki teknik hedefler ile çalışanın yeteneklerini ve deneyim düzeyini de gözönünde bulundurarak aşağıdaki başlıklara odaklanacak şekilde bir sonraki dönem için birey olarak kendi beklentilerini de belirtir:

- Organizasyonel birim amaçları ve bunların şirketin amaçlarına nasıl uyacağı
- Çalışanın pozisyonunun esas sonuçları ve bunların büyük resme nasıl uyacağı
- Her bir hedef ve bu hedefe verilen ağırlık
- Çalışanın sürmekte olan ana sorumlulukları

Toplantı boyunca değerlendiren tarafından Performans Değerlendirme formuna eklenen yetkinlikler, çalışan ile bunların organizasyonel birim ve şirketin amaçlarına katkıları açıklanacak şekilde paylaşılır. Yönetici beklentilerini belirttikten sonra çalışana herhangi bir yorumu olup olmadığını sorar.

Performans plânu bir kere oluşturulduktan sonra hedeflere ulaşmak ve plânda belirtilen diğer sorumlulukları yerine getirmek, çalışana kalır. Yöneticiler, dönem boyunca çalışanlarla birlikte çalışarak onlara plânlarda başarılı olmaları konusunda yardımcı olurlar. Daha sonra yönetici ve çalışan, bâzı hedefler ve performans ölçütleri hakkında anlaşırlar.

Yönetici ve çalışan ortak bir karara vardıldıktan sonra yönetici, organizasyonel birimin amaçlarına göre çalışanın hedeflerinin değerlendirilmesi konusunda mutâbık olunan hedefleri, kendi yöneticisi ile de paylaşmaktan sorumludur.

Değerlendiren kişi, kendi yöneticisinin onayı ile dokümanın teknik hedefler ve yetkinlikler bölümünün orijinal kopyasını İnsan Kaynakları Grubu'na dönem başında göndermek zorundadır. Orijinal kopya İnsan Kaynakları Grubu'nda saklanır.

6.2.2. Performans Geliştirme ve Geribildirim

Yöneticiler, çalışan ile yılda en az bir kez aşağıdaki konuları gerçekleştirmek için toplanmalıdır:

- Çalışanın performansını gözden geçirmek ve analiz etmek
- Belirlenen hedeflere göre çalışanın göstermiş olduğu gelişimi değerlendirmek
- Belirlenen hedeflere göre gelişim alanlarını ele almak

Toplantıdan sonra Geribildirim Formları kullanılarak toplantının içeriği kaydedilir ve her iki taraf da bu formu imzalar. Geribildirim toplantılarında genellikle yönetici, çalışanları ile hedefleri gerçekleştirirken çalışanın göstermiş olduğu ilerlemeyi ve son aylar içinde oluşan tüm diğer konuları ayrıntılı olarak aşağıdaki şekilde ele alır:

- Çalışanın performans sonuçlarının, performans plânlama aşamasında oluşturulan performans plânı ile karşılaştırılması
- Gerçekleştirilen performans hedeflerine göre olumlu geribildirim verilmesi
- Performansın geliştirilmesi için belirli çalışmaların önerilmesi
- Çalışanın performansının geliştirilmesi için kendi önerilerinin toplanması
- Eğer son aylarda performans hedeflerinde bir değişiklik olursa, yeni hedeflerin hazırlanması ve bunların forma geçirilmesi
- Plânlanmamış hedeflerin gerçekleştirilmesinin analizi ve bunların forma geçirilmesi

Geribildirim Formu çalışan ile birlikte doldurulmalı ve yönetici ile çalışan tarafından toplantının sonunda kontrol edilmelidir. Eğer çalışan ile yönetici formda yazan konular hakkında mutâbık kalırlarsa her iki taraf da formu imzalar. Orijinal form, resmî geribildirim toplantısı bittikten sonra İnsan Kaynakları Grubu'na gönderilirken, formun kopyası yönetici ve çalışan tarafından saklanır.

6.2.3. Performans Değerlendirme

Yıl sonunda, çalışan ile birlikte en az bir hafta önceden bir performans değerlendirme toplantısı plânlanır. Yönetici, toplantının plânlandığı zaman görüşmenin amacını açıklamak için zaman ayırır. Performans Değerlendirme Formunun sonuç bölümü, performans değerlendirme görüşmesinden birkaç gün önce doldurulur, böylece

yöneticinin bağlı olduğu bir üst yönetici bunu gözden geçirebilir. Değerlendirme; plân ile sonuçları karşılaştırırken olabildiğince özgün ölçüt ifadeleri kullanılarak yapılmalı, sonuçlarla ilgili yorumu içermelidir. Yönetici, çalışan ile performans değerlendirme toplantısını gerçekleştirmeden önce bir hazırlık yapmalıdır. Bu aşamada, yönetici şunları gerçekleştirmelidir:

- Çalışanın iş tanımını analiz etmelidir.
- Çalışana daha önce bildirilmiş performans hedeflerini analiz etmelidir.
- Geribildirim formlarını analiz etmelidir.
- Teknik hedefleri ve yetkinlikleri puanlamalıdır.

Performans değerlendirme toplantısı, ilk olarak çalışanın başarıları belirtilerek başlar, ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi ile sürer. Yönetici her bir hedefi, ayrıntılı bir şekilde ve beklentiler ile ulaşılan sonuçları karşılaştırarak ele alır. Yönetici çalışanın toplam puanlarının yer aldığı sayfayı göstermeden önce çalışanın puanlamada etkili etmenleri ve bunların bireysel puanlamaya etkilerinin mantığını anlamasını sağlamalıdır. Yönetici, çalışanın güçlü olduğu ve kendini geliştirmesi gereken alanları da gözönünde bulundurarak kendi yorumlarını çalışan ile paylaşır. Bunu yaparken, o dönem içinde gerçekleştirdikleri herhangi bir geribildirim toplantısını referans gösterebilir. Bunun yanında yönetici, çalışanın güçlü ve zayıf olduğu belirgin yetkinlikleri vurgulayarak çalışanın yetkinlik gelişimini gözden geçirmelidir. Daha sonra yönetici, çalışanın performans notunu onunla paylaşır. Şirkette, performans notları aşağıdaki şekilde adlandırılır:

5: İstisnâi

4: Çok Başarılı

3: Başarılı

2: Gelişmesi Gerekli

1: Yetersiz

Yönetici daha sonra personelin, gelişim etkinlikleri hakkındaki düşüncelerini alır ve ortak bir noktaya ulaştıklarında çalışanın katılacağı belirgin bir eğitim programının plânlanması üzerinde tartışır. Hem yönetici hem de çalışan formu imzalamalı ve tarihini yazmalıdır. Yönetici formu doldurmayı tamamladıktan sonra bu formu üst yöneticisine onayı için sunmalıdır ve mutlaka formun orijinal kopyası İnsan Kaynakları Grubu'na gönderilmelidir.

6.3. Avea'da Eğitim Plânlama Süreci

Eğitim Plânlama Süreci, aşağıda yer alan diğer süreçlerin ve uygulamaların sonucu olarak gerçekleşir:

- İşe alım
- Performans değerlendirme
- Değerlendirme merkezi
- Müşteri hoşnutluk anketleri
- Görev tanımlarındaki değişiklik
- Yeni mevzuatlar ve düzenlemeler
- Teknik gelişmeler

Her yılın son çeyreğinde, her birimin yöneticileriyle beraber eğitim gereksinim analizleri yapılır. Yöneticiler için içinde eğitim programlarının tanımlarının olduğu bir Eğitim Kataloğu hazırlanır ve paylaşılır. Yöneticiler ve Eğitim bölümü, işlevsel gereksinimler ile plânlanan işgücü ve iş plânlarına göre eğitim gereksinimlerini belirler. Sonuçta, aşağıdaki bilgileri içeren Yıllık Eğitim Plânu hazırlanır:

- Eğitim Adı
- Hedef Kitle (pozisyon, eğitilecek kişi sayısı vb.)
- Aylık Eğitim Çizelgesi

Eğitimler, talebe ve gereksinime göre bireysel eğitim veya grup eğitimi olarak plânlanabilir. Talep edilen eğitim programlarına göre eğitim bütçesi hazırlanır ve onaylanır. Onaylanan bütçe baz alınarak, yıl içinde eğitimler tasarlanır ve organize edilir.

6.4. Performans Değerlendirme Sonuçları ve Eğitim Plânlama İlişkisi

6.4.1. Giriş

Performans Yönetimi Sistemi, bünyesinde birçok alt süreci barındırmaktadır. Çalışanlar, performans dönemi başlangıcında yöneticilerinden iş hedeflerini alırlar ve bu hedefler doğrultusunda çalışırlar. Performans değerlendirme dönemi geldiğinde yöneticiler, kendilerine bağlı çalışanların performanslarını değerlendirirler. Performans değerlendirme sonuçlarına göre; başarılı çalışanlar için gelişim plânu yapılır ve çalışanların yeteneklerinin arttırılması hedeflenir. Performansı yetersiz olan çalışanların ise, varolan işlerini daha yüksek kalitede yapmaları için gerekli

eğitimleri almaları plânlanır. Performans değerlendirme sisteminin bir diğer sonucu ise ödüllendirme sistemidir. Çalışanlar, performans notlarına göre ücret zammı, terfi, primi gibi değişik olanaklarla ödüllendirilirler.

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim plânlama sürecine olan etkisine daha yakından bakmaya, performans değerlendirme görüşmesini irdelleyerek başlayalım: Daha önceden de sözettiğimiz gibi, performans değerlendirme formunda yöneticilerin ve çalışanların düşüncelerini yazabilecekleri bir alan vardır. Bu alana yöneticiler, çalışanların işlerini daha iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri için gereksinim duyabilecekleri eğitim programlarını yazabilirler. Ayrıca, her bir çalışan da, kendisinin performansına olumlu bir şekilde katkı sağlayacağını düşündüklerini eğitim programlarının adlarını bu bölüme ekleyebilir. Bu talepleri alan İnsan Kaynakları bünyesinde bulunan Eğitim Bölümü, gereksinim duyulan eğitimleri tasarlar.

Avea'da performans değerlendirme dönemi sonlandığında, İnsan Kaynakları grubu altında yer alan Gelişim, Eğitim ve Kariyer Yönetimi ekipleri biraraya gelerek çalışanlara ilişkin eğitim ve gelişim gereksinimlerini irdelerler. Gelişim Bölümünün sorumluluğu, İnsan Kaynakları sistemlerini ve uygulamalarını tasarlamaktır (performans sistemi, yetkinliklerin tanımlanması, değerlendirme merkezi vb.). Eğitim Bölümünün sorumluluğu, çalışanlara yönelik bireysel ve toplu eğitimleri tasarlamak ve uygulamaktır. Kariyer Yönetimi Bölümünün sorumluluğu ise, Gelişim Bölümü tarafından geliştirilen sistemleri çalışanlar ile yakın ilişki içinde uygulamaktır. Biraraya gelen İnsan Kaynakları çalışanları, performans sonuçlarını analiz ederler ve şirket stratejileriyle uyumlu bir şekilde ne tür hareket plânları oluşturacaklarına karar verirler. Bu yıl yapılan değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan eğitim gereksinimleri temel olarak üç başlık altında toplanmıştır. Düşük ve yüksek performanslı çalışanlar ile yöneticilere yönelik eğitim plânlama.

6.4.2. Düşük Performanslı Çalışanlara Yönelik Eğitim Plânlama

Avea'da performans değerlendirmesi sonucu “gelişmesi gerekli” ve “yetersiz” şeklinde değerlendirilen çalışanlara yönelik uygulanması plânlanan eğitimlerdir. Tüm çalışanların yaklaşık % 7'sini oluşturur. Bu çalışanların bir kısmının notlarının düşüklüğü hedeflerine ulaşamamalarından, bir kısmının ise yetkinlik düzeylerinin düşük olmasından kaynaklanmaktadır. İnsan Kaynakları grubunun amacı,

performans düzeyi yeterli olmayan çalışanları, isten düzeye getirmektir. Bu nedenle hedeflenen süreç aşağıda belirtilmiştir:

- Performans sonucu yetersiz çalışanlar ile, bu yılki performans dönemi başlamadan görüşmeler yapılacaktır.
- Bu görüşmelerin sonucunda çalışanlara yönelik bir eğitim plânı hazırlanacak ve Performans İyileştirme Formu ile dokümante edilecektir.
- Bu plân çerçevesinde çalışanlar işbaşı eğitimi alacak, performans gelişim düzeyleri, yöneticileri tarafından sıkı bir şekilde izlenecektir.
- Gerekli görüldüğü takdirde aynı veya benzer işi yapan daha deneyimli çalışanların yanında zaman geçirmesi plânlanacaktır (bire-bir koçluk).
- Çalışanın bir eğitim programına katılması yararlı olacaksa, kendisinin bir eğitim programına gitmesi plânlanacaktır. Bu çalışanlar için aşağıdaki eğitimleri içeren bir eğitim seti hazırlanacaktır:
 - İş ve Yaşam Dengesi
 - Müzâkere Becerileri
 - Müşteri Odaklı Hizmet Anlayışı
 - Kitap önerileri vb.
- Performans döneminin ortasında genel bir değerlendirme yapılacak ve çalışanın aldığı mesafe kendisi ile değerlendirilecektir.
- Değerlendirme sonucuna göre yöneticilerin gerek görmesi durumunda bir dönem daha kişinin benzer sürece işini sürdürmesi sağlanacaktır.

6.4.3. Yüksek Performanslı Çalışanlara Yönelik Eğitim Plânlama

Avea'da performans değerlendirmesi sonucu "çok başarılı" ve "istisnai" şeklinde değerlendirilen çalışanlara yönelik uygulanması plânlanan eğitimler ve gelişime yönelik faaliyetleri içerir. Bu çalışanlar, hem hedeflerini beklentilerin üzerinde gerçekleştirmiş, hem de yetkinliklerini üst düzeyde tutmuşlardır. İnsan Kaynakları Grubu'nun amacı, performans düzeyi yüksek olan çalışanları, istenenden daha ileri düzeye getirmek, onları şirket içerisinde doğabilecek olası fırsatlara şimdiden hazırlamaktır. Performans değerlendirme notu yüksek çalışanlar "Yetenek Havuzu" diye adlandırılan bir oluşum içinde yer alır. Bu oluşumun esas hedefi, çalışanları şirketin gelecekteki gereksinimlerini gözönünde bulundurarak, bu yönde hazırlamaktır. Çalışanlar varolan bilgi düzeylerini, becerilerini ve yetkinliklerini

geliştirebilmek için farklı eğitim ve gelişim programlarına dahil edilirler. Bu noktada hedeflenen süreç aşağıda belirtilmiştir:

- Performans sonucu üst düzeyde olan çalışanlarla, performans değerlendirme dönemi ortasında geribildirim toplantısı yapılacaktır. Bu görüşmede, ileriki zamanlarda kendilerini şirkette ne şekilde gördüklerine ilişkin bilgiler alınacaktır.
- Bu görüşmelerin sonucunda çalışanlara yönelik bir eğitim ve gelişim plânı hazırlanacaktır.
- Bu plân çerçevesinde çalışanların performans gelişim düzeyleri ve aldıkları eğitimler, yöneticileri tarafından sıkı bir şekilde izlenecektir.
- Gerekli görüldüğü takdirde bölümler arasında rotasyon olanağı sağlanacaktır.
- Çalışanın bir eğitim programına katılması yararlı olacaksa, kendisinin bir eğitim programına gitmesi plânlanacaktır.

6.4.4. Yöneticilere Yönelik Eğitim Plânlama

Avea'da performans değerlendirmesi sonucu temel alınarak, yöneticiler için tasarlanan eğitim ve gelişim sürecini içerir. Yöneticileri aşağıdaki şekilde üç gruba ayırabiliriz:

- Tepe Yönetim (Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları)
- Yönetici Liderleri (Direktörler ve Bölüm Müdürleri)
- Müdürler (Bölüm Yöneticileri)

Bu noktada şirketin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yöneticilerin yönetim ve liderlik yetkinliklerinin gelişmesine katkıda bulunmak
- Üst kademe yöneticilerin tüm çalışanlara rol modeli olmalarını sağlamak
- Yönetim ekibi içinde bir ortak yönetim yaklaşımı, ortak bir dil ve kurum kültürü oluşturmak
- İzlenebilir ve geriye dönüşü ölçülebilir bir yatırım yapmak

Tüm bu hedefleri gerçekleştirebilmek için yöneticiler için farklı eğitim setleri plânlanmıştır:

a) Gelişim Merkezi Uygulamaları: Şirketin temel, yönetsel veya işlevsel yetkinlikleri bazında ilgili davranış özelliklerini sergileyebilecekleri ortamlar yaratılarak, çalışanların gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Hedef kitle, tüm yöneticilerdir. Süreç aşağıdaki şekilde gerçekleşecektir:

- Hedeflenen yetkinliklere göre uygun değerlendirme araçları seçilir.

- Uygulama süresi araçlara ve katılımcı sayısına göre belirlenir.
- Katılımcılar ile uygulama sonunda bireysel geribildirim görüşmeleri yapılır.
- Katılımcı bazında ayrıntılı gelişim raporları hazırlanır.

b) Yetkinlikleri Geliştirmeye Yönelik Eğitimler: Yetkinlik düzeyi beklenen seviyede olmayan çalışanlara yönelik aşağıdaki eğitimler plânlanmıştır:

- Müşteri Odaklılık
- Marka Eğitimleri
- İş ve Yaşam Dengesi
- Avea'lı Olmak
- Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Müzâkere Becerileri

c) Koçluk: Belirli bir amaca yönelik çalışan bir kişiye, bu amaca nasıl ulaşacağı konusunda destek olarak danışanın düşünce kanallarını açmak ve eylemlerine karar vermesini sağlamada rehberlik ve kolaylaştırıcı rolü üstlenmek amaçlanır. Seans sayısı 7-12 arasında değişebilir ve her seans yaklaşık 1-1,5 saat sürmektedir. Süreçte, danışman firmalardan bu konuda uzman kişilerin yer alması öngörülmektedir. Koçluk süreci aşağıdaki durumlarda geçerli olarak uygulanacaktır:

- Yöneticinin, kendini tanıma, sınırlayıcı düşünme, savunma ve duygusal etkinlik gibi psikolojik ve kişisel ustalık yetkinliklerinde gelişmeye açık alanlar var ise
- Gelişim Merkezi sonuçlarında hedef ve sonuca odaklanma konularında gelişmeye açık alanlar var ise
- İş ve özel yaşam dengesini kurmakta zorlanıyor ise
- Motivasyon düzeyinde belirgin bir düşme görülüyorsa
- Zaman kısıtı nedeniyle grup eğitimlerine katılmak olanaklı olmuyor ise

Yöneticinin gelişimi izlemesi ve kişiye bu gelişim için gereksinimi olan desteği vermesi beklenmektedir. Sürecin etkinliği açısından sürecin başında ve ara değerlendirmelerde yöneticinin görüşleri alınır ve gelişim hakkında bilgilendirme yapılır. Bu noktada İnsan Kaynakları Grubu'nun rolü; Gelişim Merkezi sonuçlarını değerlendirerek kariyer yönetimi plânları doğrultusunda bireysel koçluk desteği, gerekli kişilerin belirlenmesine katkıda bulunmak ve gelişim

raporları doğrultusunda gereksinime göre kişinin yöneticisi ve koçu ile toplantılar organize etmektir.

d) 360 Derece Uygulamaları: Hedef, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci ile bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Hedef kitle, tepe yönetim ve yönetici liderleridir.

e) İşbaşı Eğitim: Amaç, sektöre ve şirkete özel uzmanlık gerektiren teknik konular, ürünler, yazılımlar ve iş süreçleri üzerine bireylerin uyumlanmasını hızlandırmak içim iş üzerinde ilgili konunun uzmanı kişi tarafından desteklenmesidir. Sürenin bir ay boyunca haftada 1-1,5 saatlik seanslar hâlinde olması plânlanır. Aşağıdaki durumların sözkonusu olması hâlinde bu sistemden yararlanılabilir:

- Yönetici yeni bir göreve atanmış ise
- Meslekî uzmanlaşmaya gereksinim duyuluyor ise
- Yeni bir ürün veya servis kullanımı gerekiyor ise

f) Yönderlik (Mentorluk): Şirketin kendi içinde yer alan kurum kültürü, bilgi, liderlik ve deneyimlerini yeni kuşak yönetici adaylarına aktarımı hedeflenmektedir. Bu süreç, şirket içinde liderlik potansiyeli yüksek ve gelecekte şirkette kritik noktalarda görev alma olasılığı yüksek olan çalışanlar ile şirketin varolan üst düzey yöneticileri arasında kurulan bir resmî ilişkiye dayanır. Amaç, onlara güçlü bir öğrenme aracı sağlamaktır. Sürenin iki ay boyunca haftada 1-1,5 saatlik seanslar hâlinde olması plânlanır. Tüm yöneticiler, aşağıdaki durumların sözkonusu olması hâlinde bu sistemden yararlanabilirler:

- Meslekî uzmanlaşmaya gereksinim duyuluyor ise
- Bölüm içinde yönetim ve iletişim sorunları yaşanıyor ise
- Plânlama, organizasyon, yönlendirme, kontrol, yetki devri konularında gelişmeye açık alanlar var ise

Bu süreçte İnsan Kaynakları Grubu'nun rolü aşağıda görülmektedir:

- Bölümlerden yapabilecek adayları belirlemek
- Yönderlik desteği alacak kişiyi süreç hakkında bilgilendirmek
- Yönder seçim ölçütlerinin oluşturulmasına katkıda bulunmak
- Yönder ve yönderlik alan kişilerin süreç performanslarını değerlendirmek

6.5. Diğer Şirketlerde Performans Yönetimi Sistemi ve Eğitim Plânlama Süreci

6.5.1. Turkcell

Turkcell’de Performans Yönetimi Sistemi üç aşamadan oluşan bir yıllık bir süreçtir (Öztürk, 2006):

Performans Ölçütlerini Belirleme: Hedef Belirleme

Rehberlik ve Geribildirim: Yönetici ve Çalışan arasında sürekli performans rehberliği ve geribildirimi

Performans Değerlendirme: 360 derece uygulaması ve yıl sonu performans değerlendirme

Bu adımlara ek olarak, hedef belirleme dönemine paralel olarak aşağıya inmek üzere Üst Yönetim ve Bölüm Yöneticileri ile sistemde ve uygulamadaki değişiklikler ile bilgilendirme ve performans sistemine yapılacak girişlerin içeriği ile ilgili koçluk yapılabilir. Tüm çalışanların hedeflerinde yer alması gereken hedef ve ölçüt tanımları bölüm yöneticileri ile paylaşılabilir. Bu önerilen hedeflerin ağırlıkları, diğer hedeflerin ağırlıkları da dikkate alınarak belirlenebilir. Girişlerden sonra içerik ile ilgili sistem kontrol edilir ve gereken durumlarda revizyon talep edilir. Bu uygulama, örnekleme yöntemi ile birim yöneticileri ile de izlenir. Ara değerlendirme döneminde sistem kontrol adımı yinelenir (Öztürk, 2006).

Ara Değerlendirme döneminde; yıl içinde çalışanın ne oranda ilerlediğini, ne tip eğitimlere gereksinimi olduğunu izlemek ve gerekli desteği sağlamak amacıyla düzenli geri bildirim toplantıları yapılır. Yılın ilk yarısındaki gelişmeleri dikkate alarak gerekli durumlarda hedeflerin güncellenebilmesi ve yeni katılan çalışanların sisteme giriş yapabilmeleri için kullanılır (Öztürk, 2006).

Yıl sonunda ise tüm yıl gözden geçirilir. Çalışanla yönetici birlikte değerlendirme yapar ve yapıcı olarak performans değerlendirilir. Geçerli durumlarda önerilen hedeflerin gerçekleşen sonuçlarının ilgili yöneticiler ile değerlendirme sırasında kullanılmak üzere Organizasyonel Gelişim Birimi tarafından iletişimi yapılır. Hedefler teker teker önem dereceleri ve gerçekleşen sonuçlarının değerlendirme ölçeğindeki örtüşmesi paralelinde ve kayıtlı proje sonuçları ile bir bütün olarak değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda, varsa 360 derece değerlendirme sonucu ile kişinin Performans puanı oluşur. Performans değerlendirmede kullanılan ölçek 5’lidir. Performans değerlendirme girişleri elektronik ortamda E-Performans

modülü üzerinde yapılmaktadır ve gerekli tüm alanlar doldurulmaktadır (Öztürk, 2006).

Performans Yönetimi Sistemi 360 derece çok yönlü geribildirim uygulamasını nesnel ve etkin bir değerlendirme aracı olarak kullanmaktadır. 360 derece skoru performans puanına yüzde 30 oranında katkıda bulunmaktadır. Bu uygulamada; katılımcının kendisi ve yöneticisine ek olarak çalışma arkadaşları, astları ve müşterileri tarafından da değerlendirilmesi sağlanmaktadır (Öztürk, 2006).

Tüm çalışanlar için performans puanının hesaplamasında kullanılan ağırlık yüzdeleri Hedefler için % 70, 360 derece skoru için ise % 30 olarak dağıtılmaktadır. İzlenen projelerde yer alan ve proje sonucu E-Performans sisteminde bulunan çalışanlarımızın performans puanının hesaplanmasında, projelerin ağırlıkları da dikkate alınarak aritmetik ortalama ile hesaplama yapılır. Değerlendirilen kişiye ait anket sonuçları sistemde hesaplanır. 360 derece final sonuçları raporlar hâlinde, değerlendirilene ve yöneticisine sistem üzerinde açılır. Oluşturulan raporlar; Genel Değerlendirme, Genel Değerlendirme Ayrıntı, Güçlü ve Gelişmeye Açık Alanlar, Mutlak Fark Raporu, Yetkinlik Grafik Raporu olarak sıralanabilir. Ayrıca 360 derece çıktıları aşağıdaki şekillerde kullanılabilir (Öztürk, 2006):

- Güçlü ve gelişime açık alanların belirlenmesi
- Bireysel Gelişim Plânına katkı
- Şirket / Fonksiyon / Bölüm / Birim iç kıyaslama yapılabilmesi
- Çalışanın kendisine ilişkin algısının müşteri / ast / eşit grupların değerlendirmesi ile karşılaştırılması
- Çalışanı sonuçlar üzerinden değerlendirirken yönlendirme, farkındalık sağlama, gelişim noktalarının ve başarılı olduğu alanların ölçümlenebilmesi, bir önceki dönem ile karşılaştırma olanağı sunulur.

Görüldüğü gibi Turkcell’de E-Performans platformunda 360 derece Performans Yönetimi Sistemi uygulaması vardır ve performans sonuçları ile eğitim ve gelişim plânları arasında doğrudan bir ilişki vardır.

6.5.2. Global Bilgi

Turkcell ile gerçekleştirdiği işbirliği doğrultusunda Çağrı Merkezi sektörüne 1999 yılı Ekim ayında giren Global Bilgi A.Ş. telekomünikasyon, medya, internet, otomotiv gibi alanlarda Türkiye’nin önde gelen markalarına “Müşteri Etkileşim Merkezi” olarak hizmet vermektedir.

Global Bilgi’de daha önceden ayrı olan hedeflerle yönetim sistemi ve Yetkinlik değerlendirme sistemleri 2006 yılında birleştirilmiştir. Yetkinlik başlığı altında temel yetkinlikler ve işlevsel yetkinlikler beraber değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme sürecinde, Müşteri Temsilcilerine ait yetkinlikler yıllık, hedefler ise aylık olarak değerlendirilmektedir. Müşteri Temsilcileri dışındaki ofis çalışanlarının ise, hem hedefleri, hem de yetkinlikleri yıllık olarak değerlendirilmektedir. Müşteri Temsilcilerinin hedefleri arasında, çağrı performansına ilişkin hedefler, konuşma kalitesine ilişkin hedefler ve bilgi sınavında beklenen derece vardır. Performans değerlendirmesi sonucunda başarılı olan çalışanlar primle ödüllendirilir. Yeterli başarı düzeyinde olmayan çalışanlar ise uyarı ile cezalandırılır. Ayrıca, başarı düzeyini arttırmak için çalışanlar periyodik olarak Sürekli Gelişim Sistemi’ne dahil edilir. Müşteri Temsilcileri dışındaki ofis çalışanları için ise, yetkinlik bazlı bir gelişim plânı hazırlanır.

Başarılı performans düzeyine sahip çalışanlar ise yılda bir açılan Yetenek Havuzu’na dahil edilmek amacıyla Değerlendirme Merkezi’ne alınır.

Görüldüğü gibi Global Bilgi’de Performans Yönetimi Sistemi uygulaması vardır ve performans sonuçları ile eğitim ve gelişim plânları arasında doğrudan bir ilişki vardır.

6.5.3. Koç Holding

1926 yılında kurulmuş olan Koç Holding otomotiv, dayanıklı tüketim, gıda, perakendecilik, enerji, finansal hizmetler, turizm, inşaat ve bilgi teknolojileri sektörlerinde faaliyet göstermektedir. KoçAkademi, Koç Topluluğu çalışanlarının gelişimini destekleyecek faaliyetlerin, Topluluk/Şirket/Kişi gereksinimleri gözönünde bulundurularak plânlandığı ve gerçekleştirildiği bir eğitim, gelişim ve paylaşım platformudur.

Gelişim Alanı: Çalışanların performansını artırmak için geliştirilmesi gerekebilecek olan potansiyel alandır.

Gelişim Faaliyeti: Bir alanda gelişim gereksinimi olan çalışanları beklenen yönde geliştirmek amacıyla hazırlanan faaliyetlerdir. Bir alan birden fazla faaliyet ile eşleşmiş olabilir. Örnek olarak aşağıdaki etkinlikler gelişim faaliyeti olarak listelenebilir:

- Eğitimler / Çalıştaylar
- “Outdoor” öğrenme teknikleri

- Konferans ve paneller
- Okuma materyalleri
- Elektronik eğitimler
- Oryantasyon / Rotasyon
- Simülasyonlar
- Proje çalışmaları
- Bireysel çalışma malzemeleri
- Diğer öğrenme teknikleri

Gelişim Plânı: Hangi çalışanın hangi alanda gelişim gereksinimi olduğunun belirlenmesi, sözkonusu alanları geliştirmek amacıyla eşleştirilmiş gelişim faaliyetlerinin seçilmesi ve takvimlendirilmesi sonucunda oluşan plândır.

Gelişim gereksinimlerini ve sonrasında gelişim faaliyetleri; çalışan, onun yöneticisi veya İnsan Kaynakları / Eğitim bölümü tarafından belirlenebilir.

Koç Holding bünyesinde eğitim ve gelişim platformu olan KoçAkademi, intranet portalı üzerinde işleyen bir platformdur. İçeriğinde aşağıdaki başlıkları barındırır:

- KoçAkademi Adası
- Çalışanlar
- Gelişim Alanları
- Gelişim Faaliyetleri
- Gelişim Profilleri
- Gelişim Plânlama
- Onaylamalar
- Raporlar
- Tanımlamalar

Görüldüğü gibi Koç Holding ve grup şirketlerinde bütünleşik bir şekilde işleyen bir sistem vardır. Bu sistem üzerinde hem performans gelişimi, hem de çalışanlara ilişim gelişim süreci izlenebilir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans Yönetimi Sistemi, geçmişten beri önemini koruyan, günümüzde de birçok işletmede varlığını sürdüren en önemli yönetim araçlarından biridir. Her işletmede farklı uygulama yöntemleri bulan Performans Yönetimi Sistemi, içerisinde birçok alt sistemi barındırdığından dolayı, düzgün bir şekilde uygulandığında çok yararlı ve verimli bir süreç olarak kabul edilir. Performans Yönetimi, salt çalışanların iş performansının ölçülmesi değildir. Ölçüme ek olarak çalışanların gelişimine katkı sağlar, ödül ve ücret yönetimi için değerli girdileri oluşturur. Çalışanların eğitim gereksinimleri, performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenir. Kariyer ve yedekleme sistemleri için, önemli katkılar sağlar. Şirket içindeki tayin, terfi, rotasyon gibi diğer uygulamaları destekler.

Performans Yönetimi Sisteminin Avea’da uygulamasına bakıldığında ortaya çıkan sonuçlar ve bu sonuçlara yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır:

a) Hedeflerin Belirlenmesi: Dönem başında yöneticiler, ekiplerinde yer alan çalışanlara iş ve yetkinlik hedefleri vermektedirler. Verilen iş hedeflerinin, daha önceki sayfalarda sözedilen SMART ölçütlerine uygun olması beklenmektedir. Yöneticilerin daha işe özel ve ölçülebilir hedefler verebilmeleri için, bazı yöneticilerin hedef verme konusunda eğitim gereksinimleri değerlendirilmelidir. Özellikle, yeni yöneticiler için bu eğitim büyük önem taşımaktadır.

b) Geribildirim Görüşmesi: Dönem ortasında yöneticiler, ekiplerinde yer alan çalışanlarla, iş hedeflerinde geline nokta ve yetkinlik gelişimlerini gözlemlemek amacıyla biraraya gelirler. Bu görüşmede teker teker her bir hedefin ve yetkinliğin üzerinden geçilir. Öte yandan yöneticiler, geribildirimde bulunmak için performans görüşmesi zamanı beklenmemelidir. Yöneticiler çalışanlara, herhangi bir etkinliği sonucunda da hemen geribildirim yapabilir.

c) Hedef Değişikliği: Yıl içinde çalışanlara ait bazı hedeflerde değişiklik olabilir, bölümünün öncelikleri değişebilir. Bu değişiklikleri değerlendirme formuna

yansıtmak için ara değerlendirme zamanı veya yıl sonu değerlendirmesi beklenmemelidir.

d) Performans Görüşmesi: Performans görüşmesi, çalışan ve yönetici arasında gerçekleşen ve bütün bir yılın değerlendirildiği, geleceğe yönelik hedef ve plânların şekillendiği görüşmedir. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanın ücretini, terfisini ve gelişimini etkilediği için önemli bir görüşmedir. Bu nedenle performans görüşmesinde, yöneticiler nesnel olmaya özen göstermeli, çalışanlara karşı önyargılarından arınmalıdırlar. Tarafsız bir değerlendirme gerçekleştirip, yakın geçmiş etkisinden ve çalışanları olduklarından daha yukarıda veya daha aşağıda görme eğilimlerinden uzaklaşmalıdırlar.

e) Yöneticilerin Eğitimi: Etkin olmayan performans görüşmelerinin nedenlerinden biri de, yöneticilerin becerilerinin zayıf olmasıdır. Performans Yönetim Sistemi ne kadar düzgün görünürse görünsün, yöneticiler, sistem, yordamlar, formlar hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip değilseler, süreçte aksaklıklar olabilir. Bu durum, en iyi teknolojiye sahip bir jet uçağını uçurmaya eğitimsiz bir pilota izin vermeye benzer. Tasarım ne kadar eksiksiz olursa olsun, uçak görevini yapması ve hedefine ulaşması zordur (Fink, 1998). Bu nedenle tüm yöneticilere Performans Yönetimi konusunda sistematik ve düzenli bir şekilde eğitimler verilmelidir. Yöneticilerin neden yeterli düzeyde eğitilmediğini anlamak için yapılan araştırmanın sonuçları Tablo 7.1.'de görülmektedir (Fink, 1998):

Tablo 7.1: Şirketlerin Yöneticileri Performans Yönetimi Konusunda Yeterince Eğitememelerinin Nedenlerini Gösteren Tablo

NEDENLER	Yüzde (%)
Yöneticilerin bildiklerini kabullenme	39
Yöneticilerin zamanlarını almak istememe	33
Eğitimin öncelikler arasında yer almaması	30
Deneme-yanılma ile öğrenmeye güvenme	29
Para harcamak istememe	26
Resmî bir eğitim ve gelişim plânının olmaması	22
Yöneticileri kırmaktan çekinme	20
Yetkin eğitimcilerin olmaması	19
Etkin olmayan İnsan Kaynakları bölümleri	17

f) 360 Derece Değerlendirme: Performans dönemi içerisinde çalışanlar, birçok farklı işle meşgul olup, farklı projelere dahil olurlar. Bunun sonucu olarak zaman zaman değişik projelerde başka yöneticiler veya çalışanlarla birlikte çalışmak durumunda kalabilirler. Ayrıca, çalışanların iş sonuçları, tedârikçileri veya müşterileri de çok yakından etkileyebilir. Bu nedenle, daha nesnel bir değerlendirme yapılabilmesi için, çalışanların tek yönlü olarak salt kendi yöneticisi değil, birlikte çalıştığı ekip arkadaşları, tedârikçileri ve hattâ müşterileri tarafından değerlendirilmesi sağlanabilir. Sonuç olarak, Turkcell uygulamasında olduğu gibi 360 derece çok yönlü değerlendirme ve geribildirim sürecinde çalışanların yöneticisine ek olarak kendisi, astları, eşitleri ve müşterileri tarafından da yetkinliklerinin nesnel olarak değerlendirilmesine olanak sağlayan ve kişisel gelişim alanlarının net olarak ortaya çıkarılmasına yarayan bir uygulama Avea'da da geliştirilebilir.

g) Performans Yönetimi ve Gelişim Platformu: Çalışan sayısı fazla olan şirketler, hem verimliliklerini arttırmak, hem de çalışanların işlerini kolaylaştırmak için değişik yazılımlar kullanır. Örneğin Turkcell, Koç Holding gibi şirketler, çalışanlarının gelişimini destekleyecek faaliyetleri bir platform üzerinde plânlar ve gerçekleştirir. Benzer şekilde; performans hedeflerinin girildiği, başarının izlendiği, sonuçların değerlendirildiği, eğitim ve gelişim plânlarının yapıldığı ve izlendiği

bütünleşik bir platformun yaşama geçirilmesi, Avea gibi dinamik bir şirkette kurumsal performansa katma değer katacaktır.

h) Kariyer Plânlama ve Yedekleme: Kariyer Plânlama, çalışanların kariyer hedefleri ile şirket hedeflerinin uyumunu dikkate alarak, çalışanların ileride üstlenecekleri görevleri, yer alacakları pozisyonları önceden plânlamayı amaçlar. Yapılan plânlara dahilinde çalışanların gelişimlerinin sağlanması da kariyer plânlama sürecinin bir parçasıdır. Kariyer Plânlama, organizasyonun üst kademelerinde ve kritik pozisyonlarda organizasyonel yedeklemeyi destekler. Şirket içindeki kilit kadroların belirlenmesi ve bu kadrolara uygun olan kişilerin sistematik olarak izlenmesi, Yedeklemenin esasını oluşturur. Tüm bu nedenlerden dolayı, Performans Yönetimi Sistemi'ni uygulamak isteyen firmalar, aynı zamanda bu sistem ile bütünleşik bir Kariyer Plânlama ve Yedekleme sistemi tasarlamalıdır.

i) Ödüllendirme: Çalışanlar, istenen sonuçlara başarı ile ulaştıkları zaman başarılarının farkında olunmasını, onurlandırılmayı ya da ödüllendirilmeyi isterler. Çalışanların sürekli motivasyonunun sağlanması amacı ile, Performans Yönetimi Sistemi, ödül sistemi ile desteklenmelidir. Ödül sistemi dahilinde işletmeler, kendi kurum kültürlerine bağlı olarak maddî veya maddî olmayan ödüller aracılığıyla çalışanlarını ödüllendirebilirler.

j) Eğitim Kataloğu: Her yılın son çeyreğinde, yöneticilerle birlikte eğitim gereksinim analizleri yapılır. Yöneticiler için, içinde eğitim programlarının tanımlarının olduğu bir Eğitim Kataloğu hazırlanır ve paylaşılır. Bu katalog yaşayan bir katalog olmalı ve içeriği sürekli güncel tutulmalıdır. Daha da önemlisi, performans değerlendirme süreci başlamadan önce yöneticilerle paylaşılmalı ve yöneticilerin değerlendirme yapması sırasında çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim gereksinimleri bu katalogdan bakarak belirlenmelidir.

k) Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi: Çalışanların eğitime ve gelişimine önem veren firmaların eğitim bütçeleri genellikle yüksektir. Bu nedenle işverenler, çalışanlara yaptıkları yatırımların sonuçlarını maddî anlamda almak isterler. İşletmeler çoğunlukla verilen eğitimi değerlendirmek amacıyla eğitim sonrası anket uygularlar. Bu anketlerde genel olarak eğitimin, eğitmenin, kullanılan malzemenin etkinliğinin ve eğitim ortamının uygunluğu ile ilgili görüşler alınır. Ancak, gerçek bir değerlendirme yapılabilmesi için, anket yeterli değildir. Bunun yanında, eğitim sonrası bilgi testleri ve yetkinlik değerlendirmeleri yapılmalı, ayrıca eğitim yatırımının getirisi de hesaplanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Amaratunga D. and Baldry D.**, 2002. Moving from Performance Measurement to Performance Management, *Facilities*, **20**, 217-223.
- Astarhoğlu, E.**, 1997. Performans Yönetim Sistemi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Busi M. and Bititci U.S.**, 2006. Collaborative Performance Management: Present Gaps and Future Research, *International Journal of Productivity and Performance Management*, **55/1**, 7-25.
- Cansever, F.A.**, 2000. Performans Yönetim Sistemi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Certo, S.C.**, 2006. Supervision: Concepts and Skill-Building, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Çakmak, A.F.**, 2006. Performans Yönetim Sistemi, *Doktora Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çeliker, Ö.**, 1994. Performans Yönetim Sistemi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Daniels, A.C.**, 1979. Performance Management: Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement, Performance Management Publications, Tucker.
- Erenmemişoğlu, S.**, 1998. Performans Yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Fink L.S. and Longenecker C.O.**, 1998. Training as a Performance Appraisal Improvement Strategy, *Career Development International*, **3/6**, 243-251.
- Hatipoğlu, D.**, 1995. Performans Yönetimi ve İnsan Kaynakları Üzerine Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kurar, H.N.**, 1996. Performans Yönetim Sistemi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Lau, C. and Ngo, H.,** 2004. The HR System, Organizational Culture and Product Innovation, *International Business Review*, **13**, 685-703.
- McCarthy A.M. and Garavan T.N.,** 2001. 360° Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development, *Journal of European Industrial Training*, **25/1**, 5-32.
- McCourt, W. and Eldridge, D.,** 2004. Global Human Resources Management. Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts.
- O'Donnell D. and Garavan T.N.,** 1997. Viewpoint: Linking Training Policy and Practice to Organizational Goals, *Journal of European Industrial Training*, **21/9**, 301-309.
- Öztürk, Ümit,** 2006. Organizasyonlarda Performans Yönetimi. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Papalexandris N. and Chalikias J.,** 2002. Changes in Training, Performance Management and Communication Issues among Greek Firms in the 1990s: Intercountry and Intracountry Comparisons, *Journal of European Industrial Training*, **26/7**, 342-352.
- Storey, D.J.,** 2002. Education, Training and Development Policies and Practices in Medium-Sized Companies in the UK: Do They Really Influence Firm Performance?, *Omega*, **30**, 249-264.
- Wilson, J.P. and Western S.,** 2000. Performance Appraisal: an Obstacle to Training and Development?, *Journal of European Industrial Training*, **24/7**, 384-390.

ÖZGEÇMİŞ

Önder BİRGÜL, 1980 Kırklareli doğumludur. İlköğrenimini Vize Cumhuriyet İlkokulu'nda, orta ve lise öğrenimini Kırklareli Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 1998 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği bölümünü kazandı. Aynı bölümden 2002 yılında mezun oldu. Hâlen Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.'de İnsan Kaynakları Grubunda Kıdemli Organizasyonel Gelişim ve Kalite Uzmanı olarak çalışmaktadır. Önder Birgül iyi derecede İngilizce bilmektedir.