

75376

PERFORMANS YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Sertaç ERENMEMİŞOĞLU

75376

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 19 Ocak 1998

Tezin Savunulduğu Tarih : 9 Şubat 1998

Tez Danışmanı

: Prof. Dr. Murat DİNÇMEN

Diğer Jüri Üyeleri

: Doç. Dr. Mehmet TANYAŞ

Doç. Dr. Alpaslan FIĞLALI

10.3.98
Prof. Dr. Murat DİNÇMEN
Doç. Dr. Mehmet TANYAŞ
Doç. Dr. Alpaslan FIĞLALI

Şubat 1998

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
1998

ÖNSÖZ

Kalitenin giderek hayatımıza nüfuz ettiği şu günlerde rekabet giderek artmakta yaratıcılık üretim ve hizmette ağırlığını artırmaktadır. Bilgi günümüzde en önemli rekabet unsuru olmuştur. Bilgiyi kullanan, düşünen ve yaratıcılığını kullanabilen varlık olarak insana son dönemlerde firmalar giderek daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bunun en somut göstergesi, şirketlerde, ağırlıklı olarak çalışanların özlük işlerinin yapılması ve kanuni gerekliliklerin yerine getirilmesi ile uğraşan personel ve kadro idaresi kavramından artık şirket için yaşamsal öneme sahip stratejik insan kaynakları yönetimine olan ve çok hızlı yaşanmakta olan geçiş sürecidir.

Şirketler gelişebilmek için bilgiye sahip olma ve bilgiyi yaratma zorunluluğundadırlar ve bunu ancak yetkin insanlarla başarabilirler. Kaliteli bir insan kaynağına sahip olabilmek için yetenekli insanları firmaya çekebilmek, onları istihdam edebilmek, onları işlerinde gelişme imkanı sağlamak, işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için onlara fırsat tanımak ve onların işlerinde mutlu olmalarını sağlamak gereklidir. Yaratıcılığa ve bilgiye sahip olabilmenin tek yolu onu yaratacak olan insan ile ilgili konulara hayati önem vererek ilgili insan kaynakları uygulamalarını yaşatmak ve bu uygulamaları bütün politikalarla desteklemektir.

İşte bu uygulamalardan biri yöneticilerin çalışanların içindeki devi uyandırmalarını sağlayan ve onları yüksek performans düzeyine ulaştırmayı sağlayarak diğer insan kaynakları uygulamalarına destek sağlayan Performans Yönetim Sistemidir. Çalışanların performansının şirket hedefleri doğrultusunda arttırılmasını amaçlayan bu sistemin başarısı kanımca şirket kültürüne en uygun sistemin tasarlanmış olmasına, bu sisteme girdi sağlayan diğer insan kaynakları uygulamalarıyla entegre olmasına, etkin iletişime, çalışanın katılımının sağlanmasına ve ona kendini geliştirme fırsatının yaratılmasına, sistemin performans değerlendirmeden çok öte bir faydasının olduğuna çalışanların inanmasına ve en önemlisi tüm yönetim politikaları ile çalışanın öneminin kendisine hissettirilmesine bağlıdır.

Bu konuda yapılmış bir çalışma ve Türkçe kaynak olmaması bu konudaki bir firma uygulamasının tasarımı sırasında edindiğim deneyimlerimin ışığında bu çalışmayı gerçekleştirmemi sağlıştır. Tez kapsamında performans yönetim sistemi, süreç, yeterlilik yaklaşımı ve motivasyon desteği açısından irdelenerek ele alınmıştır.

Yoğun akademik çalışmaları arasında bana zaman ayırarak yüksek lisans eğitimimi yönlendiren Sayın Hocam Prof. Dr. Murat Dinçmen'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez çalışmam süresince benden destek ve yardımlarını esirgemeyen eşime ve aileme sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Yardım ve desteklerinden ötürü yöneticim Sayın Eser Gürocak ve çalışma arkadaşlarıma da teşekkürlerimi sunmayı bir borç olarak görmekteyim.

Sertaç Erenmemişoğlu

Şubat 1998

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLO LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
BÖLÜM 1- GİRİŞ	1
BÖLÜM 2- ÇALIŞANDAN YÜKSEK PERFORMANS NASIL ALIRIZ?	3
BÖLÜM 3- PERFORMANS PLANLAMA	10
3.1- İşin Ana Öğeleri	10
3.1.1. İş tanımları olmaksızın işin öğelerini belirleme	15
3.2- Performans Hedefleri	15
3.2.1. Performans hedefleri belirleme	16
3.2.2. Hedeflerin özellikleri	17
3.2.3. Hedefleri kim belirlemelidir?	18
3.2.4. Kaç tane hedef belirlenmelidir?	19
3.3- Performans Göstergesi	20
3.4- Performans Standartları	20
BÖLÜM 4- PERFORMANSI DEĞERLENDİRME	22
4.1- Performans Değerlendirme Görüşmesi İçin Bilgi Toplama Ve Hazırlık	23
4.2- Değerlendirme Skalası	25
4.3- Özdeğerlendirme	26
4.4- Performans Görüşmesine Hazırlık	27
4.4.1. Yöneticinin hazırlığı	28
4.4.2. Çalışanın hazırlığı	29
4.5- Değerlendirme Görüşmesi	29
4.6- İletişim Ve Dinleme	33
4.7- Görüşmenin Değerlendirilmesi	35
BÖLÜM 5- PERFORMANS GELİŞTİRME PLANI	36

BÖLÜM 6- YÖNLENDİRME VE İŞ BAŞINDA EĞİTİM	41
6.1- Yönlendirme Yaklaşımları Ve Teknikleri	42
BÖLÜM 7- ÖRNEK PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMLARI	47
BÖLÜM 8- YETKİNLİKLER	76
8.1- Yetkinliklerin Değerlendirilmesi	85
8.2- Analog Yöntemler	86
8.2.1. Grup çalışmaları	87
8.2.2. Evrak alıştırmaları	90
8.2.3. Örnek rol alıştırmaları	91
8.2.4. Sunumlar	92
8.2.5. Yazılı raporlar	93
8.2.6. Psikomotor testler	94
8.2.7. Eğitilebilirlik testleri	94
BÖLÜM 9- MOTİVASYON	96
9.1- Motivasyon Stratejileri	107
SONUÇLAR	110
KAYNAKLAR	112
ÖZGEÇMİŞ	113

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1 Performans Yönetimi Çevrimi	1
Şekil 7.1 Performans Yönetiminin Diğer İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Olan İlişkisi	48
Şekil 7.2 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 1)	50-51
Şekil 7.3 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 2)	52-53
Şekil 7.4 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 3)	55-56
Şekil 7.5 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 4)	57-60
Şekil 7.6 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 5)	62
Şekil 7.7 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 6)	63-64
Şekil 7.8 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 7)	65-69
Şekil 7.9 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 8)	70-75
Şekil 9.1 Motivasyon Süreci	97

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1 Bir Sekreter İçin Örnek Hedefler	19
Tablo 4.1 Kritik Olay Metodu	24
Tablo 5.1 Performans Gelişim Planlaması Formu	39
Tablo 6.1 Hissi Problemlerle Başa Çıkmak	44
Tablo 8.1 Fonksiyonlara Göre Yetkinlikler	82



ÖZET

Yöneticilerin hangi tip organizasyonda olursa olsun karşılaştıkları ve çözmek zorunda oldukları en büyük problem çalışanlarından en yüksek performansı nasıl elde edebilecekleridir. Yöneticiler ilk olarak, çalışanların maksimum çabayı göstermeleri için onları motive etmeli, yani ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlamalıdır. Ancak onları sadece motive etmek sorunu çözmemektedir. Çalışanların sadece çaba ve zaman harcamaları, istenilen sonuçları doğurmayabilir; onların çabalarının hedeflenen yöne doğru olması da sağlanmalıdır. Bunun için ilk önce hangi yöne gidileceğinin tesbit edilmesi ve bu bilginin çalışanla paylaşılması gereklidir.

Çalışandan maksimum çaba ve sonuçların alınması için yapılması gereken konuları sekiz başlık altında toplamak mümkündür:

1. İşi çalışan için önemli hale getirmek
2. İşi yapabilecek ve kendini geliştirebilecek potansiyeli olan kişileri seçmek
3. Çalışandan işinde ne beklendiğini açıkça belirtmek
4. Çalışanı gerekli bilgi, beceri ve davranışı kazanacak şekilde eğitmek
5. Performansı değerlendirmek, sonuçlar ve beklentiler ile ilgili mutabakat ve iletişim sağlamak
6. Çalışana performansını artırmada yardımcı olmak
7. Çalışanla ilişkiyi sürdürmek
8. Performansı ödüllendirmek

Yönetim çalışanların performanslarını artırmak için öncelikle motivasyonlarını artırma yoluna gider. Motivasyon her ne kadar performans için çok önemli ise de tek başına yeterli olmayacaktır. Ancak bu iki unsur arasında çok yakın bir ilişki vardır. Yakın ilişki motivasyon teorilerinin temel yaklaşımları incelendiğinde daha iyi anlaşılmaktadır. Motivasyon teorilerinde geçen bütün unsurlar ya performans yönetimi sürecinin içinde var olan ya sistemin varsayım olarak isteği ya da performans yönetim sistemiyle bağlantılı diğer insan kaynakları sistemlerinde var olan kavramlardır. Motivasyon stratejilerinin bütün insan kaynakları uygulamaları ile birlikte entegre olarak uygulanması şirketi arzu ettiği yere götürecek iç çevresinin oluşmasını sağlayacaktır.

Çalışanların yüksek performans göstermesi için doğrudan uygulanan sistem ise performans yönetim sistemidir. Bu sistem çalışanların performanslarının şirket hedeflerine ulaşmak yönünde artırılmasını amaçlamaktadır. Performans yönetim sisteminin dört önemli bileşeni vardır.

- ✧ Hedefler;
- ✧ Yetkinlikler;
- ✧ Kişisel Gelişim Planı
- ✧ İş Başında Eğitim ve Yönlendirme.

SUMMARY

PERFORMANCE MANAGEMENT

In the last decades, the knowledge has become the most powerful asset. Although we have lived the incredible improvement in the area of technology, the value of the knowledge and creativity has increased. While the businessmen were experimenting this changing process, they have understood the importance of their human resources. They have acknowledged that the most of these changes had planned initialized, and applied by the human brain. The creativity and flexibility of the human being made it the most valuable asset in the firms. This concept had brought the strategic Human Resources Management.

In today's world managers are responsible for improving the capacity and the potential of the human resources. We have to mention that, for working with the capable human resources, the managers firstly should employ the right person and give her/him opportunity to perform her/his job and show her/his skills on the job. The firms in today's competition should keep their knowledge inside. That means they have to make their employees happy for preventing their resignation and transfer with the company's knowledge. It is also important to train another employee for the job. That is why the human resources concept had become one of the most important management tools.

All of the human resources management applications aim mainly to improve company's employee potential. They aim to employ effective personnel and to obtain maximum outcomes. The question is how to keep trained and effective personnel working for the company and how to improve their performance. Since the firms try to reach their goals they have to obtain maximum performance of their working personnel. In this context, the managers search the way to improve performance of their subordinates.

There are two dimensions of the performance: the desire for maximum effort, achievement and potential. The major challenge that managers face in all types of organizations is how to get maximum performance from their subordinates. The eight conditions to get maximum effort from employees are described below. The managers should:

1. Make the job important for the employee.
2. Select a person who has the potential to perform the job.
3. Clarify what's expected of the employee in the job.
4. Train the employee in the necessary knowledge, skills and attitudes.
5. Evaluate performance and communicate results and expectations o the employee.
6. Help him/her to improve performance.
7. Maintain rapport with the employee.
8. Reward for performance.

These eight actions are included in a performance management system which has to be designed and applied in the company. The performance management system is a system which helps to improve employee's performance through the company objectives. The system has four basic features:

1. Individual Objectives: They are deployed from the company's vision, mission and objectives. They highlight what are the results expected from the employee.

2. Competencies: They are used to inform employee in which way he/she is expected to behave. They represent the understructure of the efficiency in the job results. There are two types of competencies:

a) Behavioral Competencies: They are used to define the expected behavior characteristics.

b) Technical Competencies: They are the characteristics which refer to the technical knowledge and skill requirements for the job.

3. Performance Improvement Plans: This plan is designed to determine which area of the performance had to be improved and which actions had to be taken. This part of the system is very crucial because it determines how to perform better, what is the lack of knowledge, attitude or skill and how to satisfy these incompetence to work more effectively.

4. On The Job Coaching And Training: This part of the performance management system requires feedback and communication. The managers should supervise their subordinates, inform them how they perform and show them which action must be taken for achieving their goals. They must be careful while informing the subordinate they should avoid to demotivate him with his behavior or oral messages. They should select words very carefully.

The training gives opportunity to remove the inconvenient conditions which occur because of the lack of knowledge and also to prepare the employee to the next position of his career even if he/she has not got any lack of knowledge or skill.

It is now obvious that the eight recommendations given above are supported by the performance management system as below:

- * The system supports other applications of human resources management
- * The system is based on the agreement
- * The system requires high level of communication between manager and subordinate
- * The system may not be enough to get better performance from the employee. The system and other motivation strategies must be applied at the same time.

The objectives are described as following definition: "The conditions or results that will exist when the job segment is well done". There are nine characteristics of effective objectives:

1. They should be based on job, not the person on the job. The objectives are established for the job itself regardless of who occupies the job.
2. They should be challenging
3. They should be achievable: It means that practically all employees on the job should be able to reach their goals.
4. They should be clear: They should be understood by both managers and subordinates. Unfortunately there is often misunderstanding and confusion between two parties.
5. They should be agreed on: Both manager and subordinate should agree that the goals are fair. This is very important in motivating the employee.
6. They should be specific and measurable : Some people feel that they must be specific and measurable. They insist that they must be stated in concrete quantities. Of course it is the best way to state objectives. But sometimes it isn't possible to state measurable objectives without neglecting some critical parts of the job. However, managers and subordinates should try to state goals as specific and measurable as possible. Early in a performance review program, it might seem impossible to state objectives in measurable terms and to determine a concrete indicator. With practice and experience, it may be possible to be specific on all or nearly all objectives.
7. They should be time bounded: The accomplishment time of the objective should be determined.
8. They should be written: Both manager and subordinate should have a written copy of the performance planning form which is agreed on.
9. They should be subject to change: Regarding the assumptions and changes in the environmental factors the objectives should be reviewed and changed if it is necessary.

When evaluating performance the managers should pay attention to some inconvenient factors which effect the appraisal process and rating even unconsciously. These traps are grouped in two categories:

1. The Halo Effect: It is the tendency of the manager to overrate a favored employee. This can happen for a variety of reasons.
 - * Effect of Past Records: Because the person has done good work in the distant past, performance is assumed to be O.K. in the recent past too. Good work tends to carry over into the current rating period.
 - * Compatibility: There is a tendency to rate people whom we find pleasing of manner and personality more highly than they deserve.
 - * Effect Of Recency: The person who did an outstanding performance in recent weeks might be overrated regardless of the remaining part of the year.
 - * The One-Asset Person: The person with an impressive appearance or an advanced degree of education or with the same background with his boss may be overrated.

- * The Blind-Spot Effect: This is the case where the boss doesn't see certain types of defects because they are just like his/her own.
 - * The High Potential Effect:
- The No-Complaints Effects

2. Horns Effect: This is the tendency to rate a person lower than the circumstances justify. Some specific cause of this are:

- * The Boss is Perfectionist.
- * The Subordinate Has The Tendency Often Disagree.
- * Membership in a Weak Team.
- * The Recent Dramatic Incident Effect
- * The Personality Trait Effect.
- * The Self Comparison Effect.

For the performance interview the managers should make some preparations as listed below. He should:

1. Decide the best time for the interview when both parties are able to spend time together without interruption.
2. Decide on the best place.
3. Prepare the facilities; arrange the furniture so that the subordinate feel at ease. Perhaps the chairs should be side by side.
4. Gather information and materials which reflect the performance of the subordinate.
5. Plan the opening
6. Plan the approach to drive the interview:
7. Give the subordinate advanced notice.
8. Plan the conclusion. The manager should provide an appropriate ending of the interview. He should terminate the interview when all the terms are discussed and a positive climate established.
9. Guarantee no interruptions.

Competency Based Performance Management:

The Harvard Business School defined a number of areas of policy that general managers should take action in order to obtain four major outcomes within organizations.

- * Competence of employees
- * Commitment of employees
- * Congruence between the goals of the employee and the objectives of the organizations.
- * Cost effectiveness of human resources practices.

There are two main factors that have led to the ascendancy of the competency based approach. These are:

- The failure of large scale change programs to deliver the necessary changes in individual behavior.
- A growing link between business performance and employee skills.

A competency is the set of behavior patterns that the incumbent needs to a position in order to perform its tasks and functions with competence. This definition emphasize the competencies are concerned with people' s behavior. It is a dimension that manifest behavior that allows a person to perform competently

Apart from the behavioral competencies the job analysis might also reveal specific technical skills, knowledge and abilities that are required for the job. We may mention these skills as competencies because, a person has to provide these characteristics in appropriate levels for achieving the job competently. For differentiating from the behavioral ones we call them technical competencies. They are important for performance management because they highlight the level of knowledge and skills required for the job. The competencies are the bases which provide the congruence of the performance system with other human resources applications.

Once competencies have been defined, the next stage is to measure the extend to which they are held by existing managers and personnel. Sometimes this is called a competency audit. It aims to establish the existing situation which can be compared to the required situation. The methods available can be categorized into four main headings:

- * Analogues Approaches: where the aim is to copy key aspects of the job and to test the candidate's skills in this situation. The common thread in all these methods is that they try to create, in miniature, one ore more aspects of the job.
- * Analytical Approaches: Where the aim is to setup abstract tests that apply to people in general. The activities may be quite different to these performed on the job.
- * Reputational Approaches: Which involve relying on the judgments of the others.
- * Miscellaneous Approaches.

The Relation Of The Motivation And Performance

Researches have not established any strongly positive connection between satisfaction and performance. Since we have mentioned above, performance has two dimensions which are the desire related to the motivation and the potential which is related to the knowledge and abilities. When performance management system is applied, appropriate motivation strategies should be applied too in order to keep employee starving to reach his goals.

The motivation theories reveal the importance of the following key factors in the motivation process.

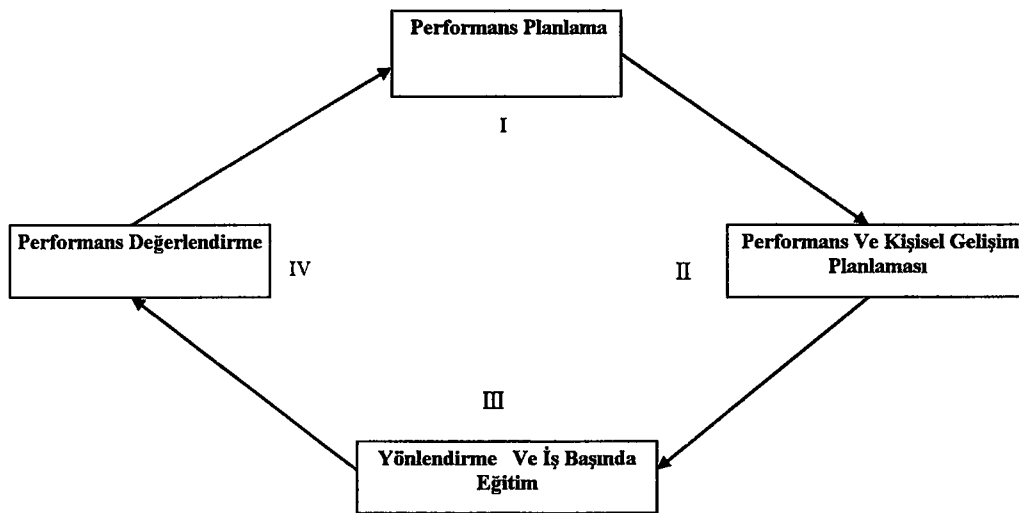
- * Extrinsic and intrinsic motivating factors: Extrinsic rewards provided by the employer, including pay, will be important in attracting and retaining employees and for limited periods, increasing effort and minimizing dissatisfaction. Intrinsic rewards related to responsibility, achievement and the work itself may have a longer term and deeper impact on motivation.

- * The significance of needs and wants: People will be better motivated if their work experience satisfies their social and psychological needs and wants as well as their economic needs.
- * The influence of goals: Individuals at work are motivated by having specific goals which they have accepted and when they receive feedback on performance.
- * The importance of expectations: The degree to which people are motivated will depend not only upon the perceived value of the outcome of their actions -goal or reward- but also upon their perceptions of the likelihood of obtaining a worthwhile reward in accordance their expectations. They will be highly motivated if they can control the means to attain their goals.
- * Self - efficacy: Some people have to be helped to believe that they can do more or better.
- * Importance of positive leadership and teamwork
- * Recognition
- * Equity

An effective performance management system supports most of these factors stated above. The main factor of its success is to design the most appropriate system for the organization's culture.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Uzun yıllardır çalışanların performansını ölçmek için firmaların değişik uygulamaları vardır. Ancak yakın zamana kadar bu uygulamalar performans değerlendirme ve çoğunlukla terfi veya ücret artışı kolaylığından başka bir amaca hizmet edememekteydi. Ancak son zamanlarda performansın ölçülmesinin yanında insan kaynakları uygulamalarıyla entegre olan ve çalışanların performanslarının şirket hedefleri doğrultusunda geliştirilmesini sağlayacak olan bir sistem doğmuştur. İşte bu sistem şirketlerin çalışanlarından daha yüksek performans elde ederek şirketin de hedeflediği performans seviyesine ulaşmasını amaçlamaktadır. Çalışanlardan istenen çaba ve sonuçları elde etmek onları şirket hedefleri hususunda bilgilendirerek üstlerine düşeni ve kendilerinden bekleneni bildirerek, bireysel hedeflere ulaşılması için çalışanlara yol göstererek, onunla iletişim kurarak, katılımını sağlayarak, çalışanların gerekli yetenek, beceri ve davranış düzeyine ulaşmasını sağlayarak, çalışanın performansını değerlendirerek, ona performansı hakkında geribildirimde bulunarak ve performansını ödüllendirerek mümkün olmaktadır. İşte tüm bunları yukarıda sürekli çevrimi verilen bir performans yönetim sistemi sağlayabilmektedir.



Şekil 1.1 Performans Yönetim Sistemi Çevrimi

Çevrim şirket hedeflerinin indirgendiği ve yeni dönem için çalışandan beklenen performans düzeyinin belirlendiği planlama aşamasından, bireyin kendinden beklenen performansı yakalayabilmesi için gerekli eğitim ve gelişim planlamasının yapıldığı aşamadan, dönem boyunca sürekli yönlendirme ve geri bildirimden ve nihayet performansın dönem sonunda değerlendirilmesi aşamasından oluşmaktadır. Sistemin detaylı incelemesi çalışmanın bundan sonraki kısımlarında yapılacak ve motivasyon ile performansın etkileşimi irdelenecektir.



BÖLÜM 2. ÇALIŞANDAN NASIL YÜKSEK PERFORMANS ALIRIZ ?

İnsan kaynağı sürecin tüm girdilerinin ve malzeme, teçhizat, enerji gibi tüm üretim kaynaklarının içinde en önemlisidir. Çünkü insan;

- Tüm kaynakların gerektiği gibi tahsis edilmesini sağlar.
- Kaynakların doğru miktar ve özelliklerini tesbit eder.
- Kaynakların kontrolünü ve ayarlamalarını yapar.
- Süreç içinde görev alır.
- Tüm kaynakların içinde çevresel koşullara karşı en duyarlı olanıdır.
- Bütün kaynaklar arasında psikolojik ortama duyarlı olan tek kaynaktır.

Bu yüzden insan performansı üretim sürecinde rol oynayan en değişken girdidir. İnsan kalitede rol oynayan en önemli değişkendir. Bu nedenle yöneticilerin hangi tip organizasyonda olursa olsun karşılaştıkları ve çözmek zorunda oldukları en büyük problem çalışanlarından en yüksek performansı nasıl elde edebilecekleridir. Yöneticiler ilk olarak, çalışanların maksimum çabayı göstermeleri için onları motive etmeli, yani ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlamalıdır. Ancak onları sadece motive etmek sorunu çözmemektedir. Çalışanların sadece çaba ve zaman harcamaları, istenilen sonuçları doğurmayabilir; onların çabalarının hedeflenen yöne doğru olması da sağlanmalıdır. Bunun için ilk önce hangi yöne gidileceğinin tesbit edilmesi ve bu bilginin çalışanla paylaşılması gereklidir.

Çalışandan maksimum çaba ve sonuçların alınması için yapılması gereken konuları sekiz başlık altında toplamak mümkündür:

1. İşi çalışan için önemli hale getirmek
2. İşi yapabilecek ve kendini geliştirebilecek potansiyeli olan kişileri seçmek
3. Çalışandan işinde ne beklendiğini açıkça belirtmek
4. Çalışanı gerekli bilgi, beceri ve davranışı kazanacak şekilde eğitmek
5. Performansı değerlendirmek, sonuçlar ve beklentiler ile ilgili mutabakat ve iletişim sağlamak

6. Çalışana performansını artırmada yardımcı olmak
7. Çalışanla ilişkiyi sürdürmek
8. Performansı ödüllendirmek

İşi Önemli Hale Getirmek: İşlerinin önemli olduğunu hisseden kişiler ellerinden geleni yapmak konusunda daha çok isteklidirler. Frederick Herzberg yaptığı araştırmalarda iş tatmini ve motivasyona götüren en önemli faktörlerin işin kendisine bağlı olduğunu, sanıldığı gibi politikaların, patronların, ücretin veya çalışma koşullarının ilk sıralarda gelmediğini bulmuştur. Herzberg araştırmalarında aşağıdaki faktörlerin iş tatmininde en önemli etkenler olduğunu bulmuştur.

- İyi ve önemli bir işi yapmanın verdiği başarı duygusu
- İyi bir iş için takdir edilmek
- İşin kendisi
- Daha geniş sorumluluk alanı
- İşin büyümesi

Araştırmalarının sonunda Herzberg İş Zenginleştirerek Motivasyon sağlama ismini verdiği bir teoriyi geliştirmiştir. Yönetici işin odaklandığı alanı ve önemini artırırsa kişiler en büyük çabalarını ortaya koymakta daha çok istekli olurlar.

Doğru Kişiyi Seçmek: Bilinen bir Peter ilkesi kişilerin yeteneksizlik düzeylerine yükselme eğiliminde olduğunu söylemektedir. Yapılan işler benzer ise performans terfi için iyi bir gösterge olabilir.

Bir iş için bir kişi gerektiği zaman, ister en alt seviyede ister üst seviyede bir iş olsun, sorun kişi özellikleri ile işi uyuşturmaktır. Genellikle uyuşma mükemmel olmamaktadır, çünkü adaylar daha önce aynı işi hiç yapmamıştır. Bu yüzden kişinin potansiyeli belirlenmelidir. Diğer bir deyişle “Gerekli eğitimle bu kişi işi başarılı bir şekilde icra edebilir mi?” sorusuna cevap aranmalıdır.

Potansiyel, ölçülmesi zor bir kapasitedir. Genellikle ilk olarak kişinin geçmiş öğrenim ve iş tecrübeleri üzerinde durulmaktadır. Ayrıca görüşmeler yapılarak, adaylar

cevaplarına, görünüşlerine ve görüşen kişide bıraktığı izlenime göre değerlendirilir. Adayların referansları değerlendirilir ve geçmiş tecrübelerinde ne derece başarılı oldukları araştırılır. Ayrıca adayların bilgi, beceri ve davranış özelliklerini belirlemeye yönelik testler de kullanılmaktadır. Bu testler özellikle “assessment centers” olarak adlandırılan yetenek değerlendirme merkezlerinde psikolog ve uzmanlarca uygulanmakta ve potansiyeli belirlemede etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışandan Ne Beklendiğini Belirtmek: Birçok çatışma ve başarısızlık çalışanın tam olarak kendinden ne beklenildiğini bilmemesi yüzünden gerçekleşmektedir. Bu durumlarda çalışan kendisinden beklediğini sandığı sonuç ve yöntem için çabalamaktadır, gerçekte beklenen sonuç ve yöntemler için değil. Çalışandan beklenenin kendi tahmin ettiğinin aynı olması tamamen bir rastlantıdır ve yöneticinin şansısıdır. Aksi halde yanlış sonuçlar, hatalar, çatışmalar ve verimsizlik peşpeşe gelecektir.

Çalışan kendisinden beklenen sonuçları, izlemesi gereken yolu, yetkilerinin neler olduğunu ve sınırlarını bilmelidir. Tüm bunlar çalışana açıkça anlatılmalı net bir şekilde anlaması sağlanmalıdır.

Çalışanı Eğitmek: Çalışan işe ne kadar uygun olursa olsun bazı eğitim faaliyetleri mutlaka gerekli olacaktır. Eğitim, iş için gerekli bilgi, beceri ve davranış alanlarında olabilir. Bu alanlarda kişinin özelliklerinde eğitim ile gerçekleştirilecek değişim gelişmeyi yaratır. Bu gelişimi yaratmada eğitimi veren önemli rol oynamaktadır. Konuyu, çalışanda eğitim sırasında oluşabilecek veya daha önceden var olan tereddütleri çalışanı ikna ederek ortadan kaldıracabilecek kadar iyi bilen, öğretmeye istekli, iletişim yeteneği olan, sabırlı, işe ve organizasyona bağlı, eğitim metodlarını bilen ve uygulayabilen bir kişinin eğitimi gerçekleştirmesi gereklidir. Görüldüğü gibi kişinin konuyu bilmesi eğitim verebilmesi için yeterli olmamaktadır. Günümüzde şirketlerde belkide en çok yapılan yanlışlardan biri eğitimciliğin yeterince ciddiye alınmaması ve konuyu en iyi bilen en iyi eğitimci olduğunun sanılmasıdır. Oysa yukarıda sıralanan yeteneklerden yoksun birisi en iyi bildiği konuyu katılımcılara kötü

şekilde yansıtarak tamamen yanlış anlamalarına veya yeni tereddütler oluşmasına sebep olabilir. Bu durum ile şirketlerde sıkça karşılaşılmaktadır. Neyse ki giderek ülkemizde profesyonel eğitim kurumları artmakta ve eğitim konusuna daha ciddi bir şekilde yaklaşılmaktadır. Firmalar eğitim planları yapmakta, eğitime giderek daha fazla bütçe ayırmaktadırlar. Ekonomimize yön veren kurumların bunun farkına varmaları sevindiricidir. Bir endüstri mühendisinin bilgilerinin beşte birinin iki yıl içinde tamamen çağdışı kalması ve kullanılamaz olması örgütlerin hayatlarını sürdürmelerinde kendilerini yenilemelerinin ve personelini eğitmelerinin öneminin ne kadar büyük olduğunu vurgulayan çok çarpıcı bir örnektir. Unutulmamalıdır ki bazı sektörlerde bu bilgi aşınması çok daha hızlı olmaktadır.

Bütün bu unsurları incelediğimizde eğitimcinin,

- Konuyu bilen ve bu konudan hoşlanan,
- Bildiği konuyu en iyi şekilde anlatabilen,
- Konuyla ilgili tereddütleri eğitim süresince tamamıyla ortadan kaldırabilecek bir kişi olması gerektiği noktasına varmaktayız.

Çalışan, işe ve şirkete uyumu için veya işi gerektirdiği için eğitim alabileceği gibi performansını arttırmak için veya gelecekte ifa edeceği göreve hazır olmak için de eğitilebilir. Gelecekte yapılacak olan işin yapısı, gerektirdiği bilgi, beceri ve davranış özellikleri farklı olacaktır. Bu farkı kapatarak kişinin o görevi de gereken şekilde yapabilmesini sağlayacak yetkinlikler kazandırılmalıdır. Bu bir açıdan örgütün devamlılığını sağlayacak bir yatırımdır.

Çalışanın Performansını Değerlendirmek Ve Bunu Çalışana İletmek: Çalışanlar işlerini ne kadar iyi yaptıklarını bilmek isterler. Bunu söylemek yöneticilerin sorumluluğudur. Bunu gerçekleştirmek için yöneticilerin bağlı çalışanların performanslarını nesnel bir şekilde değerlendirmesi ve bu değerlendirmeyi çalışanlarına iletmesi gerekmektedir. Bu süreç periyodik ve sürekli olmalıdır. Formel görüşmelerin yanında informal görüşmeler yapılmalıdır. Yöneticiler çalışanın çabaları ile ilgili bilgi vermek için değerlendirme dönemini beklememeli gerektiği anda iletişim kurarak gerekli geri bildirimi sağlamalıdır. Unutulmamalıdır ki çalışanların işlerini ne kadar

iyi yapmakta olduklarını bilebilmeleri için bu bilgiye ihtiyaçları vardır. Kısaca testi iyi kırmadan onlara bu bilgiyi vererek onlara uygun yöntemi ve sonuçları göstermek ve ikaz etmek gerekir. Ancak sadece informal görüşmelerle sınırlı kalınmamalıdır. Çalışana performans değerlendirme sürecine verilen önemi göstermesi açısından ve ona söz fırsatı vermesi açısından formal görüşmelerin çok büyük önemi vardır. Hem formal hem de informal görüşmeler gereklidir.

Çalışanın Gelişmesine Yardımcı Olmak: Performans değerlendirmesi işin değişik parçalarının ne kadar iyi yapıldığını ölçmelidir. Değerlendirme süreci çalışanın güçlü yönlerini olduğu kadar işi için geliştirilmesi gereken yönlerini de ortaya çıkartabilmelidir. Bu noktalar meydana çıkartılıp yönetici ve çalışan tarafından üzerinde mutabakata varılınca bir performans gelişim planı oluşturulmalı ve vakit geçirilmeden uygulanmalıdır. Bu sayede işin daha iyi yapılması gereken yönleri için gereken bilgi, beceri ve davranış özellikleri çalışana kazandırılmış olacaktır. Bu planın uygulanması sonucunda çalışanlar eksik yönlerini gidermiş olacaklardır.

Uyum Kurmak Ve Sürdürmek: Bu çalışmada uyumu çalışan ile yöneten arasında karşılıklı güven ve saygıya dayalı iyi bir ilişki olarak tanımlayabiliriz. Bu uyumu sağlayabilmek için yönetici çalışanın ihtiyaç ve isteklerini anlamalı ve yerine getirmeye çabalamalıdır. Toplam kalite felsefesinin de dayandığı bütünün parçası olma ruhunun yakalanabilmesi için şirket yönetiminin bu konudaki tutumu kritik bir basamak taşı olmaktadır.

Bu uyumu sağlamak için yapılması gerekenler kişinin güvenini kazandıracak, onun işi ve şirketi için önemli olduğunu hissettirecek politikaların oluşturulması ve bunların uygulanarak davranış boyutuna inmesidir. Bu konuda çalışanlar çoğu zaman yönetimin samimiyetinden kuşku duymaktadırlar. İşte bu kuşku sözü geçen uyumun ve takım ruhunun yerleşmesi için aşılması gereken en önemli zorluktur. Bunu başarmak yine şirket yönetiminin elindedir. İcraatları ile bu konudaki kararlılığını göstermeli, samimiyetinden kuşku duyulmasına sebep olacak uygulamalarda bulunmamalıdır. Bu bağlamda yöneticiler çalışanları ile iyi ilişki kurmalı,

performansları ile ilgilenmeli iyi performansı ödüllendirmeli ve çalışanların hobileri, aileleri, problemleri gibi kişilerin kalbine ulaşan konularda özel ilgi göstermelidirler.

İyi Performansı Ödüllendirmek: Çalışanlardan maksimum performans ve çabayı elde etmenin sekizinci ve sonuncu gereği performansı ödüllendirmektir, kıdemi fazla olanı, sempati duyulanı, tutulana veya başka bir yönü öne çıkanı değil. Bu ödüllendirme, prim, kar bölüşümü, maaş artışı gibi parasal olabileceği gibi takdir, atama, daha geniş sorumluluk vermek, yeni görevler delege etmek, daha iyi çalışma koşulları ve otorite gibi parasal olmayan yaklaşımlarla da yapılabilir.

Belki de en etkin ancak en az bilinen parasal olmayan yöntem otoritedir. Otorite işi yapmak için gerekli olan faaliyetleri yapma, hareket etme özgürlüğü ve başkalarına bu konuda talimat verebilme yetkisidir. Otoritenin çalışan açısından dört derecesi vardır:

1. Yönetici ne söylüyorsa onu yap ne eksik, ne fazla;
2. Yöneticiye öner ve tavsiye et, ancak o onaylamadıkça harekete geçme;
3. Gereğini yap sonra yöneticiye söyle;
4. Gereğini yap.

İlk iki durumda çalışana hiçbir otorite verilmemiştir. İkincisi birinci dereceye oranla daha yumuşak olmasına karşın yönetici onaylayıncaya kadar hiçbir hareket özgürlüğü yoktur. Üçüncü ve dördüncü durumlar çalışana hareket özgürlüğü vermektedir. Üçüncü durumda yönetici daha sonradan bilgi sahibi olmak istemektedir. Bunun çeşitli sebepleri olabilir. Birçok yönetici bölümlerinde olup biteni bilmek isterler çünkü bilmeleri gerektiğine inanırlar ya da kendi yöneticilerinin bilmeleri gerektiğine inandıklarını sanırlar. Ayrıca herhangi bir problem çıkmış ise bunu bilmek, düzeltip problemi çözmek ve önlem alarak gelecekteki sorunlara engel olmak istemektedirler.

Çalışanın hangi faaliyetlerde bulunduğunu bilmek istemenin performans izleme ile ilgili başka gerekçeleri de vardır. Eğer çalışan sürekli olarak zayıf kararlar alıyorsa yönetici ona verdiği otoriteyi geri alarak ikinci dereceye indirebilir. Eğer üçüncü derecede verdiği kararlar sürekli olarak iyi ise dördüncü seviyeye taşımayı uygun görebilir.

Diğer bir deyişle performans daha fazla otorite ile ödüllendirilmiş olacaktır. Ve bu tipte bir ödüllendirme bir çok kişi için daha fazla önem taşımaktadır.

Terfi bir ödül olarak görülmemelidir. Tabii ki geçmiş dönem performans sonuçları terfide göz önünde bulundurulur. Ancak karıştırılmaması gereken konu performansın burada terfi için en uygun adayı belirlemede bir araç olarak kullanıldığı yani, performans değerlendirmenin terfi sistemine bir girdi teşkil ettiğidir. Anlaşılacağı gibi terfi bir ödül olamaz, olmamalıdır. Çünkü ödül iyi performans gösterilmesi halinde verilir. Performans iyi değilse verilmez. Oysa terfi eden bir kişiyi yeni dönem performansı kötü olunca eski yerine yollamak imkansızdır.

Yukarıda çalışandan en yüksek performansı elde edebilmek için önemli sekiz ana unsur kısaca açıklanmıştır. Bunların çoğunun etkin bir şekilde yapılabilmesi için performansın değerlendirilmesi önemli yer tutmaktadır. Etkin bir performans yönetimi sistemi öncelikle tesis edilmesi için bir temel gereklidir. Bu temeli oluşturan unsurlar sisteme girdi teşkil edeceğinden öncelik arz etmektedirler. Aşağıda bu unsurlar tek tek incelenmektedir. [1]

BÖLÜM 3. PERFORMANS PLANLAMA

3.1. İŞİN ANA ÖĞELERİ

Performans yönetim sisteminde ilk adım işin ana öğelerini seçmektir. Bunlar işin ana çıktısını yaratmak için yapılan görev ve sorumluluk alanlarıdır. Bazı şirketler iş tanımlarını hazırlamış olduklarından, iş tanımlarındaki görev ve sorumlulukları bu seçim için rahatlıkla kullanabilmektedirler. İş tanımlarının hazır olarak bulunmadığı durumlarda işin çıktısını meydana getiren görevlerin gruplanarak ilgili alanların ve öğelerin tespit edilmesi mümkündür. Genel olarak altı ile sekiz ana öğe tavsiye edilmektedir. Bu ana iş öğelerinin nasıl bulunduğunu göstermek için bazı örnekler inceleyelim: [1,s27]

ÖRNEK 1: SEKRETER

Görev ve Sorumluluklar:

1. Çabuk ve doğru not almak
2. İş mektuplarını yazmak
3. Yazı veya raporları daktilo etmek;
4. Telefonu cevaplamak ve telefon görüşmelerini bağlamak;
5. Randevuları çakışmayacak şekilde ayarlamak;
6. Ziyaretçileri karşılamak ve ağırlamak;
7. Gelen yazışmaları açmak ve yerine iletmek;
8. Yazıları doyalamak;
9. Seyahat rezervasyonlarını yapmak;
10. Gizli dosyaları saklamak;
11. Yazışmalar için tarih, gönderen erişimli izleme sistemi kurmak;
12. Yöneticinin cevaplaması gereken yazışma, telefon görüşmesi, ya da randevularını düzenli olarak hatırlatıp uyarmak.

İşin Öğeleri

- Not Alma
- Yazı
- Telefonlar
- Ziyaretçiler
- Yazışmalar
- Dosyalar

ÖRNEK 2: SİSTEM ANALİSTİ

Görev ve Sorumluluklar:

1. Mevcut sistemleri araştırma ve analiz etmek;
2. Mevcut sistemlerin sebep olduğu problemleri analiz etmek;
3. Problemleri ve önerileri belirlemek için müşterilerle toplantılar düzenlemek;
4. Ekipmanda değişiklik veya ekleme gerekliliğini belirlemek ve önermek;
5. Yeni sistemler tasarlamak ve geliştirmek;
6. Yeni veya yeniden düzenlenmiş sistemleri uyarlamak ve uygulamaya geçirmek;
7. Programcılarının çalışmalarını yönlendirmek;
8. Bilgi işlem bölümünde çalışan diğer personeli eğitmek;
9. Proje liderliği.

İşin Öğeleri:

- Problem Analizi
- Kullanıcılarla toplantılar
- Sistem tasarlama
- Sistem kurma/uyarlama
- Programcılarını yönlendirme
- Bölüm personelinin eğitimi
- Proje liderliği

ÖRNEK 3 : SATIŞ TEMSİLCİSİ

Görev ve Sorumluluklar:

1. Mevcut ürün ile ilgili, konusunda uzmanlık derecesinde gereken teknik özellik, kullanım ve ayar bilgilerini bilmek.

2. Belirlenen bölgede, sorumluluğundaki tüm ürünler için söz konusu olabilecek tüm potansiyel müşteriler ile kişisel ve dostça iş ilişkisi kurmak.
3. Potansiyel müşterilerin organizasyonu ve personelini tanımak. Müşterilerin ürünleri, ekonomik ve finansal durumları, metodları, problemleri ve ihtiyaçları, personelin sorumlulukları ile ilgili gereken tüm bilgilere sahip olmak.
4. Satış ve servis politika ve değerlerinde tanımlanan kuruluş imajının en tutarlı şekilde temsil edilmesi.
5. Zamanı en iyi şekilde kullanmak ve bölgeyi maksimum düzeyde karşılamak üzere organize etme, planlama ve çizelgelemek
6. Belirlenen bölgede, bütün potansiyel kullanıcılara belirlenen ürünleri optimum sayıda yaratıcılığını kullanarak satabilmek.
7. Tekrarlayan işleri fark ederek sipariş sonrası takip sistemi kurarak ihtiyaç oluşmadan satış faaliyetlerine başlamak.
8. Fiyatlandırma, teslimat, garanti ve servis, satışı yapılan ürünler, satış tahminleri, çalışma saatleri, kayıtlar, raporlar gibi konularda şirket prosedürlerine bilgi vermek.
9. Müşterilerin mevcut ve gelecekteki problem, ihtiyaç ve isteklerini belirlemek, bildirmek ve raporlamak.
10. Pazardaki tüm rakip ürünler ve gelişmeler hakkında derhal bilgi sahibi olmak ve sürekli takip etmek.
11. Şirketin mali satış ve hizmet hedeflerine ulaşabilmesi için diğer satış ve hizmet personeliyle sürekli temas ve yardımlaşarak uyum içinde çalışmak.
12. Gereğinde verilebilecek diğer görevleri yerine getirmek.

İşin Öğeleri:

- Ürün Bilgisi
- Müşteri İlişkileri
- Müşteri Bilgisi
- Zaman Kullanımı
- Satış Hacmi
- Şirket Bilgisi
- Pazar Bilgisi
- Rakip Bilgisi

- Raporlar.

ÖRNEK 4 : BORDRO YÖNETİCİSİ

Görev ve Sorumluluklar:

1. Verinin derlenmesi, bilgisayar ortamına girilmesi, hesaplanması, raporların üretilmesi işlemlerini gözetmek ve yönetmek.
2. İşleri organize ederek çalışanlarına delege etmek.
3. Bölümüne girecek elemanlarla görüşmek, seçmek, eğitmek ve yetiştirmek.
4. Çalışanlarını değerlendirmek ve geri bildirimde bulunmak.
5. Terfi için uygun aday önermek.
6. Bölüm çalışanları için ücret artışı ve gerekli ayarlamaları önermek.

İşin Öğeleri:

- Veri Toplama, Derleme, Hesaplama
- Rapor Hazırlama
- İş Bölüştürme.
- Personel
- Terfi ve Ücret Ayarlamaları

ÖRNEK 5 : ATÖLYE YÖNETİCİSİ

Görev ve Sorumluluklar:

1. Parçaların istenen standartlara uygun olarak üretilmesi ve makina kuruluş ve hazırlıklarının yapılması.
2. Toplu iş sözleşmesi görüşmelerine katılmak, gerektiğinde görüş bildirmek ve yönlendirmek.
3. İşgücünü idari uygulama ve prosedürler çerçevesinde yönlendirmek.
4. Bütçeleme.
5. İstenen kalite standartlarında üretimin zamanında yürümesini ve teslimatın gecikmesiz yapılmasına olanak verecek şekilde üretimin yapılmasını sağlamak.
6. Maliyetleri daha önce belirlenen bütçeler içinde tutmak.
7. İşe alınacak adaylar ile görüşmek, iş için en uygununu seçmek, eğitmek, yetiştirmek, görev tayin etmek, işteki etkinliğini ve performansını değerlendirmek, terfiler için en uygun çalışanı önermek.

8. Diğer bölümler ile işbirliği içinde hareket etmek. İşin yürütülmesi açısından gerekli yerlere gereken bilgileri zamanında vermek.

İşin Öğeleri:

- Planlama
- Toplu İş Sözleşmeleri
- Uygulama ve Prosedürler
- Bütçeler
- İş Yükleme
- Ürün/Hizmet Kalitesi
- Bölüm Personeli
- Üretim Zamanlaması

ÖRNEK 6 : PAZAR ANALİSTİ

Görev ve Sorumluluklar:

1. Pazar araştırmalarını yürütmek.
2. İş dünyasındaki eğilimler üzerine bilgi toplamak.
3. Ekonomik koşullar hakkında bilgi toplamak.
4. Bilgisayar ile analiz için veriyi derlemek.
5. Bilgisayar aracılığı ile analiz yapmak.
6. Raporları hazırlamak.
7. Şirketin yeni satış programları için öneri hazırlamak ve toplantıya sunmak.
8. Yönetim bilgi sistemlerinin kurulmasına katılmak. Bu amaçla sistemde yer alacak ve üst yönetime sunulacak olan rapor ve bilgi formlarını tasarlamak.

İşin Öğeleri:

- Pazar Araştırması
- Bilgisayar ile Analiz
- Raporlar
- Satış Programları
- Yönetim Bilişiml Sistemi Pazarlama Fonksiyonu Alt Sistemi

3.1.1. İş Tanımları Olmaksızın İşin Öğelerini Belirlemek

İş tanımlarının olmadığı veya var olduğu ancak güncel olmadığı şirketlerde, yönetici çalışan ile birlikte karşılıklı oturup işi tartışmalıdır. İlk adım, işi yapan herkese uygulanacak olan bütün görev ve sorumlulukları sıralamaktır. Eğer aynı işi birçok kişi yapıyor ise yönetici bütün çalışanları toplayarak bir toplantı yapmalıdır ve hepsinin görev ve sorumluluklar üzerinde fikir birliğine vararak kabul etmesini sağlamalıdır.

İkinci adım ise işin öğelerinin belirlenmesi ve taraflarca onaylanmasıdır. Bunun için üç yöntem uygulanabilir:

1. Çalışan ve yönetici işin öğelerini ayrı ayrı hazırlar ve daha sonra bir araya gelerek tartışır, gereken yerleri değiştirerek uzlaşırlar.
2. Yönetici işin öğelerini çıkartarak hazırlık yapar. Sonra bu hazırlık üzerinde tartışarak, gerekirse değişiklik yaparak uzlaşırlar.
3. Çalışan işin öğelerini çıkartarak hazırlık yapar. Sonra bu hazırlık üzerinde tartışarak, gerekirse değişiklik yaparak uzlaşırlar.

Bu yöntemlerden ikincisi uygulandığında çalışan, yöneticinin hazırlığını, kendisinin de önceden herhangi bir hazırlığı olmadığından tartışmaktan çekinebilir. Bu yüzden diğer ikisi tercih edilmelidir.

3.2 PERFORMANS HEDEFLERİ

Performans hedefleri, performans planlama ve değerlendirme sürecinin önemli ve aynı zamanda sıkça ihmal edilen bir adımdır. İşin öğeleri neyin yapılması gerektiğini belirtirken, kişisel hedefler ne kadar iyi yapılması gerektiğini belirtmektedir. Bu ikisi birlikte çalışandan beklenen performansın ne olduğunu tanımlar. Böylece çalışanın kafasında belirsizliğe yol açan şu sorulara cevap bulması sağlanacaktır:

- Ne yapmalıyım?
- Nasıl yapmalıyım?
- Ne düzeyde, ne kadar iyi yapmalıyım?

- Hangi miktarda yapmalıyım?

Bu tanımlama her ne kadar değerlendirme için bir temel oluştursa da aynı zamanda çalışana davranışı açısından da bir yol gösterici, rehber olmaktadır.

3.2.1. Performans Hedefleri Belirleme

Performans değerlendirme uzmanları arasında performans hedeflerinin tam olarak ne anlama geldiği konusunda değişik fikirler vardır. Bir grup “işin öğelerinin iyi bir şekilde yerine getirildiğinde elde edilen sonuçlar” olarak tanımlarken, diğer bir grup “İşin öğelerinin kabul edilebilir düzeyde yapıldığında elde edilen sonuçlar” olarak tanımlamaktadır. “iyi bir şekilde” ve “kabul edilebilir düzeyde” ifadeleri arasında küçük bir fark olsa da iki tanım arasındaki fark belirgindir. Aşağıdaki örnek bunu göstermektedir:

Bir üretim tesisinde fire olarak değerlendirilen imal edilmiş hatalı parçaların yüzdesi ölçülmektedir. Aşağıdaki bilgiler geçen altı ayın değerlerini göstermektedir.

- Bir haftalık periyotta en iyi değer olarak %2 ölçülmüştür. Bu iki kere gerçekleşmiştir.
- Bir haftalık periyotta % 15 en yüksek değer olarak ölçülmüş ve üretimin kontrol dışında olduğu anlaşılmıştır.
- Bu üç haftalık periyot dışında, hatalı parça oranı haftalık olarak % 3 ile % 10 arasında değişmiştir. Yüzde üçlük değer üç kere, yüzde onluk değer ise iki kere ölçülmüştür.
- Geçen altı aylık zamanda haftalık ortalama % 7 olarak belirlenmiştir.
- % 3 ile % 4 lük değer mükemmel olarak değerlendirilebilir. [1,s34]

Bu durumda hedef ne olabilir? Eğer performans hedefi işin iyi derecede yapılması sonunda elde edilen sonuçlar olarak tanımlanırsa, muhtemelen % 4 civarında bir değer elde edilecektir. Oysa eğer performans hedefi işin kabul edilebilir bir seviyede yapılması olarak tanımlanırsa bu değer % 7 olacaktır.

Bu tartışmalarda kesin bir sonuç yoktur. Performans hedefinin işin kabul edilebilir seviyede yapılması olarak tanımlanması çalışanların hedefini rahatlıkla aşması ve takdir edilerek motive olması olasılığını arttırır. Ancak diğer bir yönden hedef zorlayıcı olmalıdır, kişiyi gelişmeye teşvik etmelidir.

3.2.3. Hedeflerin Özellikleri

Yukarıdaki ikilemden kurtulmak için şirketin içinde bulunduğu durum ve personelinin performans ve motivasyon düzeylerine göre en etkili olacak olan yöntem seçilmelidir. Bu noktada “Hedeflere Göre Yönetim” yaklaşımına uygun olarak başarılı bir şekilde oluşturulmuş hedeflerin sahip olması gereken özelliklerini vermekte fayda vardır.

Etkin hedeflerin sekiz özelliği vardır:

1. Hedefler işe dayalıdırlar, çalışanlara değil. Performans hedefleri işle ilgili olarak kişi için belirlenir ve üzerinde uzlaşılır. Ancak aynı işi değişik pozisyonlarda yapan pek çok kişi olabilir. Ancak hepsi için tek bir hedef seti olmalıdır.
2. Hedefler ulaşılabilir olmalıdırlar. Hedefler ulaşılması teorikte ve pratikte imkansız olmamalıdırlar. Üretim standartlarının çoğu herkesin ulaşabileceği bir seviyede kurulduğundan genellikle %125 oranında aşılmaktadır.
3. Hedefler açıkça anlaşılmış olmalıdırlar. Hem çalışan hem de yönetici açısından açık ve belirgindir.
4. Üzerinde Uzlaşılmıştır. Yönetici ve çalışan hedefler üzerinde uzlaşmış olmalıdır.
5. Mümkün olduğunca spesifik ve ölçülebilirdirler.
6. Zamanla sınırlıdırlar. Hedeflere ne kadar sürede ulaşılması gerektiği belirtilmelidir.
7. Zorlayıcıdırlar. Hedefler ulaşılabilir oldukları gibi çok rahat bir şekilde ulaşılır da olmamalıdırlar. Hedefler, çalışanın ulaşmak için çaba sarfetmesi gereken düzeyde olmalıdırlar. Bu çok da zor olacağı anlamına gelmez. Kişi yeterince çabaladığında hedefini de aşabilmelidir.
8. Gerektiğinde değiştirilebilirdirler. Başarılabilir, zorlayıcı ve uzlaşılmış olduğundan periyodik olarak değerlendirilmeli ve gerektiğinde değiştirilebilirdirler. Değişim yeni metod, yeni teçhizat, yeni malzeme ya da işin öğelerinde belirgin

değişikliklerin sonucu olur. Ancak hedefler çalışanın hedeflerine ulaşamaması sebebiyle değiştirilmemelidirler.

Bizce, hedefler, çalışandan işiyle ilgili olarak beklenen performans düzeyini belirler. İşle ilgili temel öğelerin, iş sonuçlarının ne düzeyde elde edileceğini belirtmektedir. Hedeflerin, çalışanların ve şirketin performansını sürekli arttırmaya yönelik olarak belirlenmesi gerekmektedir. Şirketin stratejik hedefleri ile çalışanların hedefleri uyumlu olmalıdır. Şirketin hedefleri şirketin vizyon ve misyonuna, çalışanların hedefleri de aynı şekilde şirketin vizyon ve misyonunun yanı sıra şirket hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Böylece her bireyin hedefi şirketin stratejik hedeflerine ve dolayısıyla vizyon ve misyona katkıda bulunacak şekilde belirlenmelidir. Hedeflerin zorlayıcı olması esaslı sürekli gelişme felsefesini performans yönetimi sistemindeki izdüşümüdür. Böylece hem çalışanlar hem de şirket mütemediyen kendini aşmakta, kabiliyet ve kapasitesini sürekli geliştirmektedir; en azından bu yönde çabalamaktadır.

3.2.3. Hedefleri Kim Belirlemelidir?

Hedefler üzerinde uzlaşmış ve açık olması gerektiğinden dolayı kendi hedeflerinin belirlenmesinde çalışanın katılımı sağlanmalıdır. Çalışanı performans hedeflerinin belirlenmesinde söz sahibi yapmak onun motivasyonunu arttırarak hedefleri tutturup onları aşmak için elinden gelen maksimum çabayı sarfetmesini sağlayacaktır.

Eğer işi yapan tek bir kişi varsa yönetici ile çalışan hedefleri belirlerler. Eğer işi yapan birden fazla kişi varsa hedefler işi yapan herkesin ya da temsilcilerin katılımı ile belirlenmelidir. Uygulanan sisteme göre fikir ayrılığını ortadan kaldırması daha etkili bir yöntemdir. Yönetici çalışana kendi fikrini empoze etmeye uğraşmamalı mutlaka mutabakatını almalıdır. Kendi fikrini kabul ettirmeye uğraşmak sistemin ilerideki yıllarda etkin bir şekilde uygulanmasını tehlikeye düşürecektir. Çünkü kişilerin sisteme olan inancı zayıflayacak ve belkide yok olacaktır.

Hedef belirlemede tavsiye edilen yöntem, yönetici ve çalışanın ayrı ayrı işin temel öğelerini ve buradan hareketle hedefleri belirlemeleridir. Bu ön hazırlığın ardından çalışan ve yönetici birlikte tartışarak beraberce hedefleri belirlerler.

Bazen üçüncü şahıslar bir danışman veya insan kaynakları yöneticisi gibi çalışan ve yönetici arasındaki toplantıya katılabilirler. Bu tartışmanın daha nesnel olmasını sağlayacaktır.

3.2.4. Kaç Tane Hedef Belirlenmelidir?

Bu konuda sihirli bir kelime ya da sayı yoktur. Çalışanın işi anlayıp, şirket hedeflerini de gerçekleştirecek şekilde ulaşabileceği kaç tane hedef olabilirse o kadar sayıda hedef verilebilir. Az olmasındansa çok sayıda olması tercih edilmelidir. Çünkü çalışanın işin bütününe daha iyi kavrayıp tamamında başarıya ulaşmak için çabalaması sağlanmış olacaktır. Ancak çalışanın çok fazla yere odaklanmasının zor olacağı da gözönüne alınmalıdır. Bu yüzden literatürde 5-7 civarında hedef verilmesini öneren yazarlar daha fazladır.

Aşağıda daha önce görev ve sorumluluklarıyla işin öğelerinin belirlendiği ünvanlardan bazıları için hedefler örnek olarak verilmiştir:

Tablo 3.1 Sekreter Ünvanı İçin Hedefler

1. Yazışmalar	1.1 Yazışmalarda hata sayısının sıfıra indirilmesi 1.2 Yazışmaların zamanında teslim edilmesi (Gecikme=0)
2 Telefonlar	2.1 Tüm mesaj ve notların zamanında eksiksiz olarak iletilmesi 2.2 Telefonların zamanında bağlanması 2.3 Telefonlara gerektiği şekilde kibarca cevap verilmesi
3 Ziyaretçiler	3.1 Randevuları çakışmayacak şekilde organize etmek (çakışan randevu sayısının sıfır olması)
4 Dosyalama	4.1 Aranan dokümanı zamanında gecikmesiz olarak bulmak 4.2 Kaybolan evrak olmaması

3.3. PERFORMANS GÖSTERGESİ

İşin temel öğeleri için belirlenen hedefi ölçmek için kullanılacak aracı belirler. Bu hedefin boyutunu ve ölçü birimini tanımlamaktadır. Performansın hedefe yönelik etkinliği hangi boyutta ve nasıl değerlendirileceği göstergeler ile belirlenir. Bu araç hedefin sayısal, ölçülebilir olmasını getirmektedir. Göstergeler ile ilgili dikkat edilmesi gereken noktalar vardır.

1. Hedefi tam olarak yansıtabilmesi (gerekiyorsa iki gösterge seri olarak kullanılabilir)
2. Çalışanın etki alanında olması.
3. Çalışan tarafından rahatlıkla kavranabilir olmalıdır.

3.4. PERFORMANS STANDARTLARI

Bu unsur hedefe yönelik çalışmaların aynı koşullarda uzun zamanda verdiği sonuçları göstermektedir. Standartlar hedeflerin gerçekçi olmasını sağlayacaktır. Bu konuyu şöyle açıklayabiliriz: Önceki dönemlere kıyasla performansı etkileyebilecek her türlü çalışma koşullarının aynı kaldığı varsayımı altında, son birkaç dönem boyunca elde edilmiş faaliyet sonuçlarının düzeyi performans yönetim sistemine standartlar olarak girmektedir. Uzun yılların tecrübesi hedef değerinin belirlenmesinde ışık tutacaktır. Bu hedeflerin standartlara eşit olması gerektiği anlamını taşımamakta, ancak aynı şartlar sürdüğü sürece hedeflerin ulaşılabilir değerlerde belirlenmesine engel olmaktadır. Çünkü hedefler spesifik, ölçülebilir ve zamanla sınırlı oldukları kadar mantıklı, ulaşılabilir ve başarılabılır de olmalıdırlar. Standartların belirlenerek dikkate alınması hedeflerin bu özelliklerinin de oluşmasını sağlamaktadır.

Özetlemek gerekirse hedefler iki amaca yöneliktirler: Birincisi çalışanın davranış ve faaliyetlerini belirlenen hedeflere doğru yönlendirirler. American Management Associations başkanı ve performans hedefleri üzerine uzmanlığıyla uluslararası alanda tanınan James L. Hayes' e göre eğer çalışan ile beklentilerinizin neler olduğu

konusuna açıklık getirmiş iseniz performans sonuçlarını daha sonra değerlendirmesiniz bile çok önemli bir iş başarmışsınız demektir.

Performans hedeflerinin ikinci faydası ise bireyin performansının etkin ve doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için temel oluşturmastır. Hedefler kurulmadığı sürece değerlendirmeler öznel yargılara ve duygulara dayalı olacaktır. Performans programının etkin olması için, performans değerlendirme için kullanılan yöntem ve form ne olursa olsun beklentilerin açıklıkla belirtildiği süreç vazgeçilmez ve hayati önem taşımaktadır.

Performans hedefleri:

1. İşe dayalı, spesifik
2. Başarılabilir
3. Anlaşılmış
4. Üzerinde mutabakata varılmış
5. Ölçülebilir
6. Zaman ile sınırlı
7. Yazılı
8. Şartlara göre değişen
9. Zorlayıcı olmalıdır.

Böylece hedefler açıkça ve gerektiği gibi belirlenmiş olacak ve çalışanlar onları tutturmak ve aşmak için motive olacaklardır. Çalışanlar kendi hedeflerinin belirlenmesinde söz sahibi olacaklardır. Anlaşmazlık durumunda son kararı yönetici verecektir. Ancak bu kararın çalışanı olumsuz yönde etkilememesi sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki daha küçük bir hedefe de olsa, motive olmuş bir çalışan, motivasyonunu kaybetmiş bir çalışandan daha fazla üretken olacaktır. Bu durumda yönetici eğer görüşünde haklı ise motive olmuş çalışan kendi öngördüğünden fazlasını rahatlıkla gerçekleştirecektir. Şartlar bu şekilde gelişirse hedeflerin revizyonu söz konusu olur ve çalışanın motivasyonu kırılmaz.

BÖLÜM 4. PERFORMANSI DEĞERLENDİRME

Eğer çalışandan beklenin ne olduğu iyice anlatılabilmiş, işin öğeleri ve hedefler gerektiği gibi belirlenmiş ise değerlendirme safhasında yöneticinin işi daha kolaylaşmıştır ve objektif bir değerlendirme yapabilmesi için gerekli olan temel tesis edilmiş bulunmaktadır. Yöneticinin yapması gereken, belirlenmiş olan performans göstergelerinin aldığı değerler ile alması beklenen değerleri karşılaştırmak olacaktır. Bu konuda hedefler ne kadar spesifik ve ölçülebilir ise değerlendirme o derece nesnel olacaktır.

Performans değerlendirmenin doğru ve gerçekçi yapılabilmesi için aşağıdaki iki önemli noktaya dikkat etmek ve sakınmak gerekir:

1. Hale Etkisi: Hale etkisi yöneticinin bazı nedenlerden ötürü çalışanı gerçekte olduğunun üzerinde değerlendirmesidir. Bu nedenler şunlar olabilir:

1.Geçmiş Verilerin Etkisi: Çalışanın önceki dönemlerde başarılı performans göstermiş olması bu değerlendirme döneminde de aksi bile olsa olumlu etki bırakmış olabilir veya önceki dönemlerdeki başarısı bu dönem sonuçlarına sarkmış olabilir.

2.Uyumluluk: Davranış ve kişilik açısından beğenilen kişileri hak ettiklerinin üzerinde değerlendirme eğilimi çok sık rastlanan bir tutumdur. Herşeyi kabul eden, başını sallayan, hoş görünmeye çalışan kişiler çoğunlukla yüksek notlar alırlar.

3.Yakın Zaman Etkisi: Performans değerlendirme görüşmesine yakın bir zaman diliminde iyi iş başarmış, kısa bir zaman içinde çaba sarfetmiş bir kişinin performansının yılın diğer zamanları diğer zamanları gözardı edilerek yüksek değerlendirilmesi çok sık rastlanan bir yanıltır.

4.Körlük Etkisi: Yöneticinin bazı özellikleri kendisi gibi olduğu için çalışanın hatalarını görmemezlikten gelmesi veya bu özellikleri olan çalışanı daha yüksek değerlendirmesi durumudur.

5. Yüksek Potansiyel Etkisi: Bu, çalışanın eğitim, tecrübe gibi kişisel özelliklerinin yüksek olmasının değerlendirmede olumlu olarak değerlendirilmesini ve dönem içindeki başarılarının değil potansiyelinin etkilemesidir.

6. Memnuniyet Etkisi: Bu durum hiçbirşeyden şikayet etmeyen ve herşeyin mükemmel yürüdüğünü söyleyen çalışanın olması gerekenden yüksek değerlendirilmesidir.

2. Boynuz Etkisi: Bu, Hale etkisinin tam tersidir. Yani; çalışanın bazı nedenlerden ötürü olması gerekenden düşük değerlendirilmesidir. Boynuz etkisi denmesinin sebebi yöneticinin kötülük meleği gibi farkında olarak veya olmayarak gaddar değerlendirmesi sebebiyledir.

1. Yöneticinin Mükemmeliyetçiliği: Yöneticinin beklentileri öyle yüksektir ki çoğu kez hayal kırıklığı yaşar ve çalışanı hak ettiğinden düşük değerlendirir.

2. Çalışan Ters Birisidir: Bu durum yöneticinin, çalışanın pek çok konuda çoğu kez uyuşmazlık göstermesine bir tepki olarak düşük değerlendirmesidir.

3. Zayıf Bir Takım Üyesi Olmak: Kötü bir takımın iyi bir elemanı olmak kazanan bir takımda aynı performansı göstermekten daha düşük not getirebilir.

4. Kötü Olay Etkisi: Yakın zamandaki bir gaf, uzun zaman içindeki iyi performansı gölgeleyebilir.

5. Kendisiyle Karşılaştırma Etkisi: Yöneticinin tarzından farklı bir tarz izleyen kişiler aynı tarzı uygulayanlara göre daha düşük değerlendirilirler.

Eğer performans hedefleri ve performans göstergeleri iyi seçilmiş ise hem hale etkisi hem de boynuz etkisi ortadan kaldırılmış olacaktır.

4.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ İÇİN BİLGİ TOPLAMA VE HAZIRLIK

Performans dönemi boyunca yönetici çalışanın performansının doğru ve tam olarak değerlendirilebilmesi için bilgi toplamalıdır. Bu performans dönemi boyunca sürekli

yapılması gereken bir görevdir. Bu faaliyet için değişik yöntemler vardır. Bunlardan biri “kritik olay” metodur. Bu teknik yöneticinin çalışanın performansı ile ilgili olarak çok iyi ve çok kötü davranışlarının ve iş sonuçlarının not edilmesini gerektirir. Bu tutum örneklerine kritik olay denilmektedir. Kaydedilen olaylar, ne olduğuna dair kısa açıklama getirmektedir. Aşağıdaki örnekte de görülebileceği gibi hem olumlu hem de olumsuz olaylar sınıflandırılmakta ve kaydedilmektedir.

Tablo 4.1 Kritik Olay Metodu

Çalışanın Adı : Turgut Elibol		Bölüm : Satış	
Çalışanın Görevi: Satış Temsilcisi		Performans Dönemi: 1/1/96 - 31/12/96	
Yöneticisinin Adı: Cenk Yılmaz			
Tarih	Çalışanın Olumlu Davranışları	Tarih	Çalışanın Olumsuz Davranışları
12/10/96	Teşhir salonuna gelen müşteriye hemen karşıladı ve ilgilendi.	3/3/96	Diğer satış temsilcisinin çıkmakta olan telefonuna cevap vermedi.
18/10/96	Tüm satış temsilcilerinin meşgul olduğu dönemde gelen müşteriye karşıladı, içecek ikramı yaptı incelenmesi için broşür verdi.	8/6/96	Gelen müşteriye deneme sürüşü teklif etmedi
		11/7/96	Günlük piyasada oluşan fiyatları takip etmedi.

Kritik olay yöntemi çalışana işle ilgili geri bildirimde bulunmak için son derece yararlı bir uygulamadır. Bu yöntem çalışanın olumsuz davranışları konusunda uyarmak ve örnekte de olduğu gibi bir daha tekrarlamamaya yönlendirmekle kalmaz aynı zamanda olumlu davranışlarını vurgulayarak olumlu davranışın tekrarlanmasını ve motivasyon artışını sağlar; dolayısıyla performansın artırılmasında önemli bir araçtır. Ayrıca tüm periyod boyunca uygulandığı için yakın zaman etkisini ortadan kaldırmaktadır.

Bilgi toplama aşamasında yöneticinin amacı performansın değerlendirilmesinin tam ve doğru bir şekilde adil olarak yapılması olmalıdır. Yönetici bu amaçla ihtiyacı olan bilgiyi iki önemli yerden edinebilir:

1. Kişisel Kayıtlar: İş sonuçları, üretim miktarları, iş kalitesi, zaman çizelgeleri, proje/iş tamamlanma süreleri, gecikmeler, bütçeler ile maliyet karşılaştırmaları, devamsılık, müşteri şikayetleri, diğer çalışanların şikayetleri.

2. Çalışan İle İlişkisi Olan Diğer Kişiler: Bu diğer çalışanlar, yöneticiler, takım lideri/üyeleri gibi çalışan tarafından hizmet verilen herkes olabilir. Yönetici onların fikrini almak için anket formu düzenleyerek doldurmalarını isteyebilir. Böylece iş kalitesini ölçme ve şikayetlere ulaşma imkanı bulmuş olacaktır. Bu ankette sorular kişisel ve duygusal değerlendirmelere izin vermeyecek türden olmalıdır.

4.2. DEĞERLENDİRME SKALASI

Değerlendirme süreci, yöneticiye değişik performans seviyelerini farklılaştırarak değerlendirebileceği bir araç olarak bir cetvele ihtiyaç gösterir. Değişik performans yönetimi sistemlerinde değişik skalalar kullanılmaktadır. Bazıları aşağıdaki gibi dört seviye üzerinden performansı değerlendirmektedir:

1. Hedefleri Tutturamadı / Yetersiz
2. Hedefleri Tutturdu / Yeterli
3. Hedeflerini Aştı / Çok İyi
4. Çok İyi / Üstün, Az rastlanır performans

Bazı değerlendirme yöntemlerinde 10'luk cetvel kullanılmakta bazılarında ise aşağıdaki gibi 5'li seviyelendirme görülmektedir.

1. Çok Zayıf: Sürekli yetersiz performans. Hedeflere yaklaşmıyor.
2. Zayıf: Genellikle hedeflerin yakın olarak altında zaman zaman hedefleri tutturuyor.
3. İyi: Tutarlı bir şekilde hedefleri yakalıyor, zaman zaman aşıyor.
4. Çok İyi Performans: Tutarlı olarak hedeflerin üzerinde çok nadiren hedeflerin altında ve hedeflerin çok üzerinde.
5. Mükemmel: Tutarlı olarak hedeflerin çok üzerinde performans.

Eğer amaç performansı geliştirmek ise performans değerlendirme skalasında ortalama kelimesi kullanılmamalıdır. Çünkü bu durumda çalışan kendisini hedefleri ile değil, diğer kişiler ile karşılaştıracaktır. Performans değerlendirme aşamasını kolaylaştırmak ve performansı geliştirmek için, her hedef için performans seviyelerinin ne olacağı önceden kararlaştırılmalıdır. Eğer amaç performans değerlendirme sonucunda ücret artışı sağlamak ise o taktirde ortalama kullanılabilir. Böylece bireyler kendi aralarında kendilerini karşılaştıracaklardır.

4.3. ÖZDEĞERLENDİRME

Bu kavram bazı programlarda kullanılmakta, bazılarında seçenek olarak isteğe bağlı uygulanmaktadır. Böyle bir uygulamanın olmadığı durumda yöneticinin hazırlığı üzerinde konuşulmak kaydıyla çalışan görüşmeye çağrılır ve sonuçta hiçbir hazırlığı olmayan çalışan kötü bir görüşme geçirme korkusundadır. Çalışan kendisi ile ilgili kararlarda yeterli hazırlığı olmadığından ve bilgi yetersizliğinden veya yönetici ile anlaşamama korkusu yüzünden rahatça konuşamayacaktır. Bu yüzden kabul etmeseler de kolayca kabul etmiş gibi gözükeceklerdir. Ve yönetici safa mutabakata vardığını sanacaktır.

Eğer hem yönetici hem de çalışan aynı formlar üzerinde ayrı ayrı değerlendirme yaparlar ise, daha sonra yanyana oturarak değerlendirmelerini karşılaştırabilirler. Eğer her iki taraf da dürüstçe mümkün olduğunca nesnel olmaya çabalamışlarsa ve hedefler de gerektiği gibi tespit edilmiş ise performans değerlendirme faaliyeti amacına uygun olarak yapılacak ve doğru bir sonuç elde edilecektir.

Özdeğerlendirme kavramı çalışana şu mesajı vermektedir:

“Senin düşüncen önemlidir. Benim bilmediğim bilgileri biliyor olabilirsin. Senin düşünceni öğrenmek ve bana verdiğin bilgiyi değerlendirmede kullanmak istiyorum “

Özdeğerlendirme yöntemi kullanılacak ise akılda tutulması gereken noktalar vardır:

1. Özdeğerlendirmeyi yapabilmesi için yeterince önceden çalışan uyarılmalıdır. En az üç hafta önceden çalışanı uyarmak en uygun süredir.
2. Özdeğerlendirmenin niçin yapıldığı ve görüşmede nasıl kullanılacağı hakkında çalışana bilgi verilmelidir.
3. Değerlendirmenin nasıl yapılacağı ve formun nasıl kullanılacağı çalışana açıklanmalıdır.
4. Çalışan nesnel bir değerlendirme yapması ve aşırı bir değerlendirmeye kaçmaması için uyarılmalıdır.
5. Yöneticiler çalışanları özdeğerlendirmelerinin, dürüst bir değerlendirme süreci çerçevesinde sonuca varılmasında kullanılacağını belirterek ikna etmeli ve onlara bunu garanti etmelidirler.

4.4. PERFORMANS GÖRÜŞMESİNE HAZIRLIK

Etkin bir görüşme yapılabilmesi için değerlendirmeyi yapacak olan yöneticinin hazırlık yapması gereklidir. İlk adım görüşmenin amacını belirlemek ve ikincisi bunlara ulaşmak için hazırlık yapmaktır.

Amaçlar: Performans değerlendirme görüşmesinin beş ana amacı bulunur:

1. Çalışanın performansı üzerinde mutabakata varmak.
2. Güçlü yönleri belirlemek.
3. Geliştirilmesi gereken yönleri belirlemek.
4. Performans gelişim planını oluşturmak ve üzerinde anlaşmak.
5. Gelecek performans döneminde nelerin beklendiğini belirtmek.

Çok fazla amaç olmasından dolayı herbirine ulaşmak tek bir görüşmede olmayabilir. Genellikle iki veya üç görüşme planlamak daha iyi sonuç vermektedir. Örneğin ilk görüşme 1,2 ve 3 numaralı amaçlara ulaşmaya yönelik ikincisi dördüncü amaca ulaşmaya yönelik, üçüncüsü ise beşinci amaca yönelik olarak düzenlenebilir. Beşinci amaca yönelik görüşmenin mutlaka diğerlerinden ayrı olarak ele alınması gereklidir.

Çünkü bu yeni dönemin performansının planlandığı bir görüşmedir ki çok farklı bir hazırlık gerektirmektedir.

4.4.1. Yöneticinin Hazırlığı

Görüşmeye gitmeden önce yönetici şu hazırlıkları yapmalıdır:

1. En İyi Zamanı Kararlaştırma: En iyi zaman, iki tarafın da rahatsız edilmeyeceği ve birlikte yeterince harcayabilecekleri zamandır. Yöneticinin bir öneri getirmesi ve çalışandan onay alması uygun bir yoldur.
2. En İyi Yeri Kararlaştırmak: Özel ofis en iyi yerdir. Yöneticinin ofisi ya da bir toplantı odası olabilir. Önemli olan kapısı kapatılabilen özel bir görüşme yapılabilecek, gelen gidenin olmadığı, kimsenin kapıdan kafasını uzatıp rahatsız etmeyeceği her iki kişinin de rahat hissedeceği bir ortam olmasıdır.
3. Ortamı Hazırlamak: Çalışanın kendisini rahat hissedeceği şekilde mobilyaları ayarlamak. Masada karşılıklı olmasından ziyade yanyana ayarlanması tercih edilmelidir. Mümkünse çay, kahve, su gibi içecekler bulunmalıdır.
4. Bilgi ve Malzeme Toplamak: Görüşme sırasında kullanılmak üzere formları ve diğer dökümanları hazırlamak.
5. Açılışı Planlamak: Günlük olaylardan bahsederek mi yoksa görüşmenin amacını belirterek mi başlayacağına karar vermelidir. En doğal ve en iyi psikolojik ortamı yaratacak yöntem seçilmelidir.
6. Yaklaşımı Planlamak: Aşağıda birkaç alternatif verilmiştir:
 - a) Önce güçlü yönleri belirterek başlamak, zayıf yönleri daha sonra söylemek.
 - b) Formdaki sırayı izleyerek değerlendirmeyi söylemek sonra konuyu tartışarak mutabakata varmak ve daha sonra diğer konuya geçmek.
 - c) Formun genelinde ya da tek tek her konu için ilk önce çalışanın değerlendirmesi alınır daha sonra yönetici kendi fikrini söyler.
 - d) Değerlendirmesini kimin ilk önce söylediğine dikkat etmeksizin en hazır kimse o söyler.

Bunların arasında doğru veya yanlış yöntem yoktur. Yönetici ve çalışan açısından en uygunu hangisi ise en iyi sonucu hangisi veriyorsa o yaklaşım uygulanabilir.

7. Çalışana Gerekli Hatırlatmaları Zamanında Yapmak: Çalışanın görüşmeyi hazırlanmak için yeterince zamanı olmalıdır ve görüşmenin yeri, zamanı ve süresi ile ilgili tüm bilgileri almalı ve anlamış olmalıdır.

8. Sonucu Planlamak: Yöneticinin görüşmeyi ne zaman ve nasıl bitireceğini planlamasıdır.

9. Görüşmeyi Engelleyecek Herhangi Bir Kesintinin Olmamasını Sağlamak.

10. Gereksiz Hazırlıklardan Kaçınmak.

Yönetici kendi fikrini zorla kabul ettirmeye uğraşmamalı hatta kritik olay metodunu da bir araç olarak kullansa da çok fazla olumsuz örnek vererek çalışanı tamamen karşı safhına alıp ona birşeyler kanıtlama uğraşısı içinde olmamalıdır.

4.4.2. Çalışanın Hazırlığı

Yeterince önceden haberdar edilmiş olan çalışan şu hazırlıkları yapmalıdır:

1. Dönem boyunca kendi performansı hakkında bilgi toplamak ve derlemek. Bu bilgiler iş sonuçları, çalışma koşulları, iç ve dış etkenler olmalıdır.
2. Yönetici tarafından istendiği takdirde öz değerlendirme hazırlamak
3. Görüşme sırasında işlerin yürüyebilmesi için gereken düzenlemeleri yapmak.

4.5. DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ

Değerlendirme görüşmesinin amacı performansı tartışmaktır, çalışanın kişiliğinin tartışılması değildir. Görüşmenin kişilik yargılarına girmemesine özen gösterilmelidir.

Aşağıda görüşme sırasında yönetici tarafından üzerinde dikkat edilmesi gereken prensipler verilmiştir:

1. Görüşme İçin Uygun Bir Ortam Hazırlanmalıdır: Görüşmenin gerçekleşeceği mekanın uygun olması çok önemlidir. İki tarafın da kendini rahat hissedeceği bir yerde yapılmalıdır. Sandalye veya koltuklar rahat olmalıdır. Gürültünün olmadığı veya kesinlikle rahatsız edici olmadığı düzeyde bir mekan seçilmelidir. Bu iki kişiyi başka kimse görmemelidir, kapısı olan bir oda olmalıdır ve kapatılmalıdır. Yönetici ile çalışan karşılıklı oturmak yerine yanyana oturmalıdırlar.

2. Çalışan İle İletişim Kurulmalıdır: Yönetici mimik ve davranışlarıyla ve sözleriyle iki yönlü iletişimin sağlanacağını bir ortamın oluşacağını ve çalışanın özgürce konuşabileceği ve düşündüklerini dürüstçe söyleyebileceğini çalışana hissettirmelidir. Bir fincan çay veya kahve ortamı rahatlatmak için yardımcı olabilir. Görüşmeye hobilerden, güncel olaylardan bahsederek başlanabilir. Eğer iki kişinin de ortak hobileri varsa başlamak için iyi bir nokta olacaktır. İlgi çekici politik veya sportif olay varsa bu da iy bir açılış olabilir. Yalnız iki taraf olarak tartışmak görüşmenin etkinliğini ortadan tamamen kaldıracaktır.

Birkaç dakikalık sosyal içerikli bir konuşma eğer ilişki kurulmasını sağlıyorsa oldukça iyi iş başarmış demektir. Aşağıdaki liste iletişim kurulmuş olan bir görüşme iklimi ile kurulmamış olan arasındaki farkı göstermektedir.

İletişim Ve Uyum Sağlanmış Bir Görüşme

- * Psikolojik olarak rahat ve gevşemiş
- * Rahat
- * Sıcak, Arkadaşça
- * Açıkça ve özgürce konuşmaktan çekinmeyen
- * Konuşmaya istekli ve açık
- * İnanan, güvenen
- * Dinleyen
- * Anlayan

İletişim Ve Uyum Sağlanamamış Bir Görüşme

- * Sinirli, endişeli ve korkulu
- * Rahatsız
- * Resmi, soğuk
- * Açıkça konuşmaktan korkan
- * Konuşmaya isteksiz
- * Zorlayıcı, şüpheli
- * Araya giren
- * Yanlış anlayan

İletişim Ve Uyum Sağlanmış Bir Görüşme

- * Açık fikirli
- * Eleştiriyi öfkelenmeden kabul eden
- * Kabuletmez ise polemige girmeyen

İletişim Ve Uyum Sağlanamamış Bir Görüşme

- * Sabit fikirli
- * Eleştirye öfkelenen
- * Sürekli tartışan

3. Görüşmenin Amacı Açıkça Belirtilmelidir: Çalışanın görüşme ile neyin amaçlandığını tam olarak anlaması sağlanmalıdır. Bu çalışanı rahatsız etmeyecek olumlu ve yumuşak sözlerle ifade edilmelidir. Örneğin “Bugünkü görüşmemizin amacı performansın üzerinde konuşmak ve güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken yönlerini birlikte belirlemektir.” gibi bir konuşma yapılabilir.

4. Çalışan Konuşmak İçin Cesaretlendirilmelidir: Bu husus çok önemlidir çünkü görüşmenin bu noktadan sonrasını da etkileyecektir ve performans yönetim sisteminin başarıyla uygulanmasını da tehlikeye düşürecektir. Çalışan fikrinin yönetiisi için önemli olup olmadığını sorgulayacağından dolayı olumlu bir ileti halinde o da iletişime açık olabileceği gibi olumsuz bir tavırda iletişime kapalı bir hale geçebilir. Bu durumdaki bir kişi “Endişelenmekte haklıymışım nasıl da kandım, fikrimin hiç bir değeri yok onlar için” diye düşünecek ve yöneticinin samimiyetine inanmayacaktır. Bu yüzden yönetici, çalışanı gerçekten dinlemelidir, sessiz kalarak konuşmasını dinliyor gibi gözükmesi değil, dinleyerek ne söylemek istediğini kavramaya, çalışanı ve onun görüşlerini anlamaya çalışmalıdır.

5. Sürtüşme Ve Tartışmalardan Kaçınılmalıdır: Görüş farklılıklarının olması ve değişik görüşlerin olması ancak bu farklı görüşlerin ifade edilmesi hiçbir zaman sürtüşme ve tartışma boyutuna taşınmamalıdır. Yönetici otorite ve güce sahip olduğundan böyle bir durumda kimin kazanacağı ve kimin kaybedeceği çok açıktır. Ancak kazanmak yönetici için çok şey kaybettirecektir. Bu durum çalışanın iletişimi kesmesini getirecek ve sistemin tıkanmasına sebep olacaktır. Bu durumda çalışan “Madem yöneticim kendi istediğini kabul ettirecek niçin konuşuyoruz? Benim fikrimin ne önemi var” diye düşünecek ve fikrinin önemli olduğunu belirten yöneticiye ve sisteme olan inancını tamamen kaybedecektir. Bu sonuç sistem için hayati öneme sahiptir. Sistemin yaşamını devam ettirebilmesi büyük tehlike altına girmiş olacaktır.

6. Performansa odaklanılmalıdır, kişiliğe değil: Görüşmede vurgu her zaman performans üzerinde olmalıdır kişilik üzerinde değil. Aksi halde sistemin amacına uygun bir sonuç almak mümkün olamayacaktır. Zayıf performans gösteren kişiler çok kuvvetli bir karaktere de sahip olabilirler. Ancak değerlendirilen performanstır, çalışanların karakter özellikleri değil. Bir başka açıdan da kişilik özelliklerini birey ile tartışmak daha zordur, çatışma ve kırgınlıklara da sebep olabilir. Oysa performans hakkında nesnel sonuçlar ve göstergeler vardır. Tartışılacak olan bu sonuçlar ve diğer faktörlerin bu sonuçlar üzerinde ne kadar etkili olduğudur.

7. Gelişmesi Gereken Yönler Kadar Çalışanın Güçlü Yönleri De Vurgulanmalıdır:

Kişilerin güçlü yönlerinin takdir edilmesi onların gururlarını okşar, kendilerine olan güvenlerini kuvvetlendirir ve sonuçta onların daha motive çalışmalarını sağlar. Bu yüzden çalışanın güçlü yönleri mutlaka vurgulanmalıdır. Ayrıca bu aşamaya gelindiğinde güçlü yönler ile başlanması ve çalışanın gelişmesi gereken yönlerini daha rahat kabullenmesini de sağlayacaktır.

8. Görüşme En Uygun Zamanda Bitirilmelidir: Görüşmenin bütün amaçlarına ulaşıldığı ve olumlu bir iklim yaratıldığı an görüşmeyi bitirmekten çekinilmemelidir. Ancak bu sonbuluş çalışanın konuşmasını yarım bıraktıracak kesinlikle olmamalıdır. Çalışanın da konuyla ilgili fikirlerini söylemesi ve karşılıklı fikir alışverişi de tam olarak bittiğinde görüşme bitirilmelidir.

9. Görüşme Olumlu Bir Yaklaşım İle Bitirilmelidir: Çalışanın olumlu bir etkiyle görüşmeden ayrılması sağlanmalıdır. Görüşmenin sonunda yönetici teşekkür etmeli, çalışanın ise performansı hakkında görüşme, planlama ve değerlendirme fırsatı bulduğuna sevindiği anlaşılmalıdır.

Eğer çalışan yazılı bir özdeğerlendirme yapmış ise yönetici için görüşmeyi etkin bir şekilde sürdürmek oldukça kolaylaşmış demektir. Başlangıç için en iyi yol çalışan ile yanyana oturup formları da yanyana açarak hazırlıkları karşılaştırmaktır. Yönetici “Sen de benim gibi bir değerlendirme yapmışsın. Bakalım hangi konularda aynı

değerlendirmeyi yapmışız. Önce sen değerlendirmeni oku ben formumun üzerinde işaretleyeceğim, sonra ben okurum daha sonra ise beraber konuşuruz ve en doğrusunu birlikte belirleriz.” diyerek başlayabilir. Hazırlıkların karşılıklı olarak okunması bitirilince ortak değerlendirmelerden başlamak daha sonra farklı değerlendirmelerin yapıldığı konulara geçmek daha akılcı olacaktır. Yönetici çalışana bu değerlendirmesini destekleyecek sebeplerini, tecrübe veya gözlemlerini sorar. Daha sonra kendi gözlem ve sebeplerini aktarır. Konuşarak ortak bir noktaya gelecek ve görüş birliğine varacaklardır. Böylece değerlendirme tam bir mutabakat sağlanarak tamamlanacaktır.

4.6. İLETİŞİM VE DİNLEME

Kişiler arası iletişimde söylenen sözün inandırıcılığı yapılan araştırmalara göre sadece %7 iken konuşanın sesi ve söyleniş biçimi %38 ve görsel mesajlar %55’ lik inandırıcılığı bulmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi görüntümüz ve sesimizin verdiğimiz mesajlar ile olan uyumu inandırıcılığımızı ortaya koymaktadır. Ancak iletişim tek yönlü değildir. İletişim çift yönlüdür ve karşılıklı ileti anlamına gelmektedir. Karşılıklı ileti iletişimi doğurur. Bu yüzden sadece verdiğimiz mesajları iletmek için seçtiğimiz sözler, sesimizin tonu ve tavırlarımız kadar karşıdan gelen mesajı karşılamaya ne kadar istekli ve açık olduğumuz da önemlidir. Kişi kendine ve karşısındakine önem veriyorsa dinleme davranışı önem kazanır. İnsan ilişkilerinde çoğu ke teşhis koymadan reçete yazan doktorun durumuna düşeriz: karşımızdakinin esas sorununun, vermek istediği mesajın ne olduğunu anlamadan hemen konuşmaya başlar, kendi paradigmalarımız içinde yarattığımız dünyadan onun sorunlarını anladığımızı sanırız. Bu sıkça rastlanan dinleme hatası iletişime engel olmaktadır. Okuma, yazma ve dinleme arasında üzerinde en az durulan ve en az eğitim konusu olan dinleme yeteneğidir. [2]

Dinlemenin temelinde karakter yatar. Bireyin karşısındakine güven duyabilmesi için dinleyen karakter sahibi bir kimse olduğuna inanması gerekir. Kişiyi tek ve emsalsiz gördükçe, onu anlamak için gerekli dikkat ve ilgiyi göstermek kolaylaşır.

Dinleme düzeyleri Empatik Dinleme, Dikkatle Dinleme, Seçici Dinleme, İlgisiz Dinleme, Önemsememedir.

Empatik dinleme karşıdakinin gözüyle görüp, kulağıyla duyabilecek biçimde dinlemeye denir. Empatik dinleme karşıdakinin iç dünyasını algılayarak, onun iç dünyasında dinlemez ve dinlemenin en üst seviyesidir. Aktif dinlemenin bazı özellikleri içeriği yansıtmaya, duyduğu anlamı kendi sözleri içinde ifade etme ve anlam ve duyguları yorumuyla birlikte yansıtmadır.

Aşağıda iyi bir dinleyici olmanın ipuçları verilmiştir. İyi bir dinleyici

1. Karşıdakinin konuyu nasıl bir çerçeve içinde algıladığını anlamaya çalışır.
2. Dinlemenin istek, ilgi, disiplin ve dikkat gerektiren önemli ve zor bir iş olduğunun bilincinde olarak dinler
3. Kendi hayal dünyasına kaçma eğilimi ile başa çıkarak dinlediği ortamda sadece o kişiyle ve o anda olmaya özen gösterir.
4. Tüm bedeniyle dinler. Yani:
 - Karşıdakinini yüreklendirici bir tutum takınır,
 - Oturuşu dikkat ettiğini belli eder,
 - Sakin fakat dikkatli olur,
 - Göz temasına önem verir,
 - Sadece söylenen değil söylenmeyen ilişki mesajlarına da kulak verir,
 - Dinlediğini her davranış ve tutumuyla belli eder.
5. Cevaplarında konuşanı yansıtır. Bu yansıtmayı şu şekilde yapabilir:
 - * Ses Yüksekliği
 - * Konuşma Hızı
 - * Kullanılan kelime türü
 - * El kol hareketleri
 - * Nefes alış veriş ritmi.

Bu unsurlara konuşması sırasında dikkat ederek karşıdakinin tavırlarına yakınsayarak onu yansıtır.

6. Konuşanın bir insan olduğunu, unutmamaya özen gösterir. Bir insana olan saygı ve sevgisini en yalın ve doğrudan bir şekilde onu gerçekten dinleyerek gösterir.
7. İç ve dış gürültünün farkına vararak onları denetim altına almaya çalışır.

4.7. GÖRÜŞMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Görüşme bittikten sonra yönetici görüşmenin etkinliğini belirlemek ve bir sonraki görüşmenin etkinliğini arttırma amacıyla görüşmeyi değerlendirmelidir. Görüşmeyi gerçekleştiren kişiler şu soruları sorarak görüşmeyi değerlendirebilirler:

1. Görüşme amacına ulaştı mı? Elemanıma yardımcı oldum mu? Acaba bunu nasıl daha verimli hale getirebilirim?
2. Bu görüşmeyi tekrar yapsam yaklaşımında neleri değiştirdim? Bu kez önemsemediğimiz hangi noktaları dikkate aldım? Hangi gereksiz konulara hiç değinmezdim?
3. Bu görüşme sonunda işle ilgili, kişiyle ilgili, kendimle ilgili, müşterilerle ilgili veya organizasyonla ilgili yeni birşey öğrendim mi?
4. Kim daha fazla konuştu? Ona konuşma fırsatı verdim mi? Onu gerçekten dinledim mi? Onu anladım mı?
5. Görüşme beni tatmin etti mi? Sonuç olarak birbirimizi daha iyi anlayabildik mi?
6. Bir sonraki görüşmemi bu tecrübe ve vardığım sonuçlarla daha etkin yapabilir miyim? Bir sonraki görüşmemde neleri değiştirmem ve nelere dikkat etmem gerekir?

BÖLÜM 5. PERFORMANS GELİŞTİRME PLANI

Performans geliştirme planı, çalışanın performans seviyesini arttırmak için yapılması gereken spesifik faaliyetlerin oluşturduğu bir listedir. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için neyin, kimin tarafından ve ne zaman yapılması gerektiği belirtilmelidir. Bu plan performansın yetersiz kaldığı veya kalacağı düşünülen alanda çalışanın ihtiyacı olan desteği sağlamak için yapılması gereken faaliyetleri kapsar. Amaç çalışanın yetersiz olduğu veya olacağı düşünülen alanlarda onu geliştirerek yetenek ve bilgisini arttırarak performans düzeyini yukarıya doğru çekmek ve karşılaşacağı zorlukları aşmasını sağlamaktır. Şüphesiz bu çabalar boşuna değildir. Çalışanın artan performansı şirketin faaliyetlerinde etkinliği ve hizmette kaliteyi getirecektir.

Performans geliştirme planı aşağıdaki dört kriteri sağlamalıdır.

- 1.Uygulamaya dönük olmalıdır: Plandaki faaliyetler çalışanın uygulamaya yansıtılabileceği, performansında ortaya koyabileceği aktiviteler olmalıdır.
- 2.Zamanla Sınırlı Olmalıdır: Zaman ve tarih hedefleri belirlenmelidir. Bu hedefler gerçekçi olmalı ve beraberce belirlenmiş olmalıdır.
- 3.Belirgin ve Net Olmalıdır: Neyin yapılacağını açıkça tarif etmelidir.
- 4.Üzerinde Anlaşılmış Olmalıdır: Yönetici ve çalışan tarafından birlikte hazırlanmalı ve her iki kişi tarafından onaylanmalıdır.

Performans geliştirme planı genellikle çalışanın davranışlarında istenen yönde değişiklik sağlamak için belirlenir. Bu değişiklik eğer gerçekleşecek ise aşağıdaki beş gereksinim sağlanmış olmalıdır. Aksi takdirde performans gelişim planı istenen sonuçlara ulaşılmasını sağlamayacaktır.

- 1.İstek: Çalışan bu değişikliğe hazır ve istekli olmalıdır.
- 2.Bilgi ve Beceri: Çalışan neyin nasıl yapması gerektiğini bilmelidir.
- 3.İklim: Çalışan daha farklı bir şekilde davranmasına fırsat tanıyan bir ortamda çalışıyor olmalıdır. İklim açısından en önemli faktör yöneticidir. Yönetici engelleyici, cesaret kırıcı, ilgisi veya cesaretlendirici olabilir.

4.Yardım ve Destek: Gelişmesi istenen çalışanlar için cesaretlendirme ve yardım gereklidir. Kişi yeni bir şeyi denemekten başarısız olabileceğini düşünerek çekinebilir.

5.Ödül: Ödüllendirileceğini bilen kişiler değişmek için daha isteklidirler. Ödül gerçekleşirse ileride de bu davranışı tekrarlamak için daha dikkatli olacaklardır.

Performans gelişim planı performansın geliştirilmesi için gerekli tüm olası aktiviteleri içeren bir liste olarak düzenlenmelidir. Bunlar yöneticinin yapabilecekleri, çalışanın yapabilecekleri ve değişmesi gereken durumları içermelidir.

Yöneticilerin gelişimi üzerine yapılmış bir araştırmada Wisconsin Üniversitesindeki Yönetim Enstitüsünden Norman Allhiser işle ilişkili gelişim aktivitelerini belirlemiştir. Araştırmasının sonuçları en etkilisinden başlanarak en az etkili olanına doğru aşağıda sıralanmıştır:

- * Eğitim programlarına katılmak
- * İlgili toplantılara katılmak.
- * Rotasyon
- * Konunun uzmanları ile tartışmak
- * El kitabı ve prosedür rehberlerini incelemek
- * Teknik bölüm programlarına katılmak
- * Diğer bölümlere atanmak [1,s65]

Aşağıdaki örnekte yönetici Tom Severson ve çalışan John Green arasında kararlaştırılmış olan olası faaliyet listelerini göstermektedir. [1]

John Green İçin Olası Faaliyetler:

1. Yeni çalışanların uyumu ve eğitimini etkin bir şekilde yapabilen diğer yöneticiler ile konuşmak.
2. Bu yöneticiyi yeni bir elemanı eğitip işe alıştırırken izlemek
3. Personel departmanı tarafından düzenlenen oryantasyon programına, işe yeni giren elemanlarla birlikte katılmak.
4. Yeni eleman almak için en uygun zamanı belirlemek.
5. Yeni bir elemanın eğitimi ve işe alıştırılması için gereken yeterli zamanı belirlemek.

6. Bir uzmanın onu izlemesi sağlanarak eleştirilerinin alınması.
7. Çalışanların eğitimi ve işe alıştırmalarıyla ilgili seminere katılmak
8. Bu konuda kitaplar okumak.

Tom Severson İçin Aktiviteler:

1. John' un yeni elemanları ile ilk haftalarının sonunda konuşarak onların konuyla ilgili fikirlerini almak.
2. John'a yeni işe alınan elemanların alıştırılması ve eğitilmesini engelleyecek, kendi bilgisi dışında başka görevler verilip verilmediğini belirlemek
3. Personel departmanının yeni elemanların tümünü John' un bölümüne yollayıp yollamadığını kontrol etmek.
4. John için konuşması ve ilemesi amacıyla yetkin bir eğitmen önermek.
5. John' un işini etkin bir şekilde yapmasını engelleyen etkenleri ortadan kaldırmak.
6. John' u yeni elemanları eğitirken izleyecek bir uzman bulmak.
7. John' un katılmasının gerekeceği eğitim ve kursları belirlemek.
8. Yeni elemanları daha iyi bir şekilde eğitip işe alışmalarını sağlaması için spesifik kitapları belirlemek.

Düzeltilmesi Gereken Durumlar:

1. Yeni elemanlar, John için en uygun zamanda bölüme gönderilmeli.
2. John' a her yeni elemanla konuşup onu firma ve işe alıştırabileceği sessiz bir büro verilmeli
3. Yeni elemanların eğitimi için bir yer tespit edilmeli. Eğitimleri bitene kadar üretime verilmemelidirler.

Mümkün faaliyetlerin listesi bir plan oluşturmamaktadır. Bunların neyin, ne zaman, kim tarafından yapılacağını belirten spesifik bir faaliyet planına dönüştürülmesi gerekmektedir. Aşağıdaki şemada gösterilen performans gelişim planı bahsedilen şekilde faaliyet listesinden spesifik bir faaliyet planına dönüşmüştür.

Tablo 5.1 Performans Gelişim Planlaması Formu

<u>Çalışan:</u> John Green		<u>Tarih :</u> 1 Ekim 1996
<u>Yönetici :</u> Tom Severson		
<u>Geliştirilmesi Gereken Performans Alanı:</u> Yeni Elemanların İşe Alıştırılması ve Eğitilmesi		
<u>Faaliyetler</u>	<u>Kim Tarafından</u>	<u>Ne Zaman</u>
Phil Taylor ile kendi yaklaşımı hakkında konuşmak	John Green	15 Ekim
Yeni bir elemanı eğitip alıştırırken Phil Taylor' ı izlemek	John Green	İlk yaptığında
Personel bölümünün yeni elemanlar için düzenlediği oryantasyon toplantısına katılmak	John Green	İlk Yaptığında
Yeni elemanların bölüme gelmesi için en iy zamanı belirlemek	John Green (personel bölümü ile birlikte)	20 Ekime kadar
“Yeni Elemanları Nasıl Eğitebilirsiniz?” isimli eğitime katılmak	John Green	15 Kasım Wisconsin Ün.
Aşağıdaki kitapları okumak “Yöneticiler İçin Kendini Geliştirme” Y: Norman Allhiser “Amir ve İşbaşı Eğitim” Y: Martin Broodwell	John Green	15 Ekim’ e kadar 10 Kasım’ a kadar
John Green ı yeni bir elemanı işe alıştırırken izlemek	Larry Jackson Eğitim Yöneticisi	Yeni eleman alındığında
John Green’ in eğiteceği ilk üç yeni eleman ile konuşmak	Tom Severson	İşe alındıktan birer hafta sonra
Yeni elemanların işe ve şirkete alıştırılması için bir kontrol listesi hazırlamak	Larry Jackson	15 Ekim’ e kadar
John için yeni bir ofis ayarlamak	Tom Severson	15 Ekim

Yönetici ile çalışan birlikte planı oluşturdıkları zaman yöneticinin ve çalışanın bu planın uygulanması ile ilgili sorumlulukları doğar. Bu sorumluluğu yerine geirebilmek için yönetici aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmelidir.

1.Çalışanın planı ve faaliyetleri net ve açıkça anladığından emin olmalıdır.

- 2.Şartlarda bir değışiklik olunca planı yeniden tartışıp düzeltmelidir.
- 3.Faaliyetleri tamamlanma tarihinden önce çalışana hatırlatmalıdır.
- 4.Planın uygulanmasında çalışana sürekli destek ve yardım sağlamalıdır.
- 5.Plana uymayan faaliyetler hakkında çalışanı uyarmalıdır.

Burada sorun bu beş faaliyetin herhangi bir öfkeye neden olmadan yapmaktır. Bunun çözümü yönetici ile çalışan arasındaki karşılıklı anlayışa dayanan hoşgörölü ve iyi bir ilişkiye bağlıdır.



BÖLÜM 6. YÖNLENDİRME VE İŞ BAŞI EĞİTİM

Yönetici pek çok çalışanın idaresinden sorumludur. Onun durumu sporcu çalıştırıcılarıyla pekçok açıdan benzerlik göstermektedir. Herşeyden önce yönetici her çalışandan en fazla çabayı ve en iyi performansı almak zorundadır ve çalışanın hem kendi hem de organizasyonun menfaatleri nedeniyle kendini geliştirmesine sürekli yardımcı olmalıdır. [1]

Çoğu kez çalışanların kişisel performanslarının yanı sıra onların faaliyetlerini koordine ederek grup performanslarından da sorumludur. Bu durum takım oyunlarındaki takımın çalıştırıcılarıyla benzerlik göstermektedir. Çeşitli spor yöneticilerinin fikirlerini gözönüne alarak yönlendirme sorumluluğunu taşıyan yöneticiler için de dikkate alınabilecek aşağıdaki yetenekler ideal bir yönlendiricinin sahip olması gereken becerilerini göstermektedir:

- * Çalışanları ve alt kadrosunu eğitmek
- * Hedefleri belirlemek
- * Planlama ve organize edebilme
- * İletişim
- * Her bireyi tek tek motive edebilme
- * Herhangi bir öfkeye yol açmadan eleştirebilme
- * Karar verme
- * Disiplin
- * Performansı ölçme ve hedeflere doğru geliştirme
- * Öncelikleri doğru belirleyebilme
- * Stres altında etkinliğini koruyabilme
- * Her tipten insan ile iletişim kurabilme; insani ilişkiler

İdeal bir yönlendiricide bulunması gereken özellikler ise şunlardır.

- Heyecan ve kendini adama
- Sabır

- Dürüstlük ve kişisel bütünlük
- Kendine güven
- İkna edebilme gücü
- Sıcaklık
- İyimserlik
- Hoşgörü
- Vizyon sahibi olmak
- Tutarlılık
- Açık fikirlilik
- Eleştiriye açıklık
- Takım oyununa yatkınlık ve işbirliği
- Esneklik
- Moral değerlere bağlılık

6.1. YÖNLENDİRME YAKLAŞIMLARI VE TEKNİKLERİ

Günlük Yönlendirme:Yönetici, astının performansını izleyerek onu hergün yönlendirmelidir. Çalışanın performansı iyi ise yönetici onu olumlu sinyallerle yönlendirirken çalışan yapması gerekeni yanlış yaptığında veya tam olarak yapamadığında çalışan ile konuşarak neden sonuçların istendiği gibi olmadığını ve neyi yanlış yaptığını anlatması ve doğru yolu anladığından emin olmalıdır. Bazen çalışan yapmaması gereken birşey de yapabilir. Bu durumda yönetici bu yanlışın nedenini belirlemeli ve ona göre bir yaklaşım sergilemelidir.

Etkili yönlendirmenin anahtarı çalışanı küstürmeden sorunları ele alabilmektir. Hata yapan çalışan hatayı düzeltirken dikkatsizlik ederek uygun bir şekilde yaklaşmayan bir yönetici tarafından kolayca kırılıp küsebilir. Örneğin hatayı doğrudan belirterek bunu doğru bir şekilde yapmasını çalışana emretme yaklaşımı onu işe karşı küstürebilir. Bu, kişiler arasındaki iletişimi koparan bir yaklaşım olacaktır. Çünkü bu durumdaki çalışan işe karşı isteğini kaybedecek ve iletişim köprüsünün kendi

tarafındaki iplerini boşluğa bırakacaktır. Kırgınlığı engellemek için genellikle çalışanın iç dünyasına ulaşan daha ince ve yumuşak bir yaklaşım gerekecektir.

Eğer yönetici astının hata yapığını fark ederse dört şekilde hareket edebilir:

1.Hatayı görmemezlikten gelip, çalışanın hatayı görüp düzeltmesini ve bir daha yapmamasını ummak.

2.Hemen çalışanın dikkatini konuya çekerek ondan doğrusunu yapmasını istemek.

3.”İşler nasıl gidiyor?” gibi dolaylı yoldan yaklaşmak. Eğer çalışan hatayı biliyorsa, hatayı kabullenerek yöneticisine endişelenmemesini, hemen düzeltereğini söyleyecektir. Eğer çalışan hatanın farkında değil ise hiçbir sorun olmadığını söyleyecektir. Bu takdirde yönetici hataya dikkat çekerek bunu düzeltmek için ne yapılabileceğini sorar ve anlatır.

4.Sandviç yaklaşımını kullanmak. Bu çalışanın iyi işi için övülmesi, hatasına dikkatinin çekilmesi ve olumlu bir ifade ile bitirilmesini kapsar (“Eminim bir daha olmayacak” gibi). Bazen bu yaklaşım sonunda çalışan bu tekniği fark ederek övgü için söylenen ilk kelimelerde çalışan “Acaba yine ne yanlış yaptım” düşüncesine kapılabilir. Açık ki bu yöntemin başarı veya başarısızlığı ne sıklıkta uygulandığına bağlıdır. Eğer yönetici övgüyü sadece sandviç tekniğinde kullanırsa yöntem geri tepecektir. Ancak yönetici övgüyü gerçek anlamda iyi işler için kullanırsa bu teknik başarılı olacaktır. Hiçbir zaman, övgünün, sadece gerçek olmadığı halde bir kompliman olarak değil gerçekte yerine getirilmiş iyi işler için kullanılması gerektiği unutulmamalıdır.

Bu dört yöntem arasında zayıf bir işi düzeltmek için hangisinin başarılı olacağının garantisi yoktur. Önemli olan nokta yönlendirmenin çalışanı küstürmeden, bazı yöntemlerin veya durumların düzeltilmesidir. Eğer çalışan iyi bir iş çıkartmış ise, yönetici çok keyifli bir durumdadır. Hemen olumlu övgüler yapılmalıdır. Eğer duyma mesafesinde başka birileri de varsa çok daha iyidir. Çünkü onlar çalışanın iyi bir iş çıkarttığını ve yöneticisi tarafından farkedilerek takdir edildiğini farkederek. Açık ki iyi bir iş çıkartınca onlar da aynı şekilde davranılmak isteyeceklerdir.

Performans mükemmel olmasa bile, bir övgü çoğunlukla gelişme gösterilmesine sebep olabilir ve gelişmeye yapılan övgü genellikle çalışanın sürekli yüksek performans göstermesini ve gelecekte daha iyi sonuçlar almasını getirecektir.

Bazı yöneticiler iyi bir iş yapınca sıcak bir şekilde övgüler yağdırırken diğerleri görmemezlikten gelerek “Biz zaten bunun için ödüyörüz, neden zaten yapması gereken birşey için övgüyle bahsedeyim?” diye düşünerek davranırlar. Bu iki yöntemin sonuçları arasında fark olacaktır. Çalışanlar ilk yöntemde iyi bir iş çıkarmak için daha istekli olurken ikinci yaklaşımda en azından bir teşekkürü hak ettiklerini, kendilerinin hiç takdir edilmediğini hissedeceklerdir. Unutulmamalıdır ki Maslow, takdiri insan ihtiyaçları arasında sıralamıştır.

Eğer çalışan zayıf bir iş çıkartmış ise, yöneticisi hatayı en kısa sürede düzeltmelidir. Ancak uygun zaman ve yer olmasına dikkat edilmelidir. Örneğin çalışan hata yaptığı zaman etrafta başka kişiler olabilir. Bu durumlarda en kısa sürede çalışanı düzeltmek gereklidir ancak bu, özel olarak yapılmalıdır. İyi bir yol onu daha sonra görüşmek üzere odasına çağırmak olabilir. Bu, yöneticiye yatışmak için ve onu en iyi yolla uyarmak için de zaman tanımış olur.

Eski bir yönetici, danışman ve öğretmen olan Dr. Earl Planty’nin mantığın değil de hislerin ön plana çıktığı görüşmeleri idare etmek için oluşturduğu bir davranış ve faaliyet listesi vardır. Aşağıda verilmiş olan bu liste yöneticilerin bu tip ikili toplantıları veya konuşmaları idare etmesi için iyi yollar göstermektedir. (Tablo [6.1])

Tablo 6.1 Hissi Problemlerle Başa Çıkmak İçin Yapılması Gerekenler

Hissi Problemlerle Başa Çıkmak İçin Yapılması Gerekenler	Hissi Problemlerle Başa Çıkmak İçin Yapılmaması Gerekenler
*Tartışma için sessiz ve uygun bir ortam hazırlanması	*Telefon, sekreter vs tarafından rahatsız edilmek
*Hislerin kontrol edilmesi	*Çalışanın sözünü kesmek
*Dinlemek, dinlemek, dinlemek	*Çok fazla konuşmak
*Gerçekler kadar hislerin de dinlenmesi	*Kabul etmemek
*Haklı veya haksız olumsuz eleştiriler duymaya hazırlıklı olunması	*Hemen düzeltip, inkar etmek
*Kendi hislerinin kontrol altına alınması	*Padişah gibi davranmak
*Anlamaya çalışılması	*Suçlamak
*Kişiye, ifade edilen hislerin yansıtılması	*Yargılamak

Yöneticilerin çalışanlarını eğitmesi ve yönlendirmesinin etkinliğini ölçmek için anket yöntemi kullanılmaktadır. Böyle bir araştırma Walter Mahler tarafından on kategoride yapılmıştır. Bu amaçla her birinde 4 seçenek olan 6 soru sorulmaktadır. Bu sorular iş ile ilgili faaliyetler üzerine kuruludur:

1. Sizden ne beklenildiğini biliyor musunuz?

- *Hayır işin amacı ve bütündeki payı hakkında hiçbir fikrim yok ama ne verilirse yapmaya çalışıyorum.
- *Ne beklenildiğini tahmin edebiliyorum.
- *Biraz fikrim var, arada sırada yöneticim belirtiyor.
- *Kesinlikle ne beklenildiğini, hangi sonuçlara ulaşmam gerektiğini tam olarak biliyorum.

2. İşinizi nasıl gerçekleştireceğinizi biliyor musunuz?

- *Kimse birşey söylemedi, hiçbir fikrim yok.
- *Dökümanları inceleyerek bir fikrim oldu.
- *Bazen yöneticim söylüyor, genellikle biliyorum, ama ihtiyacım olduğunda ulaşamıyorum.
- *Tam olarak biliyorum. Yöneticim işimin gerektirdiği yöntemleri bana aktardı. İhtiyacım olduğunda destek oluyor.

3. Yöneticinizin performansınız hakkında ne düşündüğünü biliyor musunuz?

- *Hayır, en ufak bir fikrim yok.
- *Sadece tahmin edebiliyorum.
- *Verdiği ipuçlarından (takdir, eleştiri vs.) bir fikrim var.
- *Evet tamamen biliyorum. Bana bunu açıklar.

4. İş başarıncı takdir ediliyor musunuz?

- *Hiç takdir görmedim.
- *Nadiren takdir edildim.
- *Hak ettiğim takdiri görmedim.
- *Evet her zaman hak ettiğim takdiri gördüm.

5. Yanlış yaptığınızda ne hissedersiniz?

- *Yine beni (başkalarının yanında) aşağılayacak, azarlayacak. Umarım farketmez
- *Yine azarlayacak, elim kırılsaydı da yapmasaydım.
- *Hataları hiç unutmaz, şimdi bunu silmek için uğraş dur.
- *Daha dikkatli olmalıyım, bir daha tekrarlamamalıyım. Bana olan güvenini sarsmamalıyım

6. Bu dönemde kendinizi geliştirdiniz mi? Nasıl?

- *İşimle ilgili en ufak bir şey öğrenmedim.
- *Kendi çabam ve araştırmalarım sayesinde öğreniyorum. Yöneticim eğitimlere sıcak bakmıyor.
- *Yöneticim eksik yönlerimi anlatıyor, destek oluyor. Eğitimlere sıcak bakmıyor, işimin başından ayrılmamı istemiyor.
- *Yöneticim eksik yönlerimi gidermek için destek oluyor. Eğitimlere katılmam için önerilerde bulunuyor ve ben de imkanları değerlendiriyorum [1,s86]

Her soru için ilk iki cevap eksik ve yetersiz bir yönlendirmeye işaret ederken son iki cevap olumlu uygulamaya işaret etmektedir. Bu şekilde veya benzer bir şekilde tasarlanmış olan bir anket formu yöneticilerin çalışanların eğitimi, yönlendirilmesi ve geliştirilmesi sorumluluklarını ne derece yerine getirdiklerini belirlemek için önemli bir araç olacaktır. Ayrıca yöneticilerin performans değerlendirmelerinde çalışanların gelişimi konusundaki sorumluluklarını yerine getirmedeki başarıları uygun bir ölçüt kullanılarak göz önüne alınarak değerlendirilmelidir. Böylece yöneticiler çalışanlarının gelişimleri hakkındaki sorumluluklarının bilincine varacak ve bu hedefine ulaşmak için daha fazla çaba sarfedecektir. Bizce yöneticilerin çalışanların geliştirilmesi konusunda etkin faaliyetlerde bulunmasının ve konuyu ciddiyetle ele almasının yolu budur.

BÖLÜM 7. ÖRNEK PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMLARI

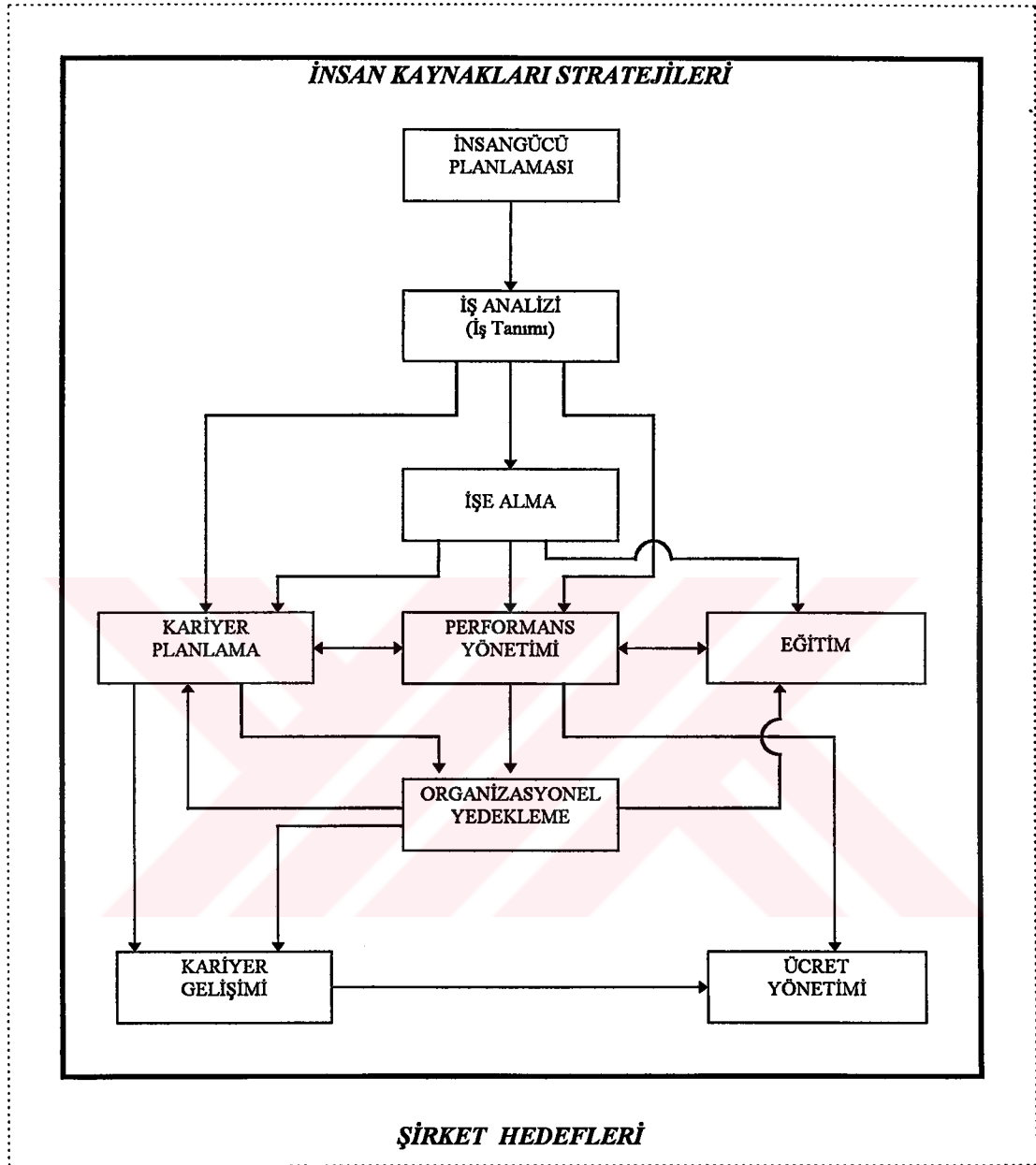
Bu bölümde çeşitli firmalarda kullanılmakta olan bazı performans değerlendirme formları örnek alınarak olumlu ve olumsuz yanları yorumlanacaktır. Bu formlar değişik boyutlardaki firmalarda kullanılmaktadır ve ayrıca çalışanın performansının değerlendirilmesiyle ilgili değişik yaklaşımları sergilemektedir. [1]

Herhangi bir performans değerlendirme formunun kullanılmasında şu hususlara dikkat edilmelidir:

1. Form kullanım amacına hizmet edebilmelidir.
2. Kolayca anlaşılır ve kullanılabilir olmalıdır.
3. Organizasyonun bu işe zaman ayıracak kültürü olmalıdır.
4. Form çalışandan ne beklediğini belirtmeli ve performansın değerlendirilmesini sağlamalıdır.
5. Çalışanın performansının gelişmesine yardımcı olmalıdır.
6. Yönetici ile çalışan arasında iletişimi artırmalı ve bir bağ oluşturmalıdır.

Ancak en önemlisi uygulanacak performans sisteminin diğer insan kaynakları faaliyet ve sistemleriyle uyumlu olmasıdır.

Performans sistemi, iş analizi sonucunda bulunan iş tanımları ile uyumlu olmalıdır. Performans sisteminde kullanılacak yetkinliklerin iş tanımlarında yer alanlarla aynı boyutta yer alması gerekir. Farklı yetkinlik yaklaşımları uyumsuzluk getirecektir. Bu uyumsuzluğu kırmak için iş tanımlarında yer alan yetkinliklerin performans sisteminde de yer alması gerekmektedir. Ancak bu yetkinlikler yeterli olmayacaktır, çünkü yöneticiler iş tanımlarında yer almayan başka görevler için de hedef verebilecek, başka bir takım yetkinliklere ihtiyaç duyacaktır. Önemli olan iş tanımlarındaki yetkinlik yaklaşımıyla performans sistemindeki yetkinlik yaklaşımının aynı olmasıdır.



Şekil 7.1 Performans Yönetiminin Diğer İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Olan İlişkisi

Şirket hedeflerinin belirlenmesinde çalışanların katılımını sağlayacak bir süreç uygulanıyor olmalıdır. Böylece çalışanlar, şirketlerinin hedeflerinin belirlenmesinde katkıları olduğundan bu hedeflerden gelen ferdi hedeflerini de daha kolay benimser ve amaçlarına ulaşmak için daha istekli olurlar. Aksi takdirde şirket hedefleri aşağıya

indirgendiğinde çalışanın gerçek anlamda mutabakatını almak ve kendi hedeflerini benimsemesini sağlamak çok zor olacaktır.

Şirketin kariyer planlama modelinin performans sistemiyle uyumlu olması gerekir. Bu iki sistem birbiriyle sürekli ilişki içindedir. Bir sistemin çıktısı bir diğeri için girdi teşkil etmektedir. Performans sisteminin pek çok unsuru kariyer sisteminde girdi olarak işlenmektedir. Kariyer planlama sistemi güçlü bir performans sistemi olmadan yaşayamaz. Dolayısıyla bu iki sistemin daha fazla değer ve sinerji yaratabilmesi uyumlu olmaları ve birbirlerini desteklemeleri gerekir.

Ayrıca şirketin ücret yönetim sisteminin performans sistemini desteklemesi gerekmektedir. Bu iki sistemin uyumu performans sistemi ve şirketin insan kaynakları uygulamaları için hayati önem taşımaktadır. Performansın karşılığında ödül mutlaka olmalıdır. Aksi takdirde çalışanların hedeflerini gerçekleştirmeleri ve yüksek performans göstermeleri için hiçbir motivasyon unsuru kalmayacak, çaba sarfetmek onlar için anlamını yitirecektir. Çalışanlar “Çabalamam, yüksek performans göstermem için ne sebep var? Madem ki sonucunda bana hiçbir faydası yok niçin uğraşayım?” şeklinde düşünecek hatta şirket yönetiminin samimiyetinden kuşkulananarak yönetime olan inanç ve güvenini kaybedecektir. Çalışanların şirket yönetimine olan güveninin yok olması performans sisteminin uygulanabilirliğini ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca bu durum çalışanların yönetimi açısından da çok önemli mahsurlar taşımaktadır.

Bu bölümde birçok firmanın yönetim kültürü içinde yer alan değişik performans değerlendirme formlarından örnekler verilecek ve her bir formun olumlu ve olumsuz yönleri belirtilecektir.

Örnek 1: Şekil 7.2 de görülen bu formda zamanla sınırlı hedefler verilmemiş, bunun yerine değerlendirmeyi yapandan her bir faktör açısından çalışanın durumunun belirlenmesi istenmiştir. Bu durum, her ne kadar yargıların gerçek olaylarla desteklenmesi gerektiği söylene de öznel bir değerlendirmeye engel olamamaktadır.

Ayrıca çok fazla yazı gerektirmektedir. Performans notunun belirlenmesinin gerçekçi yorumlarla desteklenmesi bu formun olumlu yanlarını arttırabilirdi.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU	
Adı Soyadı: Departmanı: Ünvanı : İşe Giriş Tarihi: Son Göreve Aatanma Tarihi:	Görüşme Tarihi : / / Son Görüşme Tarihi : / / Ara Görüşme Tarihi : / /
<i>Aşağıdaki faktörleri gözönüne alarak çalışanın durumunu net ifadeler ile belirtiniz. İfade ve değerlendirmelerinizi gerçek olaylar ile destekleyiniz.</i> Üretim:Yapılan işin hacmidir(miktarı) Kalite: Maliyet dahil yapılan işin kalitesidir. İnisiyatif: Belirlenmiş alanlar dışına çıkıp karar verebilme ve doğru adımları atabilme yeteneğidir. Güvenilebilirlik: Sorumluluk alma; güvenilirlik; problemlere ve verilen işlere mantıksal yaklaşabilme yeteneğidir. İşe devamı: İşe devamsızlık, geç kalma durumlarının sıklığıdır. İnsani İlişkiler: Çalışma arkadaşlarına ve müşterilere olan davranışları ve ortak çalışmaya yakınlığıdır. Bilgi: İşini yapması için gerekli olan bilgiye sahip olma durumunu belirtir.	

Şekil 7.2 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek1)

Son Değerlendirmeden Bu Yana Gelişen Yönler:

Kişinin Gelişmesi Gereken Yönleri:

PERFORMANS DEĞERLENDİRME NOTU:

☐ Yetersiz	☐ Durumsal	☐ Marjinal
☐ Yeterli	☐ Çok iyi	☐ Mükemmel

İsim **İmza** **Tarih**

Çalışan:

Yönetici:

Bir Üst Yönetici

Şekil 7.2 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek1)

SATIŞ PERSONELİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU
(Satış Miktarı Hariç)

Satış Temsilcisinin Adı Soyadı:

Tarih:

Satış Temsilcisinin Son Görev Kıdemi:

Değerlendiricinin Adı Soyadı:

Aşağıdaki her bir faktör için, açıklanan ifadelerden çalışanı en iyi tanımlayanını işaretleyin ve güncel örnek/yorumlarla değerlendirmenizi destekleyin.

Müşteriye Hizmet	Müşteriye çabuk ve etkili hizmet verir. İyi hizmeti sayesinde yüksek satış yapar ☐	Müşteriye hizmeti genellikle tatminkardır. ☐	Hizmetinde gelişme sağlaması gerekli. ☐	Müşteriye hizmeti yetersidir. ☐
	Örnek Olay/ Yorum:			
Bölgeye Hakimiyet	Mükemmel bir hakimiyeti vardır. Müşteri potansiyeline göre ziyaretlerini çok iyi ayarlar. ☐	İyi bir hakimiyeti ve iyi planlanmış müşteri ziyaretleri yapar. ☐	Biraz gelişmeye ihtiyacı vardır. ☐	Çok fazla gelişmeye ihtiyacı var. Hakimiyeti zayıf. ☐
	Örnek Olay/ Yorum:			
Harcama Bütçe Kontrolü	Harcama hesabını tedbirli ve gerektiği gibi kullanır. Bütçeyi etkin kullanır. ☐	Harcamalarla ilgili olarak genellikle doğru kararlar alır. ☐	Masrafları bazen harcama sınırlarını aşılıyor. Telefon, eğlence vs. ☐	Harcamaları kontrol altına alınamıyor. Sıkça eleştirmek uyarmak gerekiyor. ☐
	Örnek Olay/ Yorum:			
Raporlar ve Faaliyetler	Bütün kayıtlar ve raporlar zamanında ve günceldir. Tamamı eksiksiz ve doğrudur. ☐	Genellikle zamanında, güncel ve tamdır. ☐	Bazı hususlarda gelişmesi gerekmektedir. ☐	Raporlar gecikmekte, kayıtlar hatalı çıkmaktadır. ☐
	Örnek Olay/ Yorum:			

Şekil 7.3 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 2)

Ürün, Fiyat ve Politika Bilgisi	Yeni ürünlerin, fiyat politikalarının ve müşteri ihtiyaçlarının bilgisine çok çabuk ulaşır ve bu bilgiye hakimdir.	Ürün rakipler fiyatlar vb konulardaki genel bilgisi yeterlidir.	Bazı hususlarda gelişmesi gerekmektedir. Bilgi noksanlığı işte kayıplara sebep olabilir.	Yetersiz ve yanlış bilgi söz konusudur. Öğrenmek için yeterli çaba sarfetmemektedir.
	☐	☐	☐	☐
Örnek Olay/ Yorum:				

AŞAĞIDAKİ SORULARI CEVAPLANDIRINIZ:

* Bu kişinin özellikle iyi yaptığı iş veya özellikle iyi yönü nedir?

* Hangi konularda bu kişinin gelişmesi gerekmektedir?

* Hangi eğitim ve deneyimlere ihtiyacı vardır?

* Bütün bunların ışığında bu kişinin iş performansı nedir:

1. En iyi performansa sahip elemanlardan	☐
2. İyi performansa sahip elemanlardan	☐
3. Tatminkar performansa sahip bir eleman	☐
4. Yeterli düzeye gelmesi için bazı konularda gelişmesi gerekli	☐
5. Yeterli düzeye gelmesi için birçok konuda gelişmesi gerekli	☐

GÖZLEMLER:

Ad	Soyad	Görev	Görüşme tarihi	İmza
Çalışan				
Yönetici				

Şekil 7.3 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 2)

Örnek 2: Basit bir form için iyi özelliklere sahiptir. Belirli bir iş için tasarlanmış ve işin ana çıktısı hariç tutularak sonuç kadar sonuca giden yöntem ve tutumlar da değerlendirilmek istenmektedir. Bu nesnel ifadeler ile belirli davranış özellikleri sergileyen dörder tip tanımlanmıştır.

Beş davranış alanı tanımlanmış ve her bir alan için istenen değerlendirme çizilen tiplere göre nesnel olarak yapılmakta çok iyi, iyi gibi herkes için farklı davranışlar olarak algılanılabilecek yanılgılardan kaçınılmıştır.

Diğer bir olumlu yanı her davranış alanı için dörder tip çizilmiş olmasıdır. Bu durum yöneticilerin merkezi etkide kalarak ortada kalan işaretlemeleri sorununu ortadan kaldırmaktadır.

Ayrıca güçlü ve gelişmesi gereken yönlerin bulunması da başka bir avantajdır. Gerekli eğitim ve tecrübe alanları, zayıf yönlerin nasıl geliştirileceğini göstermektedir. Bu, performans geliştirme planı sayılamayacak basit bir plandır. Ancak yine de uygulanmakta olan pek çok performans değerlendirme formunda olmayan özelliklere sahiptir. (Şekil 7.3)

Örnek 3: Bu örneğin de özellikleri basit bir form için oldukça iyi sayılır. Sekiz ana faktör belirlenmiştir. Hedefler verilme de faktörler için tanımlanmış olan her davranış profili açıklanmıştır. Değerlendirmenin daha nesnel olması için güçlü yönler gibi zayıf yönlerin de açıklanması istenmektedir. Bir diğer olumlu tarafı ise pek çok form tipinde düşülen bir yanılgıya bu örnekteki formda da düşülmemesidir. Bu yanılgı işi sırasında gözlemlenemeyen beceri, bilgi ve davranış türleri ve seviyeleridir. Pek çok sistemde yöneticiden gözlemlene olanağı olmadığı yeteneklerin değerlendirilmesi istenmektedir. Oysa bu form, gözlem olanağı olmayan yeteneklerin değerlendirme dışı bırakılmasını istemektedir. Başka bir olumlu nokta hem çalışanın hem de yöneticinin ayrı ayrı yorumlarının alınmasıdır.

Formun zayıf yanı performansın hangi alanlarda gelişmesi gerektiğinin belirlenmemesidir. Bir soru performans geliştirme için yeterli bir analiz değildir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU																													
Çalışanın İsmi:					Atanma Tarihi:					Kademesi:					Tarih:														
FAKTÖRLER					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. İŞİN KALİTESİ Miktarı düşünmeden işin doğru ve tam olmasını değerlendirin. Gözlemlenememiştir ☐					İşinde sık sık hata yapmaktadır. Bu hatalar bazen önemli boyutlara varmaktadır işin akışı kesilmektedir.					Sık hata yapmaktadır. Genellikle işe karşı dikkatsizdir.					İş genellikle tatminkardır. Nadiren hata meydana çıkmaktadır.					İş hemen hemen hatasızdır. Hatalarını kendi bulur ve ortaya çıkmadan düzeltir.					İş her zaman üstün kalitededir.				
2. İŞBİRLİĞİ Diğerleri ile çalışmaya olan yatkınlığı ve isteği. Gözlemlenememiştir ☐					Başkaları ile ortak çalışmada başarılı değil. Ekip olarak çalışma yapamıyor. Geçim zorluğu var.					Başkaları ile çalışmada başarılıdır. Genellikle uyumsuz. Birlikte çalışması zor bir kişidir.					Genellikle diğerleri ile uyumlu. Nadiren olumsuz tavır alıyor.					Genellikle ortak çalışmada başarılı. Yeni yöntemleri uygulamaya heveslidir.					Herkesle etkili olarak çalışabiliyor. Yeni fikirler üretiyor. Üretkenleri destekliyor. Takım çalışmasına çok uygun.				
3. İŞ BİLGİSİ İşin gerektirdiği bilgilere sahip olmasını gösterir. Gözlemlenememiştir ☐					İşin büyük bölümü hakkında bilgisi yok.					İşle ilgili bazı konularda daha fazla bilgili olması gerekir.					İşini sürdürmek için yeterli bilgiye sahiptir.					İşle ilgili bütün bölümler hakkında bilgisi vardır.					İşle ilgili bilgisi mükemmeldir.				
4. İNİŞİYATİF Gözetim altında olmadan ve detaylar belirtilmeden işini beceriklilikle sürdürebilmesidir. Gözlemlenememiştir ☐					Rutin işlerde çalışabilecek biri. Ne yapması gerektiği en ince detayına kadar belirtilmesi gerekiyor. Sürekli gözlem gerekiyor.					Yaptığı işleri sıkça kontrol etmek gerekiyor. Genellikle kendisi bir işe girişmiyor. Zaman zaman zaman yönlendirme gerekiyor.					Dönemsel işleri kendi kendine yürütebiliyor. Ancak yeni başlanacak işlerde yönlendirmeye ihtiyaç duyuyor.					Marifetli çok az bir yönlendirme yeterli oluyor.					Kendi kendine harekete geçerek yönlendirme beklemeden işini yapar. İşinde yenilik yaratır. Yeteneklidir.				
5. İŞ MİKTARI Yapılan işin kalitesi düşünülmesizin sadece işin miktarı değerlendirilmelidir. Gözlemlenememiştir ☐					Çok yavaş. Hiçbir zaman iş zamanında bitirilememektedir.					Yapılan işin miktarı ortalama miktarın altındadır.					Yeterli olan miktarda işi tamamlıyor; nadiren üzerine çıkıyor.					Ortalama olarak yeter miktarın üzerinde iş çıkartıyor.					Az rastlanır düzeyde olağanüstü iş çıkartıyor. Yapılan işin miktarı hep beklenenin üzerindedir.				
YORUMLAR:																													

Şekil 7.4 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 3)

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

AD / SOYAD:
 POZİSYONU:
 BÖLÜMÜ:
 İŞE GİRİŞ TARİHİ:
 SON GÖREV BAŞLAMA TARİHİ:

AÇIKLAMALAR

1. SORUMLULUKLAR

Birinci bölümde çalışandan beklenen sorumluluklar ve başlıca iş sonuçları değerlendirilecektir. Görev yaptığı pozisyona göre 3 ile 8 arasında değişen sayıda sorumluluk olabilir. Bunları önem sırasına göre listeleyin.

2. SORUMLULUKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

İkinci bölümde çalışanın daha önce belirlenen sorumluluklarını ne derece yerine getirdiğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme üç seviye üzerinden yapılır. Bu seviyeler: “Beklenenin Üzerinde”; “Beklenen Seviyede”; “Beklenenin Altında” dır.

3. YÖNETİCİNİN DESTEKLEYİCİ GÖRÜŞLERİ:

Üçüncü bölümde, çalışanın her bir sorumluluk alanındaki performansı hakkında bilgi veriniz ve değerlendirmenizi açıklayınız.

4. EK YORUMLAR:

Dördüncü bölümde verilen üç başlık altında tam olarak cevaplaması gereken sorular vardır.

5. GENEL DEĞERLENDİRME:

Beşinci bölümde dördüncü bölümde verilen bilgiler ve her bir sorumluluğu için yapılan değerlendirmeleri de dikkate alarak genel bir değerlendirme yapılır. Birden beşe kadar bir not veriniz. Genel olarak 1 ve 2 en iyi performansa sahip %20' lik kısmı; 3 orta dereceli performansa sahip % 60' lik kısmı; 4 ve 5 ise en zayıf %20' lik kısmı temsil etmektedir. Değerlendirmeyi bu bilgilerin ışığında yapınız.

6.KARİYER PLANLAMA:

Altıncı bölümde kariyer planlama ile ilgili iki başlık incelenmektedir. Bu konudaki sorular tam olarak cevaplandırılmalıdır.

7. DEĞERLENDİRMENİN BİTİRİLMESİ:

Çalışan ve yönetici değerlendirme tam olarak bitirilince formu imzalar

Şekil 7.5 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 4)

I. BAŞLICA İŞ SONUÇLARI (Önem Sırasına Göre Diziniz)
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

Şekil 7.5 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 4)

	II. YÖNETİCİNİN DEĞERLENDİRMESİ			III. YÖNETİCİNİN DESTEKLEYİCİ GÖRÜŞLERİ (Mümkünse Örnek Veriniz)
	Beklenen seviyenin üzerinde	Beklenen seviyede	Beklenen seviyenin altında	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

Şekil 7.5 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 4)

IV. DİĞER YORUMLAR										
* Çalışanın başlıca güçlü yönlerini belirtiniz: * Çalışanın geliştirilmesi gereken yönlerini belirtiniz: * Çalışanın performansının değerlendirilmesinde göz önüne alınan başka faktörler varsa bunları da belirtiniz:										
V. GENEL DEĞERLENDİRME										
1	2	3	4	5						
<i>PERFORMANS SEVİYELERİ TANIMLAMALARI</i>										
1.FEVKALADE	: Fevkalade performans, sürekli olarak standartların çok üzerinde kalitede iş yapmaktadır.									
2.ÇOK İYİ	:Çok iyi performans, belirgin şekilde, beklenenin üzerinde gerçekleşen performanstır.									
3.İYİ	:İyi performans, beklenen seviyeyi sürekli tutturan, tatmin edici seviyede performanstır.									
4.YETERLİ	:Yeterli performans, genellikle beklenen seviyede ancak zaman zaman istenen sonuçlara ulaşamamış performanstır.									
5.GELİŞMESİ GEREKEN	:Bu seviyede performans yetersizdir, beklenen sonuçlara genellikle ulaşamamıştır.									
VI. KARİYER PLANLAMA										
1. Bu kişi başka bir pozisyon veya başka tipte görevler ile ilgilenmekte midir? Eğer öyle ise belirtiniz: 2. Bu kişi için başka ne gibi geliştirici ve eğitimsel faaliyetler gereklidir?										
<i>Bu değerlendirme çalışan ile birlikte yapılmıştır.</i> <table style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><u>Tarih</u></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><u>Çalışanın İmzası</u></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><u>Tarih</u></td> <td style="text-align: center;"><u>Yöneticinin İmzası</u></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><u>Tarih</u></td> <td style="text-align: center;"><u>Bir Üst Yöneticinin İmzası</u></td> </tr> </table>					<u>Tarih</u>	<u>Çalışanın İmzası</u>	<u>Tarih</u>	<u>Yöneticinin İmzası</u>	<u>Tarih</u>	<u>Bir Üst Yöneticinin İmzası</u>
<u>Tarih</u>	<u>Çalışanın İmzası</u>									
<u>Tarih</u>	<u>Yöneticinin İmzası</u>									
<u>Tarih</u>	<u>Bir Üst Yöneticinin İmzası</u>									

Şekil 7.5 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 4)

Örnek 4: Şekil 7.5 te görülen bu formun hem zayıf hem de güçlü yanları vardır. İyi yanları arasında ikinci bölüm için basit üçlü değerlendirme skalası sayılabilir. Bunların arasında mükemmel değerinin de olması gerekirdi. Yöneticiden değerlendirmesini destekleyici açıklamaların istenmesi, güçlü yönlerin ve gelişmesi gereken yönlerin belirtilmesi de formun olumlu yanları arasında sayılmaktadır.

Olumsuz yanları olarak ise amiri tarafından iş sonuçlarının önem sırasında verilmesi sayılabilir. Bu konu daha fazla zamana, çabaya gereksinim duyulurken çatışma ve sürtüşmelere de sebep olabilir. Ancak kişisel hedeflerin şirket stratejik hedeflerinden indirgendiği yöntemlerde önem ve ağırlık puanı önemli yer tutmaktadır. Eğer uygun kullanımı sağlanabilirse çok olumlu sonuçlar alınabilir. Ayrıca bu formun kullanıma yönteminin çok

iyi anlatılması gerekir. Önceki formlarda olduğu gibi bu formda da performansın geliştirilmesi için gereken faaliyetler spesifik olarak belirlenmemiş ve bu konuya çok az yer ve zaman ayrılmıştır.

Örnek 5: Şekil 7.6 da görülen bu basit form çalışanın işini 16 ana öğeye bölmüştür. Bunların herbirisi ile ilgili etkinliği değerlendirilecektir. Açıklamalar kavramaya yardımcı olsa da hedef vermeden ve bunu değerlendirmeden uzaktır. Üç dereceli değerlendirme basittir; ancak seviyelerin belirteçleri yoktur.

Bu tipteki bir form yöneticilerin performans değerlendirmeye pek zaman ayıramadığı, kayıtlar üzerinde yapılan işlere alışık olmayan bir organizasyon için uygundur.

Örnek 6: Şekil 7.7 de görülen bu formun pek çok olumlu yanı vardır. Öncelikle , işin belirgin öğeleri belirlenmektedir. Bu sistemde de hedef yaklaşımı yoktur. Değerlendirme dereceleri için yapılmış olan tanımlamalar sistemin olumlu yönünü oluşturmaktadır. Bu belirlenmiş seviye tanımları bütün kişileri aynı kıstaslara göre değerlendirilmesini sağlamaktadır. Formun yapısı ve açıklamalar değerlendirmeyi yapacak olan kişiye yardımcı olmaktadır. Değerlendirme ve görüşme aşamasında olduğu kadar çalışanın gelişme planının da birlikte yapılması konusunda yol göstermektedir. Bu formun en olumsuz yanı kısa sürmesidir. Birçok seçenekte yetersiz kalabilir.

Örnek 7: Şekil 7.8 de görülen bu form hedef yaklaşımı olan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Formda belirlenen hedeflerin etki alanındaki performans seviyesine göre hedefin tutturulup tutturulmaması kutucuklarda değerlendirilmektedir. Bu formda değerlendirmeyi yapacak olan idarecinin hedefleri verebilmesi için pozisyonlara ait iş tanımlarına ihtiyacı vardır. Ancak bu şekilde ana iş sonuçları belirlenerek hedefler verilebilecektir. Diğer yandan davranış özelliklerinin seviye tanımlarının olmaması da olumsuz yanını oluşturmaktadır. Ayrıca seviyelerde zayıf, üstün ve ortalama kelimeleri sakınca teşkil etmektedir. Diğer kişilerle mukayese getirmesi verilen hedeflere göre değerlendirme yapılamayacağını belirtmektedir. Bu tipteki bir formun uygulanabilmesi için daha fazla zamana, daha iyi hazırlığa ve daha çok düşünsel faaliyete ihtiyaç vardır. Bu sistemi uygulayacak olanların çok iyi eğitilmiş olmaları gereklidir.

Eski dönemin değerlendirmesinin yeni dönem hedefleri ile aynı formda bulunması da sakıncalıdır. Değerlendirme yapmak için eski formu çıkarıp hedefleri incelemek gerekir. Çünkü yaşanan dönemin hedefleri eski form üzerindedir ve çoktan dosyalanmıştır. Değerlendirmenin dışında çalışan ve yönetici hedefler ile bütün bir sene yaşayacağı için hedeflerin detayı ve değerlendirme aynı form üzerinde yapılmalıdır. Yeni dönem hedefleri yeni form üzerinde yapılmalıdır. Çalışan ve yönetici değerlendirme görüşmesine kadar bu formu muhafaza edecek gerekirse revizyon yapacak günün ve piyasanın şartlarında varsayımların dışına çıkma eğilimi olursa varsayımlar gözden geçirilerek hedefler güncelleştirilecektir. Ayrıca hedeflere ulaşma yönünde yapılan çalışmaların etkinliğini de yıl içinde değerlendirerek gerekli önlemleri almak gerekecektir. Form bu hali ile sadece önceki yılın değerlendirme ve gelecek yılın planlama çalışmalarının aynı görüşme sırasında yapılması dolayısıyla iki form kullanmayı önlemektedir. Ancak yukarıda bahsedilen dezavantajlardan kurtulamamakta, pratik bir özelliğe kavuşamamaktadır.

İDARİ KADEME PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU				
Çalışan :				
Ana Öğeler	Açıklama	güçlü	yeterli	zayıf
1. İş Bilgisi	Sorumluluğundaki konu ve kişilerin işlerini biliyor.			
2. Planlama ve Organize Etme	Planlar oluşturma ve planları işleri organize ederek uygular			
3. Delegasyon	İşleri yeterli kaliteye sahip çalışanlarına delege eder.			
4.İşe Alıştırma	Yeni elemanları yönlendirir ve en kısa sürede işe alışmalarını sağlar			
5.Eğitme	Bağlı çalışanlarını eğitir yönlendirir.			
6. Kayıt tutma	Gereken kayıtları ve raporları tutar.			
7. Empati	Çalışanlarını tanıır ve kendisi onların yerine koyarak ilişki kurar.			
8. İnsani İlişkiler	İnsanlarla iyi anlaşır, çevresi tarafından çok sevilir.			
9. Disiplin	Kendine ters gelse bile kurallara ve düzenlemelere uyar ve uygulatur.			
10. Karar Verme	Gereken doğru kararları verir. Problemlerini çözer.			
11. İzleme	Planları uygular, planların ve verilen grevlerin uygulamasını izler, sonuçlandırır.			
12. İşbirliği	Yönetim ve diğer departmanlar ile işbirliği içinde çalışır.			
13. Üretim	İşi zamanında bitirir.			
14. Kalite	Yaptığı iş yüksek kalite standartlarına uygundur.			
15. Maliyet	Maliyetleri kontrol altında tutar ve giderek düşürür.			

Formu Dolduran : _____ Tarih: _____

Şekil 7.6 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 5)

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

AMAC:

Çalışan görev ve sorumluluklarını ne derece yerine getirdiğinin belirlenmesi, çalışanlardan beklenen performans seviyesinin belirlenmesi ve bireyin ilerideki kariyer planı hakkında görüşmek.

SÜREC:

1. Performans değerlendirme görüşmesi için tarih belirleyin:

En az bir hafta önceden çalışan ile performans görüşmesinin yer, tarih ve zamanını belirleyin. Çalışana, görüşmeye hazırlıklı gelmesi için yapması gerekenleri hatırlatın. Formun bir kopyasını çalışana verin.

2. Çalışanın performansını değerlendirin:

İş tanımına göre çalışanın sorumluluklarını gözden geçirin. Eğer gerekiyorsa iş tanımını revize ediniz.

3. Performansı Değerlendirme Formu:

Formu değerlendirmeden önce iyice okuyun. Her bir başlığı ayrı ayrı değerlendirin. Aynı başlık ve konuyla ilgili değerlendirilen tüm çalışanları karşılaştırın. Değerlendirmeye performanslarından başka bir faktörün etkilememesine özen gösterin. Çalışanın dönem boyunca kaydettiği/kaydedemediği ilerlemeler belirlenmelidir.

Performans seviyesini belirleyen açıklamalara göre değerlendirin, gerekirse kelime ekleyin. Ancak anlamın değişmemesine özen gösterin.

Gelişmesi gereken yönler ile ilgili çalışan ile birlikte bir kişisel gelişim planı oluşturun. Kişinin şimdiki görevi ve gelecekteki olası görevlerine göre gelişecek yetkinlikleri belirleyin.

4. Performans Görüşmesini Yapın:

Çalışanla yalnız görüşün. Çalışandan yorum ve soruları isteyin.

Çalışanın görev ve sorumluluklarını gözden geçirin, herhangi bir yanlış anlamayı çözün. Çalışanın güçlü yönlerini ve gelişmesi gereken yönlerini ve performansın artması gereken alanları belirleyin.

Formu tekrar gözden geçirin.

Her soruyu cevaplayın.

DIKKAT: Beyaz kopyayı Personel Bölümüne gönderin. Sarı kopyayı yöneticide, pembe kopya ise çalışanda kalacaktır.

Çalışanın Adı:

Çalışanın Ünvanı:

Çalışanın Bölümü:

VERİMLİLİK: Bitirilen işin miktarı ve görevlerdeki gelişme hızını dikkate alın.

- ☐ Hızlı çalışır. Ortalamanın üzerindedir. İyi organize olmuştur.
- ☐ İş miktarı tatmin edicidir. İş zamanında bitirilmiştir.
- ☐ Yavaş çalışır. Nadiren gecikir.
- ☐ Çok yavaş çalışır. Çoğunlukla gecikir.

İŞ BİLGİSİ : Çalışanın prosedür, yöntem ve teknikleri kavrama ve bilmesini göz önüne alınız.

- ☐ İşle ilgili tüm bilgilere sahiptir ve bu bilgileri kullanma yeteneği vardır.
- ☐ İşini gerektiği gibi yapması için gereken bilgiye sahiptir. Genellikle bunları kullanır.
- ☐ Verilen işi yavaş öğrenir. Yönlendirmeye ve eğitime ihtiyaç duyar. Gereken yetenek seviyelerine nadiren ulaşır.
- ☐ İşini anlamamıştır ve gereken yeteneği göstermemektedir.

Şekil 7.7 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 6)

İŞİN KALİTESİ : Verilen işlerin doğruluğunu, tamlığını ve işin görüşünü değerlendiriniz. ☐ İş çoğunlukla eksiktir veya üzerinden gidilmesi gerekmektedir. Genellikle aynı tür hataları tekrar etmektedir. Yapılan iş görünüş açısından da zayıf ve yetersizdir. ☐ İş tamamen yetersiz olmasa da genellikle önemli gelişme gerekmektedir. ☐ İş genellikle kabul edilebilir bir seviyededir. Nadiren işin tekrarlanması gerekir ve nadiren hatalar tekrar edilir. ☐ İş tam olarak beklenen gibidir, doğrudur ve etkileyici bir sunuma sahiptir.	
DAVRANIŞ: İşteki ilgisini, heyecanını, eleştirilere karşı tepkisini, yönetimin politikalara desteğini; amirlerinin uyarılarına tepkilerini değerlendiriniz. ☐ Elinden gelenin en iyisini yapmak ve en iyi işi çıkartmak üzere öz güdülemesi çok yüksektir. ☐ Yeterince titizdir ve genellikle verilen görevi yapmak için isteklidir. Zorlukları yenmek için çaba sarfeder ve görev için isteklidir. ☐ İşe gerçek ilgisi yoktur. En azını yapar da atmin olmaktadır. ☐ İşe karşı hiçbir motivasyonu yoktur.	
İNSANİ İLİŞKİLER: Çalışanın gerek firmadan gerek firma dışından diğer kişilerle uyumlu iş ilişkisi kurabilmesi yeteneğini dikkate alın. ☐ Diğer kişilerle ilgilenmede, iletişim kurmada sorunlar yaşamaktadır. Birebir iş ilişkilerini düzeltmek için çaba sarfetmemektedir. ☐ Diğer kişilerle genellikle ilişki kurabilmektedir. ☐ Diğer kişilerle ilgilenmede, iletişim kurmada, örneğin toplantılarda çok etkilidir. Mesajını tam ve doğru olarak karşısındakine iletebilmektedir. ☐ İş yeri için verdiği imajı ile vazgeçilmez bir unsurdur. Diğerlerinin ilgisini çekmektedir. İşbirliği üst seviyededir.	
DEVAMLILIK VE GÜVENİLİRLİK: Çalışanların zamanında işe gelmeleri konusundaki ve işin zamanında bitirilmesi konusundaki hassasiyetini gözönüne alınız. ☐ Nadiren işi zamanında bitirir. Çoğunlukla geç kalmakta ve sıkça devamsızlık yapmaktadır. Devam konusunda güveni kötüye kullanmaktadır. Devamsızlık öncesinde izin almamakta bunu bildirmemektedir. ☐ Bazen iş ile ilgili bilgi vermekte gecikmektedir. Gerekenden fazla idari yönlendirmeye ihtiyacı vardır. ☐ Sözlerine ve işin zaman çizelgesine uyma konusunda titizdir. Dakik olmaya özen gösterir. Nadiren geç kalır veya nadiren devamsızdır. ☐ İşin zaman çizelgesine uymakta, taahhütlerine ve görevlerini tam olarak yerine getirmeye karşı son derece titizdir.	
PROBLEM ÇÖZME: Çalışanın güçlükleri belirleme yeteneğini, güçlükleri aşmadaki enerjisini, çözüm üretme ve uygulama becerisini değerlendirin. ☐ Uyarı olmadan neredeyse hiçbir faaliyette bulunmaz. Bir güçlükle karşılaşınca çaba sarfetmez. ☐ Problemlere çözüm bulmak için genellikle diğerlerine bağımlıdır. ☐ Belirlenen görevlerle ilgili faaliyete geçebilir. ☐ Görevlerini yerine getirmek üzere kendi kendine harekete geçer gerekli enerjiye sahiptir, pes etmez; sorunların çözümünde başarı ve maharet gösterir. ☐ Genellikle sorunların üzerine gider ve etkili çözümler üretir. Sorunların çözülmesinde üstün başarı gösterir. İşe şarlatıcı ve yenilikçi katkıda bulunur.	
ÇALIŞANIN PERFORMANSINI DEĞERLENDİRİN: ☐ Mükemmel ☐ Çok İyi ☐ Yeterli ☐ Gelişmesi Gerek ☐ Yetersiz <u>Yöneticinin Yorumu:</u> <u>Çalışanın Yorumu:</u> İmza: İmza:	

Şekil 7.7 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 6)

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU	
ORTA KADEME YÖNETİM/İDARİ KADEME VE UZMANLAR İÇİNDİR	
İSİM:	ÜNVAN:
BÖLÜM:	PERF. DÖNEMİ:
I. HEDEFLER Performans dönemi boyunca elde edilen sonuçları gözönüne alınız.	
<u>HEDEF #1:</u> ☐ Hedef Tuturuldu ☐ Hedef Tuturulamadı	
<u>HEDEF #2:</u> ☐ Hedef Tuturuldu ☐ Hedef Tuturulamadı	
<u>HEDEF #3:</u> ☐ Hedef Tuturuldu ☐ Hedef Tuturulamadı	
<u>HEDEF #4:</u> ☐ Hedef Tuturuldu ☐ Hedef Tuturulamadı	
<u>HEDEF #5:</u> ☐ Hedef Tuturuldu ☐ Hedef Tuturulamadı	

Şekil 7.8 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 7)

II. YETENEKLER VE DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ	
Görev ve Sorumluluklar: İş tarifiindeki sorumluluklar ne ölçüde gerçekleşmiştir. ☐ Çok Üstün ☐ İyi ☐ Ortalama ☐ Kabul Edilebilir ☐ Zayıf Yorum:	
Yönetim Becerileri: Planlama, organize etme, liderlik ve kontrol etme faaliyetlerinde etkinliği değerlendirilmelidir. ☐ Çok Üstün ☐ İyi ☐ Ortalama ☐ Kabul Edilebilir ☐ Zayıf Yorum:	
İletişim: Hem yazılı hem de sözlü iletişimdeki etkinliği. ☐ Çok Üstün ☐ İyi ☐ Ortalama ☐ Kabul Edilebilir ☐ Zayıf Yorum:	
İnsan İlişkileri: Hem üst, hem ast, hem çalışma arkadaşları gerekse müşterilere karşı olan davranışları ve ilişkilerindeki başarısı. ☐ Çok Üstün ☐ İyi ☐ Ortalama ☐ Kabul Edilebilir ☐ Zayıf Yorum:	
Karar Verme: Çalışanın problemleri analiz etme ve gereken faaliyeti belirlemedeki etkinliği. ☐ Çok Üstün ☐ İyi ☐ Ortalama ☐ Kabul Edilebilir ☐ Zayıf Yorum:	
İnisiyatif ve Yaratıcılık: Yeni fikir geliştirme, faaliyete başlayarak harekete geçme ve alışılmadık iş koşullarına uyumu. ☐ Çok Üstün ☐ İyi ☐ Ortalama ☐ Kabul Edilebilir ☐ Zayıf Yorum:	

Şekil 7.8 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 7)

IV. YENİ DÖNEM İÇİN HEDEFLER	
HEDEF #1	Açıklama Ve Detaylar: Beklenen Sonuçlar: Olası Güçlükler: Faaliyetler:
HEDEF #2	Açıklama Ve Detaylar: Beklenen Sonuçlar: Olası Güçlükler: Faaliyetler:
HEDEF #3	Açıklama Ve Detaylar: Beklenen Sonuçlar: Olası Güçlükler: Faaliyetler:
HEDEF #4	Açıklama Ve Detaylar: Beklenen Sonuçlar: Olası Güçlükler: Faaliyetler:
HEDEF #5	Açıklama Ve Detaylar: Beklenen Sonuçlar: Olası Güçlükler: Faaliyetler:

Şekil 7.8 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 7)

V. PERFORMANS GELİŞTİRME

Bu bölümde çalışanın işindeki etkinliğini geliştirmesi için çaba sarfetmesi gereken alanları listeleyiniz ve çalışanın performansını geliştirmesi için yapmasını önerdiğiniz faaliyetleri belirtiniz.

ALAN	GELİŞME İÇİN GEREKEN FAALİYET

Üst Yöneticinin İmzası

Yöneticinin İmzası

Çalışanın İmzası

YÖNETİCİNİN YORUMU:

ÇALIŞANIN YORUMU:

Şekil 7.8 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 7)

Örnek 8: Şekil 7.9 da görülen form çok zaman, hazırlık ve yazı isteyen karışık, komplike bir sistemdir. Sistemin uygulanabilmesi için yönetici ve çalışanların yeterince eğitilmeleri gerekmektedir. Bunun yanında pek çok olumlu yönü de vardır. Örneğin güçlü yönlerin ve gelişmesi gereken yönlerin ve iş bileşenlerinin belirlenmesi ve faaliyet planlarının oluşturulması sayılabilir.

ÇALIŞAN PERFORMANS PLANLAMA VE DEĞERLENDİRME FORMU					
GİZLİDİR					
Çalışanın Adı:				Performans Planlama Tarihi:	
Çalışanın Pozisyonu:				Ara Görüşme Tarihi	
İşe Giriş Tarihi:	Atanma Tarihi:	Yönetici Atanma Tarihi:			
Şirket:	Grup	Lokasyon	Bölüm:		
				Performans Değerlendirme Tarihi :	

Şekil 7.9 Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 8)

PERFORMANS PLANLAMA			PERF. DEĞERLENDİRME
TEMEL SORUMLULUKLAR	PERF. FAKTÖRLERİ&BEKLENEN SONUÇLAR Çalışanın Kabul Edebileceği, spesifik hedef ifadeleri ve gelecek dönemde her bir sorumluluk için beklenen sonuçları yazınız. Sonuçların nasıl ölçüleceğini belirtiniz. Eğer sayısal bir gösterge yok ise işin başarılı bir şekilde yapılması halinde doğacak koşulları belirtiniz.	AĞIRLIK Öncelik ve Öneme Göre Belirleyin.	DÖNEM BOYUNCA BAŞARI DURUMU
DEĞİŞİKLİKLER :Bu alanı daha önce belirlenen performans planlarında değişiklik olursa kullanın.			

Şekil 7.9 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 8)

DİĞER DİKKAT ÇEKİCİ BAŞARILAR:

DEVAM EDEN GÖREVLER: Genel sonuçlarda belirgin etkisi olumlu veya olumsuz olan diğer sorumlulukları belirtin.

DİĞER KİŞİLERLE İLİŞKİLER: Diğer çalışanların işine ne kadar olumlu veya olumsuz etkisini belirtiniz.

GENEL DEĞERLENDİRME:

Kişinin performans planlarının ne ölçüde gerçekleştiğini dikkate alınız. Aşağıdaki ifadelerden çalışanın performansını en iyi tanımlayanı belirtiniz.

- ☐ İş sonuçları yetersizdir, performans beklenen seviyeye ulaşmamıştır ve gelişmesi gerekmektedir.
- ☐ İş sonuçları kabul edilebilirdir, performans pek çok alanda beklenen seviyeyi tutturmuştur.
- ☐ İş sonuçları tatminkardır, performans birkaç alanda beklentileri aşmaktadır.
- ☐ İş sonuçları ortalama performansın üzerindedir. Performans bir çok alanlarda beklentileri aşmaktadır.
- ☐ İş sonuçları mükemmeldir. Performans tüm alanlarda beklentileri aşmaktadır.

Şekil 7.9 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 8)

DİĞER BİLGİLER:

Çalışanın Güçlü Yönleri:

Çalışanın Gelişmesi Gereken Yönleri:

Görüşme İle İlgili Önemli Notlar: Görüşme sırasında tartışılan ve daha önce formda bahsedilmeyen diğer önemli konuları belirtiniz.

Çalışanın Yorumu:

Çalışan bu performans planlama veya değerlendirme süreci sırasında kabul ettiği veya etmediği önermeleri burada belirtebilir.

Çalışanın AdıÇalışanın İmzasıTarih**Yöneticinin Yorumu:**

Yöneticinin eklemek istediği diğer hususlar için ayrılmıştır.

Yöneticinin AdıYöneticinin İmzasıTarih

Şekil 7.9 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 8)

ÇALIŞAN İÇİN GELİŞİM RAPORU

A. PERFORMANS PLANLAMA VE DEĞERLENDİRME

1) Son dönem boyunca çalışanın performansını nasıl değerlendiriyorsunuz? (Performans değerlendirme formundaki değerlendirmenin aynısı söz konusudur.)

- ☐ İş sonuçları yetersizdir, performans beklenen seviyeye ulaşmamıştır ve gelişimi gerekmektedir.
- ☐ İş sonuçları kabul edilebilirdir, performans pek çok alanda beklenen seviyeyi tutturmuştur.
- ☐ İş sonuçları tatminkardır, performans birkaç alanda beklentileri aşmaktadır.
- ☐ İş sonuçları ortalama performansın üzerindedir. Performans bir çok alanlarda beklentileri aşmaktadır.
- ☐ İş sonuçları mükemmeldir. Performans tüm alanlarda beklentileri aşmaktadır.

2) Değerlendirme Tarihi:

3) Genel Değerlendirmenin dayanağı nelerdir? Bu değerlendirmeyi neleri göz önüne alarak yaptınız.

B. GELİŞİM PLANLAMA

1) Gelişim İhtiyaçları: Çalışanın şimdiki pozisyonunda performans ve potansiyelini arttırmak için hangi eğitimler, kişisel ve özel geliştirme faaliyetleri ve hangi fonksiyonel deneyimler kazandırılmalıdır?

2) Faaliyet Planları: Bu gelişim hedeflerine ulaşmak için hangi faaliyetler planlanmıştır? Ne zaman ve kimin sorumluluğunda olarak kim tarafından gerçekleştirilecektir?

3) Bir Önceki Döneme Ait Faaliyet Planları: Önceki dönemde çalışanın geliştirilmesi için hangi faaliyetler yapılmıştır ve hangi sonuçlar alınmıştır?

C. KARIYER GELİŞİMİ İÇİN POTANSİYEL DEĞERLENDİRME:

1) Çalışanın İlgisi ve İstekleri: Çalışanın yorumu ve sizinle olan ilişkisi sonucunda elde edilen verilere dayanarak belirtiniz.

2) Çalışanın Daha Fazla Sorumluluk Alma Konusundaki Yaklaşımı Sizce Nedir?

3) Çalışanın hangi alanda ilerleme için potansiyeli vardır?

D. TERFİ EDEBİLİRLİK:

1) Çalışanın ilerleme için potansiyelini belirtin:

- ☐ Çalışan aşağıdaki sebeplerden en az birinden dolayı terfi için uygun değildir.
 - ☐ Bu görevine henüz yeni atanmıştır. Potansiyeli olabilir ancak görevinde deneyimi yetersizdir.
 - ☐ Terfi için düşünülmenden önce gelişim hedefleri yerine getirilmelidir.
 - ☐ Kişisel sebeplerden dolayı (Örneğin sağlık, aile, ilgi, ikamet sorunları gibi)
- ☐ Çalışanın bir veya birkaç pozisyon için potansiyeli vardır.
- ☐ Çalışanın bir veya birkaç pozisyon için potansiyeli çok kuvvetlidir.

2) Eğer çalışanın terfi için potansiyeli varsa hangi pozisyon için uygun olduğunu belirtiniz.

3) Çalışanın görev ve ikamet değişikliği ile ilgili düşünceleri nelerdir?

Şekil 7.9 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 8)

E. GÖREV DEĞİŞİKLİK VE YEDEKLEME PLANLAMASI

Aşağıdaki tüm başlıkları değerlendiriniz ve çalışanın terfi için uygun zaman planını belirtiniz.

☐ Hazır Değişiklik: Benim sorumluluk alanımda çalışan ve yeni görev için değişikliğe hazır olan kişiler şunlardır:

☐ 18 ay içinde Hazır Olacak Değişiklik: Benim sorumluluk alanımda çalışan ve 18 ay veya daha kısa sürede yeni görev için hazırlanabilecek çalışanlar şunlardır:

☐ Yeterli Seviyede Eleman Yok: Bölümüm çalışanlarından hiçbiri terfi için hazır değildir ve 18 ay içinde hazır hale getirilemezler.

☐ Diğer Olası Değişiklikler: Bölümüm dışında hazır olan veya hazır olabilecek şirket içinden veya dışından kişiler şunlardır:

YORUMLAR:

Yöneticinin Adı:

Ünvanı

İmzası

Tarih

ÜST YÖNETİCİNİN YORUMU:

Bir Üst Yöneticinin Adı:

Ünvanı

İmzası

Tarih

Şekil 7.9 (Devam) Örnek Performans Değerlendirme Formu (Örnek 8)

BÖLÜM 8. YETKİNLİKLER

İnsan kaynakları yönetimine son senelerde giren yetkinlik kelimesi kavram olarak Boyatzis' in "Yetkin Yönetici" kitabında ortaya atılmıştır. Boyatzis yetkinlikleri genişçe şöyle tanımlamaktadır: "Bunlar davranış özelliklerini belirleyen kişisel etkenler, beceriler, bir kişinin kendisine olan güveni veya sosyal rolünün davranışlarına yansıması, veya bilgi dağarcığını kullanma yöntemidir". Bu tanımdan sonra Hornby ve Thoomas 1989' da yetkinlikleri şöyle tanımlamışlardır: " Etkin yönetici ve liderlerin bilgi, beceri ve davranış özellikleridir". [3] Bu tanım günümüzde de yetkinliklere olan yaklaşımda hala geçerliliğini korumaktadır. Bizim yaklaşımımızı da en iyi belirleyen tanım yetkinliklerin bilgi, beceri veya 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. Performans yönetim 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 imkansızdır.
- * Kişilerin kendi eksikliklerinin ve sahip olmaları gereken özelliklerin neler olduğunu, bunların sınırlarını ve hangi özelliklerin hangi seviyede gelişmesi gerektiğini karıştırmadan bilebilmeleri de imkansızdır.

Boyatzis, fonksiyonları, görevleri ve uygun yetkinlikleri ayırabilmiştir. Örneğinde planlama fonksiyonu görevlerinden biri organizasyonun hedeflerini belirlemektedir. Uygun yetkinlikler arasında ise proaktif davranma, kavramları teşhise yönelik kullanabilme ve etki sayılabilir. Asıl olarak ayrım şu iki nokta arasındadır:

- ✧ İşin ustaca yapıldığında ortaya çıkacak durum;
- ✧ İş gereken seviyede yapabilmek için çalışanların neye ihtiyaçları oldukları.

Bu tanım bizi tekrar yetkinliğin tanımına götürmektedir:

“Yetkinlik, çalışanın pozisyonunun gerektirdiği görev ve sorumlulukları layıkıyla yerine getirebilmesi için sahip olması gereken davranış özelliklerinin bütününe denir.”

Bu tanımın, altı bir kere daha çizilmesi gereken önemli bir özelliği yetkinliklerin kişilerin davranışları ile ilişkilendirilmiş olmasıdır. Bir açıdan yetkinlikleri çalışanın işteki performansını ölçme ve eksik yönlerini belirlemede bir araç olarak kullanılacak olan, davranış meydana getiren değişkenler olarak irdeleyebiliriz. Yetkinlikler davranış uzayında eksenlerdir. Başka bir deyişle yetkinlikler davranışın boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Davranış yetkinliklerin bir fonksiyonu olarak görebiliriz. Tabii ki davranış kişisel geçmişin, tecrübelerin, eğitimin ve kültürün kesişim düzleminde oluşmaktadır. Bu fonksiyonun sonuçlarını ve yetkinliklerin seviyelerinin kişiler arasında farklılık göstermesi farklı yaşam ortamı, farklı tecrübeler, farklı çevre, farklı eğitim ve farklı kültürün bir sonucudur. Bu konuya sonra değinmek üzere davranış yetkinliklerin bir fonksiyonu olarak düşünelim. Kısaca davranış (D), bir Y yetkinlikler kümesinin bir fonksiyonudur.

$$D = F(Y)$$

Y kümesi Y_1, Y_2, Y_3 gibi herbiri belirlenmiş davranış özellikleri olan yetkinliklerdir. Öyle ise $D = F(Y_1, Y_2, Y_3)$ gibi bir fonksiyon elde edilebilir. Bu yetkinliklerin aldıkları değerler ve bu değerlerin fonksiyona olan etkisi kişiden kişiye değişiklik gösterir.

$$D_i = f_i(y_1, y_2, y_3, \dots)$$

Bu durum her kişinin davranışlarında yetkinlik seviyelerinin davranışa olan etkisinin de farklı olduğunu göstermektedir. Öyle ise her kişi için farklı $(y_1, y_2, y_3, \dots, y_n)$ değerleri ve farklı F_i fonksiyonu vardır. İşte bu fonksiyonun yukarıda bahsettiğimiz düzlemde etkilendiğini söyleyebiliriz. Bu düzleme etki eden faktörlerde değişiklik yapmak yetkinlik düzeylerinin artmasına yarayacağı gibi aynı zamanda F_i fonksiyonuna da etki eder. Şirket yöneticilerinin bu faktörlerden etki edebilecekleri eğitim, kültür ve yaşam standardı ile ilgili olanlardır. Eğitim ve kültür davranışa olan etkisi en büyük faktörlerden biridir. Kişisel tecrübe ve ailesel faktörlere müdahale imkanı

bulunmadığından yöneticiler çalışanların davranışlarında değişiklik yaratabilmek için eğitimsel ve kültürel faktörlerde değişim yaratmak zorundadırlar. Kültürel faktörlerde değişim ancak uzun zaman içinde gerçekleşebileceğinden bu, uzun süreli bir yatırımdır ve dikkatlice ve sabırla yapılmalıdır. Eğitimin davranış üzerinde kültür kadar olmasa da büyük etkisi vardır ve eğitimsel faktörler en çabuk sürede müdahale edilebilecek olandır. Üstelik eğitim kültürel faktörlerde de değişime yol açarak bir sinerji yaratır. Bu sebepten dolayı şirketlerin performans yönetim sistemleri ile eğitim sistemlerinin uyumlu ve entegre çalışması gerekmektedir. Bu uyumu ve entegrasyonu da yukarıda anlaşılağı üzere yetkinlikler sağlamaktadır.

Yetkinlikler, kısaca, kişinin işini yeterince iyi yapmasını sağlayan davranış boyutudur. Örneğin satış için yetkin birisi dinleme yetkinliğine sahip olması gereklidir. Bu bağlamda dinlemenin nasıl yapılacağını ve neyin dinleneceğini seçmek gerekecektir.

Davranışsal yetkinliklerin yanı sıra iş analizlerinde iş için gerekli spesifik teknik yetenekler, bilgi ve beceriler de belirlenmelidir. Bu teknik özellikler de iş için gerekli değişik teknik boyutları vermektedir. Bunları da teknik yetkinlikler olarak adlandırıyoruz. Teknik yetkinlikler anlaşılağı gibi kişilerin işlerini gerektiği gibi yapabilmeleri için gereken bilgi ve beceri düzeyini belirlemektedir. Gerçekten de kişilerin işlerini yeterince iyi yapabilmeleri için davranış özelliklerinin gerektiği seviyede olması yetmemektedir. Çünkü birçok işin altında bilgi ve beceri vardır. Yapılan işlerin tamamı bilgi ve becerinin çalışmakta olan firma adına somut sonuçlara dönüştürülmesinden ibarettir. 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 ifade kişilerin performans değerlendirmelerinde ve onların yönlendirilmelerinde kullanılacak araçlara ışık tutmaktadır.

1° İş sonuçlarını ölçen “Hedefler”,

2° İş sonuçlarına ulaşırken sahip olduğu davranışsal özellikleri ölçen “Davranışsal Yetkinlikler”,

3° İş sonuçlarına ulaşırken sahip olduğu teknik yetenek ve bilgisini ölçen “Teknik Yetkinlikler”.

Bu üç unsur performans yönetim sisteminin üç sac ayağını oluşturmaktadır.

Aşağıda tanımlanmış olan genel yetkinliklerin bir listesi örnek olarak verilmiştir.

✧ Kendini Güncel Tutmak: İletişime açık kanalları ve bilgi ağını kurmak; bilgiyi arar ve bilgiye ulaşır, bunu yaparken bilgi teknolojisi kolaylıklarından faydalanır; içinde bulunduğu çevrede gerek mikro gerekse makro boyutta olsun, neler olup bittiği konusunda sürekli haberdardır ve kendini güncel tutar, pazardaki değişiklikleri ve rakip faaliyetleri izler.

✧ Anlama ve Analitik Düşünme: Konuyla ilgili genel görüşü vardır, bilgiyi doğru olarak alır, değişik bilgileri birbiriyle ilişkilendirebilir; dikkat etmesi gereken ilişkileri belirleyebilir; sorunun kökenine en kısa yoldan ulaşır, en uygun çözümü belirler, konuya etki eden bütün faktörleri, bunların değişimini, karşılıklı etkileşimlerini ve probleme olan etkilerini tam olarak kavrar; değişik görüşlere, yeni bilgilere değişik çevrelerde uyum sağlar.

✧ Problem Çözme: Soruna sistematik yaklaşımlarla alternatif çözümler üretir; seçenekleri olumlu ve olumsuz yönleri ile değerlendirir, onları kıyaslar, birbirlerine olan etkilerini ve diğer etkileri gözönüne alarak sağduyulu bir şekilde gerektiğinde inisiyatifini de kullanarak çözümler.

✧ Organizasyon: Öncelikleri belirler; hedeflenen zamandan geriye doğru planlama yapar, gereken faaliyet ve görevleri belirler, bunlara yetkin elemanlar atar, kaynak ihtiyaçlarını belirler; görevlere kaynak tahsisi yapar, bağlı elemanlarına hedefler verir; kendisinin ve bağlı çalışanların zamanını etkin bir şekilde yönetir.

✧ Başarma Azmi: Üzerine aldığı veya başladığı görevin sonucuna ulaşana kadar sürekli uğraşır; işin sonucuna ulaşmaya karşı yüksek isteği vardır; sonuca zamanında

varmak için gerekli düzenlemeleri yapar; sorunlardan kaçmaz, onlara meydan okur; başarıya ulaşmak için kişisel rahatsızlıkları göğüsleyebilir; yeni fikirler üretir, zorlayıcı hedefler koyar ve bu hedeflere mutlaka ulaşmak için tüm imkanları zorlar; kendini geliştirebileceği alanları belirler yeni yeteneklere sahip olma arzusu vardır, bu isteğini adım adım gerçekleştirerek yeni beceriler kazanır, kapasitesini ve potansiyelini sürekli geliştirir.

✧ Kendine Güven: Kendi becerilerine olan güvenini belirtir ve davranışları ile bunu gerçekleştirir; karar almaya ve uygulamaya hazırdır; üstlerine karşı düşüncelerini savunmakta zorluk çekmez; risk almaya isteklidir ve bunun sonuçlarını iyi hesaplamıştır; kararlarını kendisi alır, uygular ve sonuçlarını kabul etmeye hazırdır.

✧ Duyarlılık: Başkalarının bakış açılarını kavramaya isteklidir; karşısındakinin olaylara bakışını izler ve görüşünü kavrar; diğer kişileri anlamak amacıyla onları dinler; başka kişilere uyum sağlayabilir; başkalarının ihtiyaçlarını sezer; yazılı ve sözlü iletişimde empatik davranır, kendini karşısındakinin yerine koyar, onun iç dünyasına ulaşarak bakışını anlamaya çalışır, onları içinde bulundukları kendi çevrelerinde değerlendirir; diğerlerinin beklentilerinin farkındadır, bu beklentileri gözönüne alır.

✧ İşbirliği: Diğer kişileri kendi alanı ve fikirleri etrafında toplayarak çalışabilir; diğerlerini bilgilendirir; onların uygun yerde desteğini alabilir; takım elemanlarının becerilerinden faydalanır; diğer fikirlere ve önerilere açıktır; onunla aynı takımda görev yapmak isteyen pek çok kişi vardır.

✧ Hedef Odaklılık: Hedefine ulaşmak için plan yapar ve planına sadık kalır; bugünden geleceği görüp gereken önlemi alabilir, hedefine ulaşması için çıkabilecek engelleri belirleyerek gereken önlemleri alır; işini belirlenen zamanda teslim etmeye özen gösterir. Hedefine ulaşması için yerine getirmesi gereken faaliyetleri belirler ve bu faaliyetleri planladığı şekilde sırayla yerine getirir; hedefe ulaşmasını etkileyebilecek çevresel etkenleri kontrol altında tutar ve hedefine ulaşmak için tüm imkanlarını bu amaca yöneltir.

Yapılan işin niteliğine, görevlerin özelliklerine ve tabiatına göre gerekli genel yetkinlik seti değişebilir. Bazı görevler için yukarıdaki listeden bazı yetkinlikler yer alırken diğerleri almayabilir. Bir E görevi için gereken yetkinlikleri bir küme olarak gösterirsek

$$E = \{Y_i / i \in I_j\} \text{ olur.}$$

Burada E_j j-nci görev için gereken yetkinlik kümesini belirtirken I_j , kümede yer alacak yetkinliklerin hangileri olacağını belirten indis kümesidir.

Örneğin;

$$\diamond \quad E_1 = \{Y_i / i \in I_1\} \quad \text{ve} \quad I_1 = \{1, 2, 4, 7, 8, 9\} \text{ ise}$$

$$\Rightarrow E_1 = \{Y_1, Y_2, Y_4, Y_7, Y_8, Y_9\} \text{ olur.}$$

$$\diamond \quad E_2 = \{Y_i / i \in I_2\} \quad \text{ve} \quad I_2 = \{2, 3, 4, 5, 8\} \text{ ise}$$

$$\Rightarrow E_2 = \{Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, Y_8\} \text{ olacaktır.}$$

Görüldüğü gibi her görev için farklı bir yetkinlik kombinasyonunun oluşturduğu bir küme ortaya çıkmaktadır. Doğaldır ki farklı iki görev için benzer yetkinlikler de gerekebilir. Yani aynı set farklı görevler için de söz konusu olabilir. Ancak yine de bu işlerin tabiatında bir benzerlik söz konusudur. Tabiatı farklı işler için farklı setler oluşacaktır.

Bu yaklaşımı biraz daha açarak değişik fonksiyonlar için, değişik tabiata sahip işler için ne gibi genel yetkinlik setlerinin oluşabileceğini netleştirmek için şu örnekleri verebiliriz.

Tablo 8.1 Fonksiyonlara Göre Yetkinlikler

Fonksiyon Yetkinlik	Stratejik Planlama E_1	Kadro Yönetimi E_2	Eğitim ve Geliştirme E_3	Müşteri Hizmetleri E_4	İş Geliştirme E_5
Güncel Olma Y_1	✧	✧			
Analitik Düşünme Y_2	✧	✧	✧		
Problem Çözme Y_3	✧	✧	✧	✧	✧
Organizasyon Y_4		✧	✧	✧	✧
Başarma Azmi Y_5		✧	✧	✧	✧
Kendine Güven Y_6	✧	✧	✧	✧	✧
Duyarlılık Y_7		✧	✧	✧	✧
İşbirliği Y_8		✧	✧	✧	
Hedef Odaklılık Y_9	✧	✧	✧	✧	

Bu tabloyu da göz önüne alırsak E_1 olarak ifade edebileceğimiz stratejik planlama fonksiyonu için öngörülen yetkinlik seti $E_1=\{Y_1,Y_2,Y_3,Y_6,Y_9\}$ iken ; E_2 olarak ifade edebileceğimiz kadro yönetimi için öngörülen yetkinlik seti $E_2=\{Y_1,Y_2,Y_3,Y_4,Y_5,Y_6,Y_7,Y_8,Y_9\}$ olmaktadır. Yetkinliklerin tespit edilmesinde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Yetkinliklerin diğer sistemlerle entegre olması, kullanıcılar tarafından anlaşılıp içinde bulunduğu sistemin canlılığını koruyabilmesi için şu noktalara dikkat edilmelidir:

1. Uygun bir genel seviye tutturulmalıdır. Bazı yetkinliklerin alanları birbirleri ile sıkı sıkıya bağlı olabilir hatta bazen içiçe girmiş de olabilir. Bu ilgili yetkinliklerin sınırlarının tam olarak çizilmediği pek çok durum olabilir. Çizilse bile tüm bu yetkinlikleri uygulanmak üzere yetkinlik kataloğuna eklemek mümkün olmayabilir. Bu durumda yakın yetkinlikleri gruplayarak tek bir yetkinlik ile onları ifade ederek bir genel seviye yakalamak gereklidir. Örneğin rapor yazma yeteneği ile not yazma

yeteneği birleştirilerek yazılı iletişim yetkinliğini; toplantılarda konuşma yeteneği ile birebir konuşma yeteneği sözlü iletişim yetkinliği oluşturulmaktadır. Bazı durumlarda sözlü iletişim ve yazılı iletişim yeteneklerinin de iletişim yeteneği çatısı altında birleştirilmesi mümkün olabilmektedir. Ancak bu durumda bazı kayıplar ister istemez söz konusudur. Çünkü bazıları sözlü iletişimde iyi iken bazılarının güçlü yönü ise yazılı iletişimdir. Bu vurgulanması gereken yetenekleri vurgulayamamak bazı kayıplara yol açabilir. Bu kişilerin güçlü yönleri değerlendirme dışı kalabilir. Bu yüzden genellik seviyesi iyi belirlenmelidir. Yetenekleri bir çatı altında toplarken gereğinden fazla genellememek önemli unsurları kaybetmemek gerekir.

2. Belirgin Seviyeler Oluşturmak: İş analizi ile belirlenen yetkinliklerin ve bunların seviyelerinin belirlenmesi sırasında dikkat edilmesi gereken husus sınırların belirgin şekilde çizilmiş olması ve gözlemlenebilir olmasıdır. Bir açıdan değerlendiricinin gözlemi sonrasında çalışanın yeteneğinin hangi yetkinlik veya hangi seviye ile değerlendirilmesi gerektiği hususunda değerlendiriciyi tereddüte sevk etmemelidir.

3. Basitlik: Daha önce de belirttiğimiz gibi yetkinlikler katalogunu çok fazla yetkinlikten oluşturmamak gereklidir. Kısaca yetkinliklerin sayısı sınırlı olmalıdır. Ayrıca yetkinlikler kompleks olmamalı mümkün olduğuunca basit ve anlaşılır olmalıdır. Bu basitlik ve kısalık hayati önem taşımaktadır. Gaugler ve Thornton üç veya altı tane yetkinlik kullanılmasını önermektedirler. Bu önerilerini karar vermedeki kolaylık ile desteklemektedirler. Başka bir araştırmada bu sayının en fazla 18 olabileceği belirtilmektedir. Bütün araştırmaların ışığında 12 ile 15 adet yetkinlik kullanılmalı ve mümkün olduğuunca basit tutulmalıdır.

4. Kullanıcı Kolaylığı Olmalıdır: Yetkinlikler ile ilgili açıklamaları kullanıcıların mümkün olduğuunca anlayabilecekleri bir dil ile ifade edilmelidir. Böylece yetkinlikler kullanıcılar tarafından tam olarak analaşılabilecek ve bir tereddüt yaratmayacaktır. Açıklamalar mümkün olduğuunca güncel dil ile yazılmalıdır. İfade bozuklukları ile gereksiz tereddütler yaratılmamalı ve yanlış anlamalara engel olmamalıdır.

5. Yetkinlik için en uygun ismi seçmek: Yetkinliğe verilecek isim tanımda verilen ifadeyi en iyi şekilde özetleyecek kelime olarak seçilmelidir. Bu kelimenin de tereddüt yaratacak şekilde seçilmemesine özen gösterilmelidir.

6. Geleceğe yönelik hazırlanmalıdır: Belirlenen yetkinlik kataloğu geleceğe yönelik hazırlanmalıdır, geçmişe değil. Bunun için gereken şey gelecekteki görüntüyü kestirmek, gelecekteki tehlike ve fırsatları belirleyerek; oluşturulan vizyona göre şirketin ihtiyaç duyacağı çeşitli alanlarda çalışan profilini belirlemektir. Kısacası organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği yere giderken ne gibi çalışan profili istediğinin belirlenmesi gerekir. Katalogda bulunan yetkinlikler bu profili meydana getirebilecek kombinasyonları oluşturabilmelidirler.

Şirketler kendilerine özgü yetkinlik kataloglarını oluştururlar. Bu kataloglarda görülmektedir ki çoğunlukla evrensel nitelikte listeler oluşmuştur. Katalogda yer alan yetkinlikler çoğunlukla evrenseldir. Şirketlere göre değişen farklı çalışan profili hedeflerinden kaynaklanan farklı yetkinlik kombinasyonlarıdır. Thornton ve Byham 1982 yılında yayınladıkları araştırmalarında “Tepe yönetim için evrensel yetkinlikler” belirlemişlerdir. Bu liste incelendiğinde tamamının farklı şirketlerin yetkinlik kataloglarında yer aldığı görülecektir.

Sözlü iletişim	Planlama ve organize etme	Başarma azmi
Yazılı iletişim	Yetki devri	Müzakere etme
Prezantasyon tekniği	Kontrol	Analiz
Enerji	Motivasyon	İnisiyatif
Strese dayanıklılık	Uyumluluk	Bağımsızlık
Örgütsel duyarlılık	Çalışanların gelişmesi	Karar verme
Örgütsel güncellik	Kararlılık	Risk alma
Örgüt dışı duyarlılık	Bireysel liderlik	Teknik ve profesyonel bilgi
Örgüt dışı güncellik	Grup liderliği	

Bu listenin değişik kombinasyonlarından oluşan yetkinlikler farklı şirketlerde benimsenmiş olabilir. Hatta başka isim altında birleştirilmiş olan yetkinlikler de yer alabilir Örneğin BP- nin kullandığı set şudur:

- | | |
|-------------------------------|---------------------|
| * Başarma Azmi | * Takım Çalışması |
| * Örgütsel Azim. | * İkna etme |
| * Etki | * Analitik düşünme |
| * İletilişim | * Stratejik düşünme |
| * Diğerlerinden haberdar olma | * Ticari karar |
| * Uyum | |

8.1. YETKİNLİKLERİN DEğERLENDİRİLMESİ

Yetkinliklerin belirlenmesinden sonra, önemli bir diğer nokta yöneticiler ve personel tarafından değerlendirilmesidir. Bazen bu yetkinlik denetimi olarak da adlandırılabilir. Bu işlemin amacı yetkinliklerin mevcut durumu belirlemek ve istenen durumla karşılaştırabilmektir. Bu iki durum arasındaki farka “yetkinlik eksikliği” denir. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin çoğu bu eksikliği gidermek ve beklenen ve istenen seviyeler arasındaki farkı kapatmak yönündedir. Böylece insan kaynakları yönetimi organizasyonun kapasitesinde ve potansiyelinde gelişme sağlayacaktır. Yetkinliklerin değerlendirilmesiyle ilgili, üzerinde fikirbirliğine varılmış tek bir metod yoktur. Ancak kullanılan yöntemler şöyledir:

1. *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 ile ilgili yatkınlığını ölçmektir.
2. *Analitik Yöntemler*: Bu yöntemlerde genel ve soyut testler oluşturularak uygulanmaktadır. Buradaki aktiviteler iş ortamındaki öğelerden epey farklı olabilmektedir.
3. *Gözlemsel Yöntemler*: Bu yöntemlerde başkalarının görüş ve düşüncelerine göre değerlendirme yapılmaktadır.
4. *Diğer Yöntemler*.

İnsan kaynakları yönetimi tarafından sıkça kullanılan görüşme yöntemi bunların arasında yer almamaktadır ve gözönüne alınmayacaktır. Çünkü yetkinlik tespitinde başarısı oldukça sönük kalmaktadır.

8.2. ANALOG YÖNTEMLER

Bu yöntemler doğrudan işle ilgili faaliyetlerin kullanılması aracılığıyla değerlendirme sonucuna varmayı amaçlar. Basitleştirilmiş bir modeli kısa zamanla sınırlandırarak uygular. Değerlendirme süreci ile iş arasında yapay bir bağlantı vardır. Değerlendirici kişiyi zorlandığı, kolayca başardığı vs. gibi noktalarda izleyerek davranış ve modelin uygulama sonuçlarını istenen iş davranışları ve sonuçlarının model üzerindeki izdüşümleri ile karşılaştırarak değerlendirmesini yapar. Bu yaklaşımı temsil eden yedi yöntem vardır.

- * Grup çalışmaları
- * Örnek rol alıştırmaları
- * Sunumlar
- * Yazılı raporlar
- * Psikomotor testler
- * Eğitilebilirlik testleri
- * Evrak alıştırmaları

Yukarıda belirtilen metodlar farklı yetkinlik grubunu tespitetiyönelik kullanılabilirler. Tüm alıştırmalar bütün yetkinlikleri ölçememektedir. Bir yöntem bazı yetkinlikleri etkin olarak ölçerken bir diğeri başka bir yetkinlik grubunu yansıtabilmektedir. Örneğin grup çalışmaları liderlik, insani ilişkiler, problem çözme ve motivasyon gibi yetenekleri ölçebilir. Bu yöntemlerden etkinliği belirlenmek istenen yetkinlikler için uygun olanlarını seçerek çalışanın veya adayın bir iş için gereken tüm yeteneklere sahip olup olmadığını belirlemek mümkün olabilir.

8.2.1. Grup Çalışmaları:

Bu metodla 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 avantajı vardır. Yöneticiliğe aday olan kişinin atamasının yapılabilmesi için bu yöntem ile gerekli yönetsel yeteneklere ve grup çalışmasına yatkınlığı değerlendirilmesi bazı şirketlerde zorunludur. Böylece yönetim görevine atanan bir kişinin liderlik, işbirliği, insani ilişkiler gibi yetenekleri değerlendirilmiş olacağından görevinde başarısızlık olasılığı en az olan seçilmiş olacaktır. Bu şirket yönetimine doğru yere doğru insanı atama imkanı sağlayarak yanlış adayı seçme tehlikesinden uzaklaştırmaktadır. Bu yöntem altında değerlendirilebilecek iki tip çalışma vardır. Bunlar işbirliğine dayalı modeller ve rekabete dayalı modellerdir. [3]

1. İşbirliğine dayalı alıştırmalar: Grup çalışmalarının pek çoğu bu tipteki alıştırmaları içermektedir. Oyun teorisi yaklaşımıyla toplamı sıfır vermeyen oyunlardan oluşmaktadır. Burada oyuna katılan herkesin kazanç sağladığı, kazan-kazan ilkesine uygun çalışmalar bulunmaktadır. Bazen çocukça faaliyetleri içerse de daha gelişmiş modellerde günlük yönetsel işler ile birebir uyumlu çalışmalar verilmektedir. İlk gruba örnek olarak, bir grup yöneticiye Lego parçalarının verildiği ve kendi takımlarının en yüksek Lego binasını yapması için çalışmalarının izlendiği alıştırma verilebilir. İkinci gruba örnek olarak ise “desantralizasyon dosyası” olarak adlandırılan çalışma verilebilir. Bu çalışmada büyük bir hükümet biriminin şehir merkezinden şehir dışında başka bir merkeze taşınması söz konusudur. Her adaya söz konusu birim, teçhizatlar ve kadro ile ilgili bilgileri içeren birer dosya verilir. Aday taşınmayı kolaylaştırıcı planlar üreterek sorunsuz olarak tamamlanmasını sağlayacaktır.

İşbirliğine dayalı yöntemlerin üç özelliği vardır:

1. İş için gerekli olan yetenekler ile belirgin bir benzerlik ve birebir uyum söz konusudur.
2. Alistirmannın konusu herkesin başaııkabileceği ölçüdedir; hiç bir uzmanlık alanına girmemiştir. Böylece herhangi bir meslek veya uzmanlık grubundan olan bir aday bir diğetine konu dolayısıyla üstünlük kuramaz. Bu adaylar arasındaki adaleti sağlamaktadır. Bu tür yöntemler işin gereği olan bilgiye dayalı yetenek ve teknik becerileri değlendirmek amacıyla kullanılamayacağı, sadece yönetimsel görevler için gerekli davranışa dayalı yeteneklerin değlendirilmesinde kullanılacağı için konunun hiçbir uzmanlık alanına girmemesi gerekmektedir. Teknik ve bilgiye dayalı beceriler farklı yöntemlerle değlendirilecektir.
3. Adaylara, örnek olay, duruma etki eden faktörler ve çevre ile ilgili açıklayıcı belgeler verilmektedir; bu örnek senaryoyu daha gerçekçi yapmakta ve olayı adayların sanki gerçekte yaşıyormuş hissine kapılmalarını sağlamaktadır. Böylece adayların başka birtakım yeteneklerinin de su üzerine çıkmasına ve fark edilmesine de yaramaktadır.

Başarılı grup çalışmalarının dördüncü ve beşinci özellikleri faaliyetlerin izlenerek değlendirilmesinde açık standartların varlığı ve gözlemcilerin eğitimidir.

2.Rekabete dayalı alıştırmlar: Rekabete dayalı alıştırmlar oyun teorisinde toplam sıfır veren durumlar söz konusudur. Bu tür oyunlarda bir kişinin kazanması bir diğetrinin de kaybetmesi gerekmektedir. Bu tür oyunlar da işle yakın ilişkilidir. Ayrıca kaynakların kısıtlı olduğu ve bu kaynaklar için diğetrakiplerin de mücadele ettikleri durumlar söz konusudur. Bu tür alıştırmlara örnek olarak bütçe ve seçim toplantıları sayılabilir. Bu alıştırmda sekiz adaya birer rol ve görev verilmektedir (üretim, personel fonksiyonları gibi). Herbir fonksiyon görevi için 1,000,000 para birimi tutarında maliyetleri olan projelerini açıklayan dosyaları vardır. Ancak toplamında 6,000,000 para birimlik fon bulunmaktadır. Adaylar problemi çözmek zorunda olan bir bütçe grubunu oluşturmaktadırlar. Adaylar kendi fonksiyonlarının projelerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Seçim senaryosunda ise yürütme başkanına yardımcılık görevi tanımlanmıştır. Sekiz başvuru bu göreve aday olarak belirlenmektedirler. Bu

göreve gelecek aday ve bölümü için çok iyi olacaktır. Adaylara, başvuru formları verilmektedir. Bu formlardan en uygununu tartışıp, uyumlu olabilecek olanı belirlemeleri istenmektedir.

Grup alıştırmaları ile ölçülebilen kanıtlanmış bir yetkinlik listesi yoktur. Ancak genellikle şu yetkinliklerin ölçülebildiği söylenebilir:

* Başkaları ile ilişki kurmaya yarayan sosyal yetenekler.

- > Sözlü iletişim, konuşma yeteneği ve dinleme yeteneği
- > İnsanlararası iletişim
- > Çatışma yöneTimi
- > Liderlik

* Planlama ve organize etme.

Bir grup çalışması oluşturmak istendiği takdirde aşağıdaki yol izlenebilir:

1. Adım: İlk adım işteki grup çalışmasının ne sıklıkta gerektiğinin belirlenmesidir.

Eğer birçok yönetimsel görevdeki gibi büyük oranda grup çalışması gerekiyorsa hem işbirliğine hem de rekabete dayalı alıştırmalar beraberce kullanılabilir. Oluşturulan senaryo işle uyumlu olmalıdır fakat gerçek bir senaryoyu basitleştirerek bütün adaylar için adil bir hale getirmek gerekebilir.

2. Adım: Senaryo oluşturulunca, bütün adaylara verilecek olan dosya ve içindeki dokümanlar hazırlanmalıdır. Dosyanın boyutu alıştırma için ayrılan zamana bağlıdır. Örneğin 30 dakika süresi olan bir alıştırma için iki sayfalık bir açıklama yazısından fazla olmamalıdır. Yarım günlük bir alıştırma için ise 10 sayfa veya biraz daha fazla olabilir.

3. Adım : Senaryo ve dosyalar hazırlandıktan sonra alıştırmanın değerlendirme sistemi geliştirilmeli ve gözlemcilerin eğitilmesidir. Bir grup çalışması için gerekli dokümanlar paketinde şunlar hazırlanmalıdır.

° Tanıtım Bölümü:

- Katılımcıların ve gözlemcilerin adı. Hangi gözlemcinin hangi adayı takip edeceği de belirlenmiş olmalıdır.
- Oda yerleşimi: Hiçbir aday kendine üstünlük sağlayacak bir konuma yerleşmemelidir.

- Alıştırma ile ilgili ön bilgilendirme: Gerekli ön bilgileri (süre gibi) içerir.
- Alıştırma için gerekli, verilen yardımcı araçlar listesi
- Değerlendiricilerin görevleri: İşlerinden biri başkan seçilmiş olmalıdır.
- ° Bütün katılımcılar için senaryo açıklama yazısı.

8.2.2. Evrak Alıştırmaları:

Mintzberg'in araştırmalarına göre yöneticiler zamanlarının beşte birlik bölümünü yazışmalar ile ilgilenecek geçirmektedirler. İşte evrak alıştırmaları bu tip işleri örnekleyen modellerdir. Bazı modellerde sadece yazışmaların organize edilmesini içerirken bazılarında telefon görüşmeleri ve diğer mesajlar ile model daha dinamik ve ortam daha gerçekçi olmaktadır. [3]

Örnek: Adaylar aşağıdaki gibi bir senaryo ile karşılaşmaktadırlar:

Olay 1 Nisan Cumartesi günü saat 10:00 da geçmektedir. Bağlı yönetici herhangi bir sebep ile işinden aniden uzak kalırken şirket yönetimi adaylara problem çözülene kadar onun işine vekalet etmelerini ve devralmalarını istemektedir. Bağlı yöneticinin çok etkili bir sekreteri vardır ve sekreter gelen yazışmaları son derece düzenli bir şekilde evrak kutusunda uygun gözlemlere dağıtmış ve notlarını mesajlarını tutmuştur. Cumartesi günü adaylar bu yazışmaları takip etmek ve ilgili işleri tek başına organize etmek zorunda kalmışlardır. Adaylar 10:45 de ertleyip iptal edemeyecekleri üç günlük bir konferans için havaalanına gitmek üzere taksi de çağırarak bulundurmaktadırlar. Bu saate kadar yazışmaları organize ederek gerekli yorumları yaparak, notları ve talimatları yazılı olarak bırakmak zorundadırlar. Bu iş için ellerinde sadece şirketin organizasyon şeması günlük ajanda ve sekreterin notları vardır.

Adaylara örnek mektuplar, raporlar ve mesajlar da verilmektedir. Evrak alıştırmaları 30 dakikada 15 kısa konu çözülmelidir. Yarım günlük alıştırmada ise 25 uzun ve karmaşık konu yer alabilir. Yazışmalar organizasyonda hergün karşılaşılabilecek

değişik önem, öncelik ve karmaşıklıktaadır. Süre bitiminde ise ek süre verilerek adaylardan evrakları önem sırasına göre dizmeleri istenir.

Bir evrak alıştırmaları oluşturmak için aşağıdaki yol izlenebilir:

1. Adım : Öncelikle organizasyon yazışmalarının bir araştırması yapılmalıdır. Bu araştırmada yazışma örnekleri de toplanır.
2. Adım : Evrakların ve gerekli yetkinliklerin belirlenmesi .
3. Adım : Diğer ekler ve yardımcı malzemeler toplanır. Bunlar basitleştirilir ve teknik ve gizli bölüm ve detayları çıkartılır. Böylece hiçbir adaya uzmanlığı dolayısıyla bir avantaj sağlanmış olmamaktadır.
4. Adım : Son olarak değerlendirme sistemi belirlenir.

Bu alıştırmalar aşağıdaki yetkinliklerin ölçülmesinde kullanılabilir:

- ✧ Problem analizi ve çözümü
- ✧ Planlama, organize etme
- ✧ Zaman yönetimi
- ✧ Duyarlılık
- ✧ Yazılı iletişim
- ✧ Yetki devri ve kontrol
- ✧ Esneklik
- ✧ Strese dayanıklılık
- ✧ İnisiyatif
- ✧ Kararlılık
- ✧ Okuma ve anlama

8.2.3. 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 çözümlediğinin gözlemlenip değerlendirilmesi oldukça kolaydır. Birçok yönetim

işinde çalışanların yönlendirilmesi ve onlara yol göstermesi önemli paya sahiptir. Bu tür görevleri değerlendirmek için kullanılacak simülasyon, benzetim çalışmaları ile modeller oluşturulabilir. Bu modele örnek olarak ise şu verilebilir: [3]

Bir adaya performansı kabul edilebilir sınırın altında hayali bir çalışanın dosyası verilir. Adaydan, bir danışma görüşmesini planlaması ve yapması istenmektedir. Bu görüşme izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Ortadaki problem değişebilir. Bazen kişisel çatışma, bazen rol çatışması bazen de yanlış anlaşılardan dolayı doğmuş bir problem vardır ortada.

Bu alıştırmalarda senaryoya bağlı olarak şu yetenekler gözlemlenebilir:

- ✧ Problem analizi ve çözümü
- ✧ Sözlü iletişim
- ✧ Duygusal kararlılık
- ✧ İnsani ilişkiler.

8.2.4. Sunumlar :

Pekçok görev diğer kişilere, üst yöneticilere, ortaklara, müşterilere, çalışanlara, meslek örgütlerine, devlet bürokratlarına vs sunumlar yapma ve onlar ile müzakereyi gerektirmektedir. Bu özellikle halkla ilişkiler işlerinde ve anlaşma gerektiren işlerde böyledir. Bu alıştırmalar işle oldukça uyumludur ve ilgili yeteneğin ölçülmesinde gerçek bir modelin bir örneği kullanıldığından yeteneği doğrudan iş üzerinde gözlemlemek imkanı vardır. Bu tür testler ikiye ayrılır.

1° Konusunu adayın seçtiği sunumlar,

2° Konuyu değerlendiricilerin verdiği sunumlar.

İlkinde aday istediği her konuyu seçebilmekte ve irdeleyerek etkileyici bir sunum yapmaya çalışmaktadır. Burada önceden verilmesi gereken karar sunumun süresidir ve değerlendirme skalasıdır. Ancak genellikle özgür seçimli sunumlar pek tercih edilmez çünkü adayların seçtikleri konular işin gerektirdiği çevrenin dışında olmaktadır ve işe uygun olmamaktadır. Bu yüzden genellikle adaylar işle ilgili pekçok konudan

birini seçerek sunum yapmaya zorlanırlar. Bütün konular işle ilgili ve aynı zorluktadır. Bazen bir senaryo oluşturularak dinleyicilerle, konuyla ve prezantasyonun amacıyla ilgili detaylar verilir ve bu bilgileri içeren tek sayfalık açıklama ile birlikte bir saat civarında süre içinde sunumun hazırlanması istenir. Bu yöntem pekçok yönden daha başarılıdır. Seçilen senaryo ve konuya bağlı olarak sunumlar şu yeteneklerin gözlemlenmesini sağlayabilir:

- ✧ Sözlü iletişim
- ✧ Planlama ve organize etme
- ✧ Duygusal kararlılık
- ✧ Etkili prezantasyon teknikleri

8.2.5. 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 faydalı olabilir. Bu yöntem, verilen konu eğer işle ilgili bir konu ve ilgili bir rapor şeklinde ise ilgili yetenekleri ölçmek için uygulanan en iyi methodtur. Bir hayali senaryo içinde böyle bir çalışma istenmesi de düşünülebilir. Örneğin 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. Bazı durumlarda hazırlanması sekiz-dokuz saati bulan raporlar istenebilmektedir. [3]

Örnek senaryo: Aday bir üretim tesisinin veya bir büyük şubenin yöneticisi olarak görev yaparken aniden başka bir yerde görevlendirilir. Derhal ayrılması ve yeni görevine başlaması gerekmektedir. Ancak kendi görevini devralacak olan yeni yönetici henüz gelmemiştir. Aday yeni yöneticiye özet bir bilgi notu bırakacaktır. Aday işi ve yönettiği işletme ile ilgili gerekli olan ve yeni yöneticiye faydası olacak bilgileri 2000 kelimeyi geçmeden en uygun şekilde aktarmaya çalışır.

Bu alıştırımlar sayesinde aşağıdaki yetkinlikler gözlemlenebilir.

- ✧ Yazılı iletişim
- ✧ Problem analizi ve çözümü
- ✧ Planlama ve organize etme

8.2.6. Psikomotor Testler:

İş örneği alınarak hazırlanan analog testler geniş bir yetkinlik serisinin ölçülmesinde sıkça kullanılmaktadır. Belkide en çok bilinen ve en fazla kullanılan iş örnekli psikomotor test daktilo testidir. Ayrıca teknik çizim, mühendislik ve ağır vasıta sürücülüğü gibi görevler için de psikomotor testler geliştirilmiştir. Bütün iş örnekleri testler gibi psikomotor beceri testleri de işle birebir uyumlu olmalıdır. Bu tür testlerin geliştirilmesinde aşağıdaki yol izlenebilir.

- 1°İşin uzmanları ile görüşerek görevleri belirlemek.
- 2°İşini iyi ve kötü ifa eden çalışanları belirleyen ve ayırtıran başlıca yetkinlikleri ve her bir yetkinlik için ilgili davranış özelliklerini belirlemek.
- 3°Önceki aşamada elde edilen bilgileri kullanarak adayın yetkinliğini değerlendirmede kullanılacak belirgin görevleri belirlemek.
- 4°Puanlama yöntemini belirlemek.

Bu testler aşağıdaki yetkinliklerin ölçülmesinde kullanılabilmektedirler:

- ✧ El göz koordinasyonu
- ✧ Klavye hakimiyeti, yazı tekniği
- ✧ Hata bulma ve düzeltme
- ✧ Çok kanallı iş görebilme

8.2.7. Eğitilebilirlik Testleri:

Bu testler kişilerin öğrenme yetkinliklerinin ve kabiliyetlerinin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Bu testlerde, test ortamı eğitim ortamıyla birebir uyumlu hale getirilmiş ve bir model oluşturulmuştur. Bu testlerin dört aşaması vardır.

1°Adaylara bir görev verilir ve bu görevi yardım almadan kendi kendilerine yapmaları istenir. Görevin yerine getirilişi izlenir ve bir puan verilir.

2°Adaylara kısa bir süre içinde bilgi verilir.

3°Adaylardan görevi ekrar etmeleri istenir. Göreve tekrar puan verilir.

4°Son verilen puanla ilki karşılaştırılır ve adayın eğitimden ne kadar faydalandığı belirlenir.

Bu testlerden belkide en çok bilineni “Çanta Testidir”. Çanta testi gelişmiş dikiş makinası kullanacak olan adayların eğitime uygunluğunu ölçmek için tekstil sektöründe sıkça kullanılan bir testtir. Bu testte adaylara dört köşeli iki parça kumaş veya deri gibi malzeme verilir. Adaylardan öncelikle bu parçaları üç tarafından dikerek bir çanta oluşturmaları istenir. Çalışmaları uzmanlar dikiş kalitesi açısından değerlendirirler. Daha sonra adaylara kısa bilgiler verilir. Bu bilgiler dikiş makinası, düz dikiş ve köşe dikişleri ile ilgilidir. Adaylar bu esnada soru sorabilmektedirler. Daha sonra adaylara başka kumaş parçaları verilir ve aynı çalışmayı tekrarlamaları istenir. Çalışmaları anahtar göstergelere göre incelenir ve değerlendirilir. İki değerlendirme arasındaki fark kişinin eğitilebilirliği hakkında bilgi vermektedir.

Eğitilebilirlik testleri kaynakçılar, montaj işçileri vs gibi görevler için de sıkça kullanılmaktadır.

Bu testler öğrenme yeteneği ile ilgili tüm yetkinlikleri ölçmede, ayrıca işe yatkınlık ve işe alışma süresi ile ilgili de fikir vermektedir. Kişinin işle ilgili yeteneklerini ne ölçüde geliştirebileceği ile ilgili önemli bilgi vermektedir.

BÖLÜM 9. MOTİVASYON

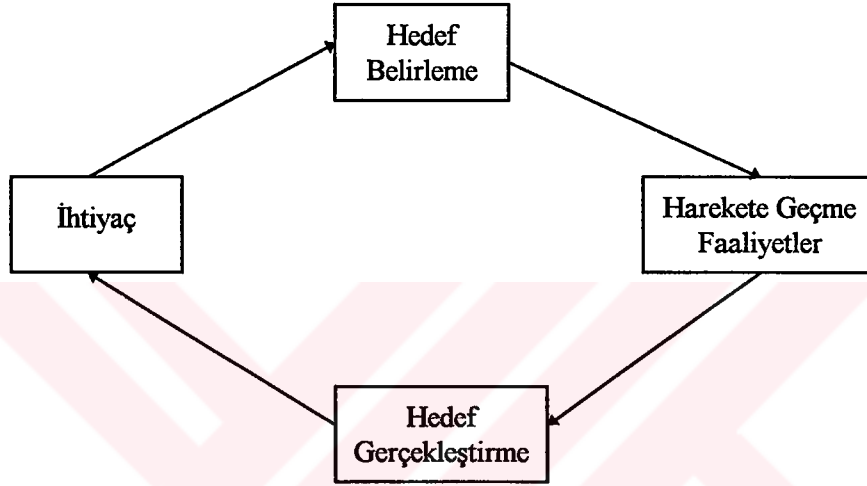
Bütün organizasyonlar, insanlardan daha fazla verim almak ve performanslarını arttırmak için neler yapılması gerektiği ile ilgilenirler, bu konuda araştırmalar yapmakta, kadrolar bulundurmakta, akademik yardım almakta, danışmanlık kurumlarına başvurmakta ve önemli ölçülerde kaynak ayırmaktadırlar. Artık her birey ürünün veya hizmetin kalitesini oluşturan faktörler arasında insanın önemini kavramıştır. Şirketleri başarıya ulaştıran her seviyedeki çalışan insan ve beyin gücüdür. İnsan artık salt fiziksel gücünden dolayı ve esnekliğinden dolayı değil hiçbir makinada bulunmayan özelliklerinden dolayı bütün girdilerden daha önemli konuma gelmiştir: insanın mental gücü ve yaratıcılığı. Günümüzde işinde yetişmiş olan insan gerek bilgisi ve deneyimi gerekse yaratıcılığı ile stratejik bir rekabet unsurudur. Bu yüzden şirketler çalışanlarının performanslarıyla giderek artan oranda ilgilenmektedirler. Bunu sağlamak için çalışanların bilgi ve beceri tabanını genişletip, kuvvetlendirerek onları geliştirmekte ve ayrıca onların motivasyonları ile yakından ilgilenmektedirler. Bireylerin teşvik edilme, ödüllendirme, liderlik en önemlisi yaptıkları işleri ve çalıştıkları örgüt ile ilgili konular ile motive olmalarına şirketler dikkat etmektedirler. Tabii ki amaç, motivasyon sürecini ve iş çevresini geliştirmektir. Bunlar bireylerin, yönetimin beklentilerine uygun iş sonuçlarına ulaşmalarını sağlayacak gelişmelerdir.

Motivasyon teorisi, motivasyon sürecini inceler; çalışanların işlerinde davranış şekillerini açıklar; organizasyonların hedeflerine ulaşmasını sağlayacak aynı zamanda çalışanların, ihtiyaçlarını da karşılayacak davranış ve gerekli çaba seviyesine getirmek için ne yapılabileceği belirler. [4]

Motivasyon, amaç güdümlü davranış olarak tanımlanabilir. İki belirgin etken davranışın yönü ve kuvvetidir. Motivasyon, bireyin gerçekleştirmekte olduğu bir dizi faaliyetin sonucunda hedefe ulaşmayı ve kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yarayacak değerlerde bir

ödül ile takdir edileceğini beklediği ve buna inandığı zaman ortaya çıkar. İyi motive olmuş kişilerin açıkça belirlenmiş hedefleri vardır ve bu hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayacak faaliyetleri ve çabaları vardır. Organizasyonun ve kendilerinin ortak çıkarları için davranışa ve süreçlere faaliyetlere dayalı bir mutabakat söz konusudur. Adeta hedefe kilitlenmişlerdir.

Motivasyon süreci aşağıdaki şekilde modellenenabilir:



Şekil 9.1 Motivasyon Süreci

Bu, ihtiyaca dayalı bir modeldir ve motivasyon sürecinin başlangıç noktasının bilinçli veya bilinçsiz şekilde ortaya çıkarılan tatmin olmamış ihtiyaçların belirlenmesi olduğunu göstermektedir. İhtiyaçlar istekleri yaratır. İstekler başarmak ve birşeye ulaşmak için duyulan arzulardır. Bu ihtiyaç ve istekleri karşılayacağına inanılan hedefler böylece belirlenir ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak olan davranış biçimi ve yerine getirilmesi gereken faaliyetler seçilir. Eğer hedefe ulaşılmış ise ihtiyaç karşılanmış olur ve benzer bir ihtiyaç çıktığında aynı davranış tekrar edilir. Eğer hedefe ulaşılmamış ise bir sonraki seferde aynı davranışların tekrarlanması ihtimali daha düşüktür.

Bu model bireysel motivasyonun nasıl gerçekleştiğini gösteren oldukça basitleştirilmiş bir şekildir ve ihtiyaçlar, hedefler ve beklentilerle ilgili motivasyon teorilerine dayandırılmıştır.

Organizasyonun bakış açısından, model, kişisel ihtiyaçlara da dayanan hedeflerin belirlenmesini ve hedeflere varılması için gerekli davranış biçiminin teşvik edilmesi açısından kullanılabilir.

Daha önce de bahsedildiği gibi belli bir ihtiyacın karşılanmasına ilişkin sürecin tecrübesi ilerideki zamanda ortaya çıkacak benzer bir ihtiyacın karşılanmasında tekrarlanabilir. Eğer başarıya ulaşılmış ise benzer davranış ve faaliyetler tekrarlanacaktır. Bu, davranış özelliğini güçlendirmektedir. Eğer başarısızlık yaşanmış ise ve ceza söz konusu olmuşsa, negatif bir sonuç oluşmuştur ve aynı davranış biçimi tekrar sergilenmeyecektir.

Bireylerin sistemleri, dış çevreden etkilenmekte olan ve kendi iç dünyalarından doğan ihtiyaçlarını karşılamaya ve kendi iç dengesini kurmaya çalışır. Bireyler kendi ihtiyaçlarına bir tepki olarak dış çevrenin kendi iç dünyasında yarattığı sorunlara, kendi iç dünyasında, dış çevrenin de kabul edeceği çözümleri üretmeye çalışır. Ancak her bireyin kendine has özellikleri vardır. Çünkü

- 1° Her bireyin kendi iç dünyası farklı deneyim ve dış etkilerden farklı etkilenmiştir ve sürekli olarak yine farklı olarak etkilenmeye devam etmektedir. Bu, dış çevredeki değişiklikleri farklı algılamayı da beraberinde getirir.
- 2° Farklı bireysel sistemler, farklı yapı ve tabana sahip olduklarından farklı ihtiyaç, farklı değer ve farklı algılama alt sistemlerine sahiptir.

Motivasyon iki şekilde gerçekleşebilir. Birincisinde çalışanlar işlerinde kendi ihtiyaçlarını karşılayan, kendi hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan bir takım unsurlar bularak kendi kendilerini motive ederler. Buna içsel motivasyon denir. Diğer yönetim tarafından ücret artışı, prim, terfi, kademe yükseltme gibi metodlarla motive edilebilir. Buna dışsal motivasyon denir. İçsel motivasyona örnek olarak kişilerin kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri, zorlayıcı iş yapmaları, bunu başarmaları ilerleme için olanak yaratmaları sayılabilir. Bu tür motivasyon kişilerde işlerinin kendileri ve şirketleri için önemli olduğu duygusunu yaratmaktadır. Dışsal motivasyon için ise ödül, ücret artışı, kademe yükseltme, terfi, ceza ve eleştiriler

sayılabilir. Bu tür motivasyon kişilerde güçlü bir şekilde ve derhal etkisini gösterir. Ancak uzun sürmez. Çünkü bu türden faktörlerin kişilerin iç dünyalarında, kendi sistemlerinde temel öge olarak yer almaları çok uzun tecrübelerle mümkün olmaktadır. İçsel motivasyon faktörleri, güdüleyiciler, çalışma hayatının kalitesi ile ilgili olduğundan daha derin ve uzun dönemde etkisi vardır. Çünkü bunlar kişilerin kendi iç dünyalarının temelinde yer almaktadır, sonradan kazanılan prensipler değildir.

Yukarıdaki motivasyon süreci, birçok motivasyon teorisine dayanmaktadır. Bu teoriler, uzun zaman içinde ortaya çıkmış hala kullanılabilen teorilerdir. Bazıları, ilk kurulan teori olan “Araç Teorisi” gibi süresini çoktan doldurmuş olan yine de halen bazı yöneticilerce kullanılan teorilerdir. En çok ilgiyi görmüş olan Maslow ve Herzberg’ in teorileri gibi bazıları da epey eleştiri almasına rağmen halen en çok bilinen ve dikkate alınan motivasyon teorileri olabilmişlerdir. Aşağıda önde gelen motivasyon teorileri sıralanmış ardından tek tek açıklayıcı bilgiler verilmiştir. [4]

- Araç teorisi : Taylor (1911)
- İhtiyaçlar Teorisi: Maslow (1954), Alderfer (1972), ve Mc Clelland (1975)
- Süreç Teorisi :
- İki Faktör Teorisi (motivasyon ve hijyen) : Herzberg (1957)
- Davranışsal Teori
- Sosyal Öğrenme Teorisi
- Atıf Teorisi
- Rol Modelleme Teorisi.

Araç Teorisi: Araç, bir şeyi yaptığımızda bizi bir diğerine götüreceğine inandığımız şeydir. En kaba haliyle araç teorisi insanların sadece para için çalıştıklarını ortaya atar. Teori ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkmıştır ve ekonomik çıktılar ile işin ilişkilendirilmesi ihtiyacı üzerinde durmaktadır. Bu teori ödül ve cezaların bireylerin performansları ile doğrudan ilişkilendirildiğinde çalışanların işlerine motive olacaklarını iddia etmektedir. Araç teorisi büyük ölçüde Taylor’ ın bilimsel yönetim yöntemlerine dayanmaktadır. Taylor şöyle demektedir: “İşçileri uzun dönem boyunca, sürekli ve büyük bir ücret artışı yapmadıkça ortalama bir işçiden daha fazla çalıştırmak mümkün değildir”. Bu yöntem geniş olarak uygulandı ve hala uygulanmakta hatta

bazı özel koşullarda başarılı sonuçlar vermeye devam etmektedir. Ancak temel olarak dışsal kontrole dayanan bir sisteme dayanmaktadır ve insanın maddi ihtiyacı dışındaki birçok ihtiyacına cevap verememektedir.

İhtiyaçlar Teorisi: Bu teorinin temelini karşılanamayan ihtiyaçların gerilim yarattığı ve dengesizlik durumu yarattığı kavramı oluşturur. Dengeyi tekrar kurmak için ihtiyacı karşılayacağı bir hedef belirlenir ve hedefin başarılmasını sağlayacak bir davranış biçimi seçilir. Böylece bütün davranışları tatmin edilememiş ihtiyaçlar belirlemektedir.

Herhangi bir zamanda bütün ihtiyaçlar bir kişi için aynı derecede önemli değildir; bazıları bireyin tecrübe, yaşam ve eğitim etiğine bağlı olarak diğerlerinden hedef doğrultusunda çok daha güçlü olabilir. İhtiyaçlar ile hedefler arasında basit birer ilişki olmadığından karmaşık bir ilişki yumağı oluşmaktadır, çünkü bir ihtiyacı karşılayabilecek pek çok hedef olabilir. İhtiyaç güçlü olduğu ve uzun sürdüğü oranda ona hizmet edecek olası hedeflerin sayısı da o kadar fazla olur. Bir hedef aynı zamanda pek çok ihtiyacı da karşılayabilir. Örneğin yeni bir araba hem ulaşım imkanı sağlarken hem de çevredeki insanlar üzerinde etki yaratmaktadır. İhtiyaçlar teorisi şu şekilde geliştirilmiştir:

*Maslow (1954) : Kişiliğin temelini oluşturduğuna inandığı ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını geliştirmiştir.

*Alderfer (1972) : Daha basit ve esnek bir model olan üç temel ihtiyaç yaklaşımını geliştirmiştir.

* McClelland (1975) : Yöneticileri motive eden üç ihtiyacı belirlemiştir, ayrıca Maslow'un yaklaşımını desteklemiştir ancak kişiliği belirleyen bu ihtiyaçların ortaya çıkmasında çevresel faktörlerin etkisini ortaya getirmiştir.

Aşağıda bu üç araştırmacının yaklaşımları açıklanmıştır. Ayrıca bunlara ek olarak, Herberg'in de iki faktörlü ihtiyaç modelinin de açıklaması verilmiştir.

Maslow'un kategorileri en alt seviyeden başlayarak şöyle oluşturulmuştur:

1- Fizyolojik İhtiyaçlar: Bunlar yaşamsal ve içgüdüsel ihtiyaçlardır. Oksijen, su, yiyecek gibi.

2- Güvenlik İhtiyaçları: Bunlar da varlığını tehdit eden tehlikelere karşı korunma ihtiyaçlarıdır. Güvenli bir şekilde yaşamını sürdürmeye yönelik ihtiyaçlardır.

3- Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba ait olma, kabul edilme, sevilme ihtiyacıdır.

4- Takdir: Sağlam ve tutarlı bir kişiliği ile kendinin ve başkalarının takdirini kazanma ihtiyacıdır. Bu sınıfta akla gelen ihtiyaçlar başarı, güven, kişisel bağımsızlık ve özgürlük ihtiyaçlarıdır. Ayrıca toplum tarafından takdir edilen ve saygı duyulan statüye ulaşma arzusu, takdir edilme, ilgiyle izlenme ihtiyaçları da ayrı bir grup olarak sayılabilir.

5- Kendini Geliştirme İhtiyacı: Kendi yeteneklerini ve potansiyelini artırma ihtiyacıdır.

Maslow'un motivasyon teorisi alt seviyeden bir ihtiyacın tatmin edildiği zaman bir üst seviyedekinin baskın hale geldiğini ve bireyin dikkatinin de bu ihtiyacı karşılamaya odaklandığını ortaya koymaktadır. Böylece kendini geliştirme ihtiyacı hiçbir aman tatmin edilememektedir. Davranışı sadece tatmin olmamış bir ihtiyaç motive edebilir ve en baskın ihtiyaç en büyük motivatördür.

THE UNIVERSITY OF
KUTUP

Maslow'un teorisinde önemli yer tutan başka bir unsur, yüksek seviyeli ihtiyaçların, tardir ve kendini geliştirme ihtiyaçlarının motivasyona en fazla katkısı olduğudur.

Maslow'un teorisi ampirik araştırmalarla desteklenmediği ve esnek olmadığı için şüphe ile karşılanmış ve çok eleştirilmiştir. Değişik kişilerin değişik önceliklerinin olacağı belirtilmiştir. Bu eleştirilere rağmen motivasyon teorileri arasında çok önemli yeri vardır.

Alterfer'in Varlık, İlişki ve Geliştirme Teorisi ise arzu ve tatmin durumları ile ilgilidir. Tatmin kişiler ve çevreleri arasındaki olayların sonuçlarından etkilenir. Aradığını bulan kişilerin iç dünyalarının durumuyla ilgili olarak öznel bir tepkidir. Arzu, bundan daha öznel çünkü kişilerin iç dünyalarındaki ihtiyaçlar, istekler ve tercihlerle ilgilidir. Bu teori insanoğlunun isteklerini öncelikle üç kategoriye ayırmaktadır:

1. Varolma İhtiyaçları: Bunlar, kişilerin madde ve enerji değişimi için olan gereksinmelerini ve bazı maddi süreklilik açısından dengeye ulaşma ve bu dengeyi sürdürmeyi yansıtan ihtiyaçlardır. Açlık, susuzluk eksiklik belirten varolma ihtiyaçlarıdır. Ücret, yan yardımlar ve çalışma koşulları da diğer varolma ihtiyacı tipleridir.

2. İlişkisel İhtiyaçlar : İnsanlar evrende tek başlarına değildirler. İlişkisel ihtiyaçlar insanın çevresi ile olan ilişkilerinden kaynaklanan ihtiyaçlarını temsil etmektedir. Bu ihtiyaçların temel özellikleri, tatmin edilebilmelerinin bir müşterek hareket etme ve paylaşma sürecine bağlı olmasıdır.

3. Büyüme İhtiyaçları:

Bir diğer sınıflandırma da Mc Clelland tarafından yapılmıştır. Mc Clelland araştırmalarını daha çok yöneticiler üzerinde yapmıştır. İhtiyaçları üçe ayırmaktadır:

1° Başarı İçin İhtiyaçlar: Rekabet içeren bir ortamda elde edilecek bir başarı için oluşan ihtiyaç olarak tanımlanmaktadır.

2° Gruba Katılma İhtiyaçları: Başkalarıyla sıcak, dostça ve sevecen ilişkiler kurma ihtiyacıdır.

3° Güç İhtiyacı: Bunlar başkalarını etkileme ve kontrol etme ihtiyaçlarıdır.

Değişik insanlar bu ihtiyaçların değişik seviyelerine sahip olabilir. Bazıları başarı için daha büyük ihtiyaç duyarken diğerleri gruba katılma veya güç için daha büyük ihtiyaca sahip olabilir. Bir ihtiyacın baskın olması diğerinin hiç olmadığı anlamına gelmez.

Bu üç ihtiyaca yönetimin değişik seviyelerinde değişik öncelikler verilebilir. Örneğin başarı ihtiyaçları birçok alt ve orta kademe yöneticilik işlerinde başarı için önemli olabilir. Çünkü bu işlerde görev ve sorumluluklar nispeten daha fazla kişi üzerindedir. Üst yönetimde ise güç daha önemli hale gelmektedir. Bu ihtiyaçların liderlikle olan ilişkisi de bunu yaratmaktadır.

Herzberg' in İki Faktör Modeli: Herzberg çok ilgi gören bu modelini mühendislerin ve hesap uzmanlarının iş tatminleri ve tatminsizlikleri üzerine yaptığı araştırmasıyla kurmuştur. Araştırma, kendi iş tatminine veya tatminsizliğine neden olan etkenleri açıkça ve dürüstçe söyleyeceği düşünülen kişiler üzerinde yapılmıştır. Kişilere, işlerinde kendilerini istisnai olarak çok iyi ve istisnai olarak çok kötü hissettikleri zamanların hangileri oldukları, bu hislerin ne kadar sürdükleri ve bu hisse sebep olanın ne olduğu sorulmuştur. Araştırma sonucunda görülmektedir ki iyi hissedilen peryotlar daha büyük bir sıklıkla işin kendisi ile, özellikle başarı, takdir, ilerleme, sorumluluk ve işin kendi karakteristiği ile ilgili konular olmaktadır. Diğer yandan kötü hissedilen zamanlarda ise daha çok işin çevresi ile ilgili konular baskın çıkmaktadır. Şirket yönetimi ve politikalar, yönetim tarzı ve yöneticiler, ücret ve çalışma koşulları kötü hissedilen zamanlarda iyi hissedilene oranla çok daha fazla etken olarak görülmüştür. “Çalışanların istekleri iki guruba ayrılır. Birinci grup kişinin meşguliyetini bir kişisel gelişim kaynağı olarak geliştirilmesine ağırlık verir. İkinci gurup, birincisi için mutlaka olması gereken vazgeçilmez bir temel olmaktadır ve ücret idaresi, adalet, yöneticiler, çalışma koşulları ve yönetsel politikalarla ilgilidir. İkinci grup ihtiyaçları karşılayarak bekleyebileceğimiz sadece memnuniyetsizliği ve düşük iş performansını engellemek olabilir” demektedir Herzberg.

Bu iki grup Herzberg' in modelinin iki faktörünü oluşturmaktadır. Birincisi tatmin edici olarak nitelendirilen motivatörlerdir. Çünkü kişileri yüksek performans ve çaba seviyesine motive etmede çok etkili olarak görülmüştür. Diğer grup faktörler ise memnuniyetsizlik veren demotivatörler olarak görülmektedir. Bunlar daha sonra hijyen faktörler olarak adlandırılmıştır. Bu ihtiyaçların karşılanamaması performans düşüklüğü ve iş tatminsizliğine yol açarken aksi durum söz konusu olduğunda yüksek performansa etkileri az olmaktadır.

Süreç Teorisi: Bu teoride vurgulanan konu, temel ihtiyaçlar gibi motivasyona etkisi olan faktörler ve motivasyon sürecidir. Kişilerin çalışma ortamlarını nasıl algıladıkları, çalışma ortamını, ilişkileri nasıl yorumladıkları ve anladıkları ile ilgilidir. Süreç teorisi ihtiyaçlar teorilerine göre yöneticiler için daha uygundur çünkü motivasyon teknikleri içinde daha gerçekçi bir yaklaşım sunmaktadır. Süreç teorileri şunlardır:

- | | |
|------------------------|---------------------|
| * Beklentiler | * Davranışsal Seçim |
| * Hedef Gerçekleştirme | * Adalet |

Beklentiler: Birey belirsiz çıktılara sahip alternatifler arasından seçim yaptığında, davranışları sadece kendi tercihlerinden etkilenmemekte aynı zamanda elde edilmesi en olası alternatif olduğuna inanmasına da bağlı olmaktadır. Bir beklenti belli bir faaliyetin belli bir sonuca varması ihtimaline olan ansal bir inançtır. Beklentilerin gücünü kişilerin geçmişlerindeki deneyime bağlamak mümkündür; ancak kişiler sürekli yeni durumlarla karşılaşmaktadırlar. İşteki, ücret sistemindeki veya çalışma koşullarındaki değişiklikler gibi yönetim tarafından uygulamaya koyulan değişikliklere uyumda geçmiş tecrübeler uygun değildir.

Motivasyon sadece performans ve sonuç arasında açık ve işleyen bir ilişki olduğu ve sonucun ihtiyaçları karşılayabileceği görüldüğü takdirde söz konusudur. Bu bize finansal motivasyonun, neden sadece performans ile ödül arasında doğrusal ve açık bir ilişki olduğu ve ödülün çabaları karşılayabilecek değerde olduğu takdirde işe yaradığını göstermektedir. Ayrıca neden, işin kendisinden kaynaklanan ancak içsel motivasyonun dışsal motivasyondan daha kuvvetli olduğunu da açıklamaktadır. İçsel motivasyon etkenleri ve sonuçları bireylerin daha fazla kontrolü altındadır. Böylece

bireyler kendi deneyimlerini daha fazla kullanarak kendi deneyimleriyle iş arasında daha fazla bağlantı kurarak kendi davranışları sonucunda elde edecekleri olumlu ve iyi sonuçları elde edebilmektedirler.

Bu teori Porter ve Lawler (1968) tarafından ortaya atıldıktan sonra Vroom' un fikirleriyle geliştirilmiştir. Vroom kişilerin işlerindeki çabalarını belirleyen iki faktör olduğunu belirtmiştir.

1° Kişilerin güvenlik, sosyal yaşam, otonomi ve kendini geliştirme ihtiyaçlarına karşılık ödülün değeri.

2° Ödülün kişilerin sarfettikleri çabayla ilgisi. Başka bir deyişle çabalarına karşılık olarak bekledikleri ödül ilgisi.

Böylece ödülün değeri büyüdütçe ve sarfedilen çabaya oranla ödüle hak kazanma olasılığı arttıkça çalışanların çabaları da artacaktır. Ancak Porter ve Lawler' ın da belirttiği gibi sadece çaba yeterli değildir. İstenen performansı ortaya koyabilen etkin çaba ödüllendirilmelidir. Görevin başarılmasında etkili olan diğer iki değişken de şunlardır:

- * Yetenek: zeka, el becerileri gibi bireyin tabiatına bağlı özellikler
- * Rol algılamaları: Bireyin neyi yapmak istediği veya ne yapması gerektiğini düşündüğüdür. Eğer kişinin yapması gerekenle yapmak istediği uyuşmakta ise organizasyon açısından değer yaratacak bir durum oluşmuştur.

Hedef Teorisi: Bu teoriye göre bireylerin performans ve motivasyon düzeyleri spesifik hedefler belirlendiği takdirde daha yüksek olmaktadır. Hedeflerin zor ve kabul edilmiş olması ve performans hakkında geri bildirim yapıyor olması gerekmektedir. Hedef belirlemede katılım zorlayıcı hedeflerin tespiti ve üzerinde mutabakata varılması ve çalışan tarafından benimsenmesi açısından önemlidir. Hedeflerin belirlenmesini, faaliyet sırasında sürekli yönlendirme ve geri bildirim ile desteklemek gereklidir. Hedef belirleme bireylerden beklenen performans seviyesinin ne olduğu hakkında bilgi verirken, yönlendirme ve geri bildirim çalışanın çabalarının etkinliği hakkında ona bilgi vermektedir. Böylece eğer herhangi bir sapma söz konusu ise en kısa zamanda tedbir alınarak çabaların hedefe yönelik olması sağlanabilmektedir.

Bu teori, yukarıda açıklanan yaklaşımdan dolayı performans yönetim sistemlerinin ve hedeflere göre yönetim ilkesinin de dayanak noktası olmaktadır.

Tepkisellik Teorisi: Bu teoriye göre insanlar kendi ihtiyaçlarının ve bu ihtiyaçları karşılayacak davranışların neler olduğunun farkında olduklarını göstermektedir. Gereken özgürlüğe sahip olarak kendi ihtiyaçlarını maksimize ederek karşılayacak davranışları seçebilirler. Ancak eğer kişilerin seçme özgürlüğü kısıtlanırsa, seçebilecekleri bazı davranışlar yasaklanırsa veya engellenirse, bireyin tepkisel olarak engellenen bu davranışa olan arzusu artmaktadır. Diğer bir deyişle bireyler her söyleneni yapacak ruhsuz robotlar değildir; kendi iç dünyaları, seçimleri kendi yargı ve değerleri vardır. Gerçekten, kendi çevrelerinde değeri olan bir parça olmak ve ödüle etki eden faktörleri kontrolü altında bulundurmak ister. Yönetim çalışanları motive etmek için ne kadar iyi fikirler uygulasa da eğer onlara kendi iç dünyalarında değer verip bunu hissetmezlerse bu fikirlerin amacına ulaşması imkansızdır.

Adalet Teorisi: Bu teori kişilerin diğer kişilere oranla kendisine nasıl davranıldığını düşündüğü ile ilgilenir. Adalet duyguları ve algılamaları içerir ve sürekli bir karşılaştırma sürecidir. Bu eşitlikle aynı şey değildir. Çünkü eşitlik herkese aynı şekilde davranmak demektir. Oysa çalışanlar performansları ile diğerlerinden farklı davranılmayı hak etmektedirler. Bu yüzden adil davranış söz konusu olmalıdır. Adalet teorisi kişilerin adil davranıldığında daha fazla motive olduğunu, adil davranılmadığında ise motivasyonlarını ve işe bağlılıklarını kaybettiklerini ortaya koymaktadır.

Öz Etkinlik Teorisi: Bu teori bireylerin bazı görevleri yerine getirebileceği, hedefleri gerçekleştirebileceği veya bazı konuları öğrenebileceği hususunda kendisine olan özgüveni ve inancıyla ilgilenir. Bu yönden de kişilerin hedef tespitinde mutabakatının alınması önemlidir.

Davranışsal Teori: Davranış bilimcileri ve psikologlar davranışın deneyimlerle öğrenildiğini savunmaktadırlar. İçgüdüsel ve bireyin iç dünyasının ortaya çıkardığı

faktörlerden çok, davranışı doğrudan etkileyen dışsal faktörlerle ilgilenirler. Öğrenmenin çevre tarafından bireye verilecek destekle sağlanabileceği söylenmektedir.

Toplumsal Öğrenme Teorisi: Bu teori davranışsal teori ile beklentiler teorisinin bütünleştirilmiş halidir. Gelecekteki davranışı belirlemesi açısından dışsal faktörlerin etkisini ve özellikle takviye ve desteğin önemini kabul ederken içsel psikolojik etkenlerin de özellikle hedeflerin değeri ve bireyin hedefe ulaşabilme yeteneğinin önemine dikkat çekmektedir.

9.1 MOTİVASYON STRATEJİLERİ

Bütün motivasyon teorilerini inceledikten sonra teorilerin temel olarak değindikleri ve motivasyon konusunda birikim yaratan sonuçlar çıkartılarak aşağıda özetlenmiştir.

* İşveren tarafından sağlanan ücret gibi kişilerin iç dünyalarına doğrudan etkisi olmayan dışsal etkenler çalışanların istihdamı ve şirkette devamlılıkları açısından ve ayrıca, uzun ve sürekli bir etkisi olmasa da kısa bir zaman diliminde çalışanların performanslarının arttırılması ve tatminsizliklerinin minimize edilmesi açısından çok önemli araçlardır. Çalışanın kendi iç dünyasında doğan ihtiyaçlarına cevap veren, sorumluluk alanı, başarı ve işin kendisi ile ilintili olan içsel etkenlerin motivasyon üzerinde daha derin ve daha uzun süreli etkileri olmaktadır.

* Kişiler ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması yanında sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanmasıyla motive olurlar.

* Çalışanlar spesifik hedeflerinin olması, bu hedeflerin zorlayıcı olması, hedeflerin belirlenmesinde katkılarının olması ve kendileri tarafından kabul edilmiş olmaları durumunda ve performansları hakkında kendilerine geri bildirimde bulunulduğunda motive olurlar ve yüksek performans gösterirler.

* Çalışanların motive olmasında çabalarının sonucuna ulaşabilme olasılığı ve hedefledikleri ödülün ve başarının değerinin ne olduğunun önemi çok büyüktür. Çalışanlar beklentilerinin karşılanma olasılığının yüksek olması durumunda daha fazla motive olurlar.

- * Çalışanların çaba-performans-ödül arasında adil bir ilişki olduğuna inandıklarında hedefe ulaşma yönündeki istekleri daha fazla olmaktadır.
- * Bazı insanlar kendilerinin mevcut çabalarından daha iyilerini yapabileceği ve daha zor hedefler başarabileceği hakkında ikna edilmeye ihtiyaç duyabilirler. Bu tip çalışanlardan daha yüksek performans elde edebilmek için onların kendilerine olan güvenini kazandırmak için yardım edilmelidir.
- * Kişilerin motive olmalarında beklentiler, bireysel hedefler, değerler vb. kişisel ve çevresel faktörlerin tümünün etkileri vardır.
- * Eğer güvenilir bir kaynak çalışana performansının iyi olduğunu söylerse ve güvenilecek başka bir kaynak yok ise çalışan, performansının iyi olduğuna inanır ve aynı performansı davranışında sürdürmeye çalışır.
- * Liderlik ve takım çalışması da motivasyon açısından önemli yer tutar.
- * Organizasyonların, çalışanların motive edilmeleriyle ilgili stratejilerinin sonucunda elde etmek istedikleri performans gelişmesi gerçekleşmeyebilir. Çünkü çalışanların motivasyonlarında kendi tercihleri de rol oynamaktadır. Dolayısıyla her kişinin farklı tercihleri olacağından stratejiler herkes için başarılı olmayabilir.

Motivasyon stratejileri çalışanlardan yüksek performans elde edilebilecek çalışma ortamını sağlamak ve poliikaları geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu stratejiler şu konularda olacaktır:

- ✧ Çalışanların motivasyon düzeylerinin periyodik olarak ölçülmesi. Böylece çalışanların motivasyonlarına olumsuz etkisi olan alanlar belirlenmeli ve gereken önlemler alınmalıdır. Periyodik olarak yapılacak olan bu araştırmada iş tatmin anketleri kullanılmaktadır. Bu anket sonucunda motivasyon düşüklüğü yaratan ortamlar düzeltilerek olumsuz etkisi ortadan kaldırılmış olacaktır. Yeni yapılacak olan ankette teşhisin ve alınan önlemlerin ne kadar yerinde olduğu belirlenmiş olacaktır.
- ✧ Mümkün olduğunca çalışanın önemli olduğunu hissettirmek.
- ✧ Çalışanın katılımını ve uzlaşma sağlamak.
- ✧ Motivasyonu olumlu etkileyecek çalışma ortamı yaratmak.
- ✧ Liderlik becerilerini geliştirmek.
- ✧ İş tasarımı ve iş zenginleştirme; sorumluluk ve yetki verme.

- ✧ Performans yönetimi
- ✧ Ödül yönetimi
- ✧ Eğitim



SONUÇLAR

Şirketler maksimum çıktı ve karı elde etmeye ve kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaya çalışırlar. Tüm kaynaklar içinde en değişken ve tek yaratıcı özelliğe sahip olanının insan olması en önemli kaynak olarak karşımıza çıkmasına neden olmaktadır. Gün geçtikçe çalışanın fiziksel gücünden ziyade mental gücü kullanılmaktadır. İnsan fiziksel güç gerektiren işlerin makinalar tarafından yapılmasına rağmen çağımızda bilginin ve yaratıcılığın değerinin artması sonucu düşünen yaratıcı bir varlık olarak rekabet avantajı sağlayan bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gelişim şirketlerde insan kaynakları yönetimi kavramının da yeni çağda en önemli yönetim aracı olmasını sağlayacaktır. Çünkü dünyanın en hızlı ve en verimli makinasını da yaratan insan beyni ve bilgidir. Şirketler beyin gücünü ellerinde tutmak için kendi kaynaklarını rakiplere kaptırmak istemeyeceklerdir. Bu yüzden firmalar insan kaynakları uygulamalarını öncelikle hayata geçirmeye çalışmaktadırlar. Kaliteli bir çalışan topluluğuna sahip olmak yetmemekte hızla gelişen bilgi gündemini yenileyerek sürekli çağdaş halde tutmalıdırlar. İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun devamlılığını sağlamak ve insan kaynağından en verimli şekilde yararlanmayı amaçlar, şirket ile çalışanlar arasında bir arayüz oluşturur. Tüm insan kaynakları uygulamaları insanlardan yüksek performans elde etmeye dönüktür.

Çalışanların yüksek performans göstermesi için doğrudan uygulanan sistem ise performans yönetim sistemidir. Bu çalışmanın konusunu teşkil eden ve geride kalan bölümlerde detaylı şekilde açıklanmış olan bu sistemin tüm insan kaynakları uygulamaları ile uyumlu olması sinerji yaratarak amacına ulaşabilecektir.

Yönetim çalışanların performanslarını artırmak için öncelikle motivasyonlarını artırma yoluna gider. Motivasyon her ne kadar performans için çok önemli ise de tek başına yeterli olmayacaktır. Ancak bu iki unsur arasında çok yakın bir ilişki vardır. Yakın ilişki önceki bölümde irdelenmiş olan motivasyon teorilerinin temel yaklaşımları

incelendiğinde daha iyi anlaşılmaktadır. Motivasyon teorilerinde geçen bütün unsurlar ya performans yönetimi sürecinin içinde var olan ya sistemin varsayım olarak isteği ya da performans yönetim sistemiyle bağlantılı diğer insan kaynakları sistemlerinde var olan kavramlardır. Motivasyon stratejilerinin bütün insan kaynakları uygulamaları ile birlikte entegre olarak uygulanması şirketi arzu ettiği yere götürecek iç çevresinin oluşmasını sağlayacaktır.

Ancak bütün bu uygulamaların uygulanmasını ve başarıya ulaşmasını sağlayacak olan kavram çalışana şirkette değer verilmesi ve çalışana bunun hissettirilmesidir. Bu konu motivasyonun ve tüm insan kaynakları uygulamalarının ve hatta şirket yönetiminin kanımca can damarıdır. Çünkü çalışan şirketin katma değer yaratan bir parçası olarak önemsendiğini hissetmek ister. Yönetimin çalışanın sanki önemliymiş gibi davranması değil çalışanın önemli olduğu için hakkettiği gibi önemseyerek davranması gerekir. Bu iki davranış arasında fark vardır. İlkinde yönetim insan kaynağını bir özvarlık kalemi gibi görmekte, önemine belkide pek inanmamaktadır. Oysa yönetimin, şirket için insan kaynağını en önemli girdi ve insan olarak görmesi gerekir. Bu durumda hissedilen düşünceler davranışlara yansıyacaktır. Aksi takdirde davranışlar uzun dönemde çelişecek ve çalışanın yönetime olan güvenini sarsacaktır. Bir kişinin davranışlarını sanki öyle düşünüyormuş gibi yönlendirmesi farklıdır, gerçekten öyle düşünmesi ve doğal olarak davranması farklıdır. Davranışın doğallığından kaynaklanan bu fark en sonunda kendini ele verecek ve çalışanın yönetimin samimiyetinden şüphe duymasına yol açacaktır.

Ülkemizde insan kaynaklarının önemi insan kaynağı kelimesi çok sık kullanılmaya başlansa da topyekün olarak henüz anlaşılmış değildir. Birçok firmada çalışanlar sadece para karşılığı iş yapan maliyet unsurları olarak görülmektedirler. Mutlaka değişmesi gereken bu anlayışın bilgi yaratan bir toplum olma yolunda ilerlememiz ile yok olacağını tahmin etmek zor değildir. Ancak batı toplumlarının zaman içinde yaşadıkları bu geçiş dönemini biz daha hızlı bir şekilde yaşayabiliriz. Bize düşen görev insanın önemli olduğuna herkesi ikna ederek insan kaynakları yönetiminin erken yerleştirilmesini ve insanın insan gibi yönetilmesini sağlamaktır.

KAYNAKLAR

- [1] KIRKPATRICK D. L., How To Improve Performance Through Appraisal And Coaching, American Management Assosiation, New York, 1982
- [2] CÜCELOĞLU D., İletişim Ve Etkili Yaşam Semineri Notları, 1995
- [3] BOAM R., SPARROW P., Designing And Achieving Competincy “A Copmetincy Based Approach To Developing People And Organizations”, Mc Graw Hill Book Company Europe, England, 1992
- [4] ARMSTRONG M., A Handbook Of Personnel Management Practice, Kogan Page, England, 1996
- [5] WERTHER W. B. Jr., DAVIS K., Human Resources And Personnel Management, Mc Graw Hill Inc., Singapore, 1993

YAYINLANMIŞTIR
T.C. EKİŞİ
1993